

Gérer en propre ou externaliser ?

26

Confier ses activités logistiques à des tiers spécialisés ou les conserver dans le giron de son entreprise ? Une question difficile qui met en jeu de nombreux paramètres, pas toujours très rationnels d'ailleurs. D'où des réponses très variées selon la taille des entreprises, leur secteur d'activité, leur degré de maturité, leur culture... sans oublier les aptitudes des prestataires en face. Quelques éléments de réflexion toutefois tirés de la discussion d'une quarantaine de Supply Chain Managers lors d'une soirée de l'Agora Club du Supply Chain Management.

D'après la 12^e enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique réalisée en janvier 2006 par l'AFT-Iftim, l'externalisation des fonctions logistiques ralentit et semble, après une légère inflexion en 2004, reprendre une baisse amorcée depuis 2001. Ce phénomène s'explique notamment par la perte de 11 points de la sous-traitance du transport par rapport à 2004. Au global, le taux d'externalisation reste quand même élevé puisque 71 % des établissements interrogés déclarent y avoir eu recours en 2005. Alors, faut-il gérer en propre ou externaliser ?

Pas de réponse toute faite

Un rapide tour de table auprès des entreprises représentées suffit à montrer que la réalité varie fortement d'une société à l'autre. Si certaines entreprises du High Tech ont sauté allègrement le pas en ne gardant que le pilotage d'activités largement sous-traitées, d'autres sociétés ont choisi de tout intégrer jusqu'au transport. Ces dernières considèrent en effet que le service apporté au client via une logistique maîtrisée de bout en bout est une valeur ajoutée et un réel avantage concurrentiel. Entre les deux, les situations hybrides sont légions : certains sous-traitent la logistique aval, mais pas amont ; d'autres sous-traitent certains sites et gardent les autres en propre ; d'autres encore s'interrogent... « *Je décide de sous-traiter quand je trouve un prestataire*

meilleur que moi », explique le Directeur logistique d'une multinationale. Bref, tôt ou tard la question se pose et comme le souligne Hervé Cheucle de FM Logistics, au vu des appels d'offres soumis au prestataire logistique : « *Il n'y a pas de réponse toute faite. La décision est fonction de la stratégie de l'entreprise, de sa position sur le marché, de la situation de sa logistique...* », voire de l'âge du capitaine !

Quatre bonnes raisons d'externaliser

D'après lui, quatre grandes motivations se dégagent des sociétés qui externalisent leur logistique : réduire les coûts, monter en compétence, gagner en performance voire... en tranquillité. Ainsi, une société « orientée baisse des coûts » va chercher à se recentrer sur son cœur d'activité, à rendre variables ses charges fixes et donc à réduire mécaniquement ses coûts. « *La première année, on peut compter une baisse de 20 à 25 % des coûts*, estime Jean-Michel Guarneri d'A-sis. *Passer par un prestataire génère du cash flow, fait baisser les effectifs par rapport au chiffre d'affaires, massifie les coûts de par l'aspect multi clients et présente donc un intérêt financier du point de vue du bilan et du compte de résultat.* »

La recherche de compétence peut également être un moteur : faire construire un entrepôt classé ou dans un délai court, s'implanter sur de nouveaux territoires méconnus (Russie, Chine...), gérer des flux à température dirigée, se lancer dans de

nouvelles activités telles que le co-packing, le co-manufacturing, le pooling... Cette compétence manquante peut être aussi d'ordre technologique : préparation vocale, RFID, échanges EDI, traçabilité, etc. Passer par un prestataire permet de gagner du temps en capitalisant sur l'expérience qu'il a acquise auprès d'autres clients. L'entreprise qui externalise peut aussi vouloir gagner en performance : meilleur taux de service, plus de souplesse et de flexibilité par rapport à une activité saisonnière, par exemple. Enfin, s'affranchir d'un climat social délicat (comme par exemple confier le soin à un prestataire de gérer un bastion d'opérateurs vindicatifs), partager les risques d'une implantation ou d'une activité nouvelle, ou encore se mettre en conformité sans investir (vis-à-vis de la Drire, par exemple) sont d'autres motivations potentielles.

