

Fort de son expérience, Pierre Freydier du cabinet GCL Europe nous prodigue ses conseils pour gérer méthodiquement et en douceur un projet d'externalisation logistique

10 conseils pour réussir son externalisation logistique

1. Mesurer les enjeux

Dans un contexte mondialisé et de plus en plus concurrentiel, l'entreprise cherche à optimiser ses processus (on parle de flexibilité) et réduire ses coûts. Pour ce faire, elle applique souvent la stratégie, devenue désormais classique, du recentrage sur son « cœur de métier ». En d'autres termes, elle va conserver les métiers créateurs de valeur à ses yeux pour mieux les faire, et abandonner à des acteurs extérieurs ceux qu'elle juge ne pas savoir ou pouvoir faire dans les conditions conformes à ses nouveaux objectifs de diminution de coûts.

La logistique, qui gère l'ensemble des flux de produits en amont, au sein et en aval de l'entreprise, se place au cœur des processus d'externalisation. En effet, d'un strict point de vue financier, son impact au niveau des coûts fixes peut être considérable. Et la tentation de transformer les coûts logistiques en coûts variables susceptibles de contribuer directement au résultat de l'entreprise, et donc de créer de la valeur, devient très forte. Mais à ce stade de la réflexion, la question qui se pose est quelle valeur et pour qui ?

2. Partir de la vision client

Dans le cadre d'une relation client fournisseur, il y a finalement deux valeurs. Tout d'abord, celle de l'entreprise évaluée suivant sa propre stratégie. Ensuite, la valeur perçue par le client, exprimée dans un rapport qualité/prix.

Toute démarche d'externalisation logistique, va se construire autour de l'articulation de ces deux valeurs. Laquelle doit être privilégiée ? Sans trancher définitivement la question, il est sans doute important de reconnaître que la logistique est pilotée par



Pierre Freydier

Directeur de Projet

Groupe GCL Europe, Conseil logistique
pierre.freydier@gclgroup.com

l'aval (ce que veut le client, quand il le veut, où il le veut, au prix qu'il veut). Idéalement, partir de la valeur d'échange perçue par le client (aval) pour aboutir sur le fameux cœur de métier (amont) nous paraît être la démarche la plus pertinente.

3. Découper le projet en 4 étapes

Un projet d'externalisation se décline en quatre phases :

- ◆ la préparation
- ◆ la recherche des prestataires
- ◆ la mise en œuvre
- ◆ le suivi

4. Ne pas négliger la phase de préparation

Souvent négligée, la phase de préparation est la condition de réussite essentielle d'un

projet d'externalisation. Elle va, dans un premier temps, garantir la pertinence du choix stratégique d'externaliser tout ou partie de la logistique. Elle va aussi conditionner le choix du prestataire. Ne pas vouloir aller trop vite est la règle de départ.

En effet, l'externalisation de la logistique peut apporter des gains importants en terme de qualité de service et d'optimisation des coûts. Mais elle a aussi un prix car elle implique de confier la maîtrise des opérations et contient des enjeux sociaux et patrimoniaux. Choisie ou non à bon escient, elle engage durablement l'entreprise.

Il faut donc, dans une première étape, apporter tous les arguments qui mèneront à faire un choix et répondre de manière exhaustive à plusieurs questions :

- ◆ quels sont les objectifs de l'entreprise en terme de valeur ?
- ◆ quels sont les coûts des prestations internes ?
- ◆ y-a-t-il adéquation entre les objectifs et les coûts ?
- ◆ au regard du niveau d'adéquation, l'externalisation est-elle une solution envisageable sur tout ou partie des opérations logistiques ?
- ◆ le projet d'externalisation correspond-il à un vrai choix, ou est-il conditionné par des paramètres extérieurs ?
- ◆ les risques d'une externalisation sont-ils clairement identifiés ?

5. Effectuer un diagnostic opérationnel

Cela conduit à effectuer au préalable un diagnostic opérationnel approfondi de la situation, traduit par une structure détaillée des coûts et conclu par une étude de retour

sur investissement. Le diagnostic opérationnel doit au minimum couvrir les rubriques suivantes :

- ◆ le service à la clientèle actuelle chiffré par des délais de livraison, des taux de litiges détaillés, des niveaux de service
- ◆ l'expression des attentes des clients internes ou externes
- ◆ le détail des espaces et des aménagements, notamment les équipements, leur capacité et utilisation, la configuration des postes de travail, etc.
- ◆ l'analyse et la formalisation détaillée des procédures de travail
- ◆ l'analyse des pratiques de gestion des transporteurs (nombre, taux, niveau de service)
- ◆ l'analyse des bases de données et statistiques
- ◆ l'analyse des indicateurs de performance
- ◆ l'analyse des systèmes d'information en place et de leurs fonctionnalités
- ◆ la structure des frais de personnel

Le diagnostic opérationnel va permettre d'établir une matrice de décision qui définit la nature et l'étendue des services souhaités. Cette matrice va déboucher sur la rédaction d'un cahier des charges qui ne doit pas être la description d'une organisation logistique idéale, mais bien l'expression d'un compromis entre un service client exprimé sous forme d'objectifs chiffrés et une réduction des coûts opérationnels. La clarté et la compréhension interne de ce compromis par l'entreprise sont directement liées à la qualité du diagnostic opérationnel effectué en amont.