Parfois, la décision est d'ordre plus pratique comme de gagner de précieux mètres carrés sur un site de production en externalisant le stockage des matières premières et des composants.

Des freins historiques, sociaux et culturels

Toutefois, l'histoire pèse parfois de tout son poids sur les décisions prises en matière de réseau logistique. « *J'ai un entrepôt à Barcelone parce que mon patron est catalan* », lançait une participante. Parfois, de simples incitations fiscales peuvent aussi faire pencher la balance.

De même, la culture peut jouer un rôle important : « *Notre société a une culture patrimoniale. Quand on construit un entrepôt, c'est en dur !* » L'externalisation peut aussi présenter un risque sur le plan social : « *Chez nous, les opérateurs côtoient les ouvriers. Créer un état dans l'état pour des gens dans la maison depuis plusieurs générations, n'est-ce pas prendre le risque d'allumer une poudrière ?* », s'interroge le Directeur logistique d'une société plus soucieuse de taux de service élevé que de réduction des coûts.



Parfois, la décision est d'ordre plus pratique comme de gagner de précieux mètres carrés sur un site de production en externalisant le stockage des matières premières et des composants.

Enfin, plus prosaïquement, il se peut aussi que l'offre soit faible ou inexistante (préparation à l'unité, température dirigée ou froid négatif dans certaines régions...) et/ou qu'elle s'avère trop chère. « *Nous ne sommes pas prêts à sous-traiter car nous connaissons bien notre métier et pour trouver l'équivalent à l'étranger, il faudrait multiplier les coûts par 10* ». Dissuasif !

Mariés sous le régime de la séparation de biens

Néanmoins, certains décident de sous-traiter et lancent un appel d'offre pour trouver chaussure à leur pied. Se posent alors de nombreuses questions : quelle durée pour le contrat ? Comment maintenir l'amicale pression sur la durée ? Comment éviter les mauvaises surprises ?

Si les prestataires plaident en faveur d'une relation pérenne, la tendance est plutôt de raccourcir la durée des contrats pour garder de la flexibilité côté donneurs d'ordre. Ainsi, certains ont pour consigne de ne pas signer pour plus de 3 ans, et d'autres ne vont pas au-delà de 18 mois, certes renouvelables. Plusieurs solutions pour challenger ses prestataires : en garder au moins deux pour les mettre en concurrence et limiter la dépendance ; relancer des appels d'offre fréquemment ou faire du benchmarking.

Quant aux mauvaises surprises, elles peuvent venir des deux côtés. Le prestataire peut ne pas tenir ses belles promesses ou découvrir que le donneur d'ordre ne maîtrise pas ce qu'il lui confie. « *Attention de ne pas transférer des dysfonctionnements à l'étranger* », prévient un participant. Côté système d'information, certains redoutent d'être pieds et poings liés au prestataire en prenant le leur. D'autres argumentent que l'adoption des standards limite ce risque.

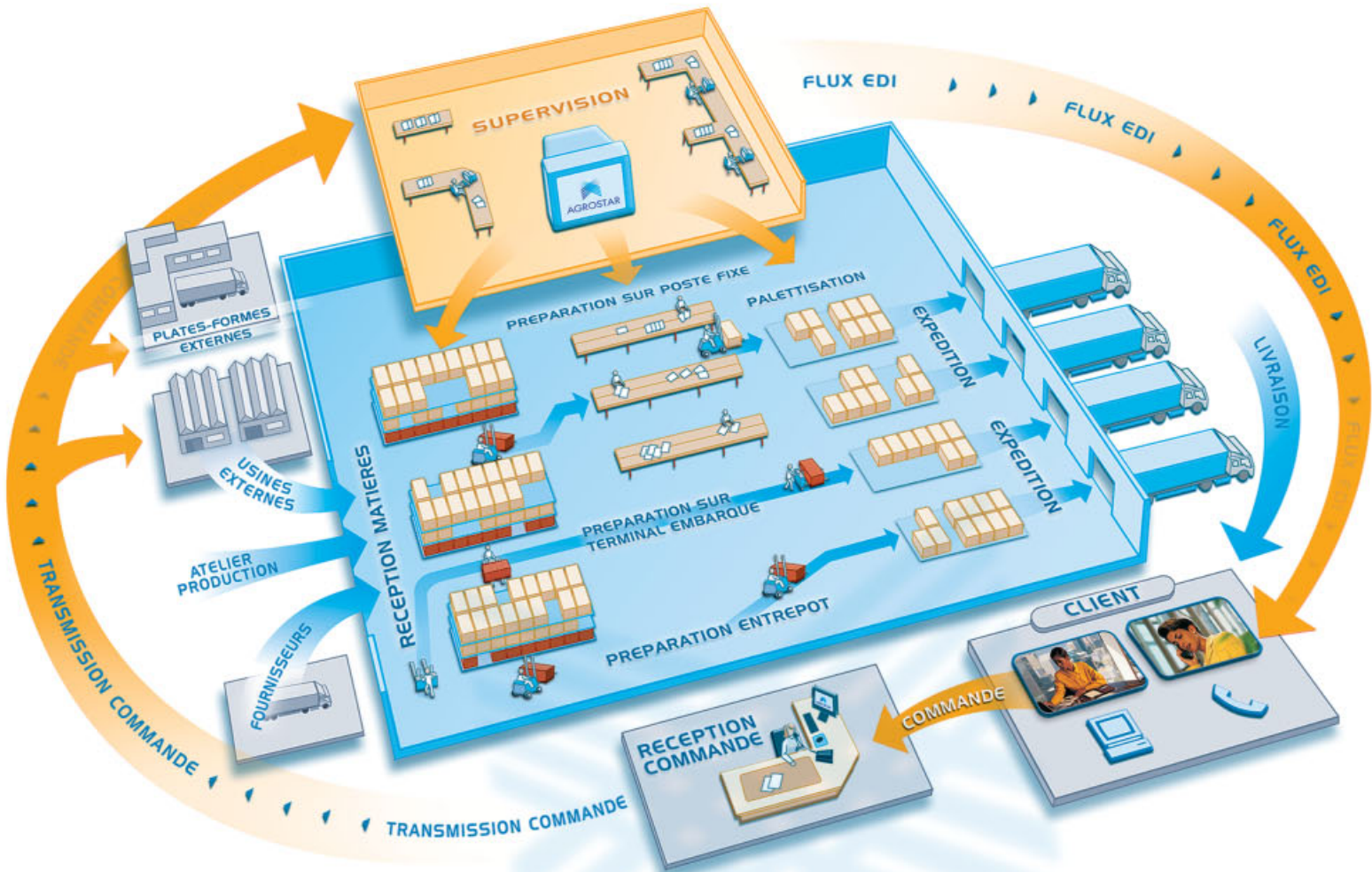
En tout cas, quand le mariage tient, il peut aller jusqu'au co-manufacturing, à l'instar de la « *salle blanche* » montée à Woippy par FM Logistic pour le compte de HP.

Cathy Polge

AGROSTAR : VOTRE TRAÇABILITÉ AU CŒUR DE NOS SOLUTIONS

Agrostar APPLICATIONS

La solution métier de Supply Chain Execution qui pilote l'ensemble des flux alimentaires. Une solution de logistique globale : traçabilité - gestion commerciale - préparation de commandes - gestion de stock - gestion du transport - décisionnel.



Site : www.agrostar.fr

E-mail : info@agrostar.fr