6. Etablir une short list de prestataires potentiels

Trouver le bon prestataire s'effectue en trois temps :

- ◆ la recherche est d'abord très large afin d'identifier tous les prestataires potentiels. Elle correspond à une approche de type analyse de marché
- ◆ dans un deuxième temps, la liste des prestataires est réduite à ceux qui vont recevoir le cahier des charges, selon des critères de premier niveau (localisation géographique, expérience sectorielle, spécialisations diverses, etc.)
- ◆ enfin, ne seront retenus pour le choix final que les prestataires ayant répondu

avec un intérêt objectif à la prestation recherchée

7. Compléter les éléments théoriques de la proposition par des visites

La réception du cahier des charges par le prestataire doit faire l'objet d'une première proposition et doit contenir au moins les éléments suivants :

- ◆ la description de l'organisation des opérations logistiques destinée à apporter le service recherché
- ◆ des recommandations qui prouvent la capacité du prestataire à accompagner son client dans une démarche d'amélioration continue des opérations
- ◆ les modes de communication avec le client, notamment la transmission des informations, des statistiques et la gestion quotidienne des opérations
- ◆ le chiffrage de la prestation

Chaque prestataire ayant répondu devra être visité. Il devra être en mesure d'étayer sa proposition par la présentation de son site et de son mode opérationnel actuel.

Les propositions sont ensuite affinées par le prestataire après chaque visite. Et ce n'est qu'après réception des propositions définitives que le prestataire est choisi et la rédaction du contrat définitivement validée.

8. Etablir un planning de mise en œuvre réaliste

Au même titre que la phase de diagnostic, la phase de mise en œuvre doit absolument faire l'objet d'une préparation approfondie afin d'éviter tout risque de dérapage qui risquerait de mettre en danger les capacités opérationnelles de l'entreprise, de dégrader son image en interne et en externe, et finalement de nuire à la relation avec le prestataire.

Un plan d'actions avec un échéancier doit être établi au préalable afin de minimiser l'impact sur les opérations journalières. Celui-ci doit couvrir les aspects techniques de transferts des opérations et des exploitants. Renforcé par une communication interne, il doit aider les salariés concernés à gérer ce changement majeur dans leur activité et rassurer les autres sur les choix stratégiques effectués. Accompagné par une

communication externe, il doit valoriser l'image de l'entreprise auprès de ses clients et partenaires.

9. Instaurer durablement la confiance

Elle conditionne la relation entre le prestataire et son client sur la durée. Si la confiance existe au démarrage, celle-ci doit perdurer voire se renforcer. Concevoir une relation basée sur un contrôle objectif des performances n'est pas suffisant. La relation doit rester suffisamment vivante pour gérer des périodes de tension qui ne manqueront pas de survenir. Outre de bien identifier les interlocuteurs qui auront la charge de suivre les opérations et les relations quotidiennes, il convient de s'appuyer sur trois éléments essentiels :

- ◆ une mesure de performance à l'aide d'une liste d'indicateurs clairs et essentiels avec leurs objectifs et un planning de suivi. On retiendra par exemple, le taux de service, le taux de litiges classé par type et leur justification, les écarts d'inventaires
- ◆ une démarche collaborative où les deux acteurs s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue des opérations. Cette démarche doit faire l'objet d'un plan de progrès où chacun a reconnu explicitement son rôle et sa contribution. Reconnaître que chacun alimente l'autre dans l'amélioration de ses propres performances, c'est déjà poser les conditions de base d'une externalisation réussie
- ◆ une discipline intransigeante dans le maintien du planning des réunions de contrôle et de suivi des performances

10. N'y aller que pour faire mieux

Au risque de paraître excessif, on ne confie efficacement à d'autres que ce qu'on maîtrise déjà. Ainsi envisager une externalisation de ses opérations logistiques revient non pas à se poser la question de sa performance logistique, mais de l'impératif stratégique à sous-traiter sa logistique. Vouloir se débarrasser de sa propre incurie est une illusion. Le projet d'externaliser ne doit pas être un pis aller ou une décision par défaut. Il est un constat : mon entreprise fait bien. Et la réponse à une question : comment mon entreprise peut faire mieux. ◆