

L'externalisation n'est pas chose neuve et les pratiques en matière de sélection et de contractualisation sont désormais bien établies : encore que ! Deux projets traités en 2006 viennent nous montrer que cette relation est soumise à de nouvelles tensions qui obligent à la revisiter en profondeur. Il ne faut pas hésiter à expliciter les besoins et à anticiper les risques d'écarts pour mettre la relation client - prestataire sur de bons rails.

Faire faire n'est pas laisser faire



Alain Katz
Fondateur
de Métis Consulting
alain.katz@metis-consulting.com

Premier cas : un prestataire exige au renouvellement du contrat une hausse de 50 % mettant son client sous pression alors qu'il a le quasi monopole de l'offre logistique locale.

Deuxième cas : un prestataire ne met pas les moyens nécessaires à la veille de la pointe d'activité, faisant courir à son client un risque fort sur le chiffre d'affaires.

Quels sont les points communs et les leçons de ces deux dossiers, sur lesquels nous avons été chaque fois appelés dans l'urgence ?

Point commun : un choix par défaut

Dans les deux cas, le prestataire, pourtant réputé, pensait savoir faire. Mais ni lui, ni le client, n'avaient pris la vraie mesure des spécificités du dossier :

1. volumes très élevés avec peu de références, traités dans un entrepôt avec un ratio surfaces de travail/surfaces de stockage trop faible,
2. installation mécanisée, certes productive en régime nominal, mais trop rigide en période de pointe.

D'où la situation de blocage paradoxale où :

1. le prestataire perd de l'argent et n'est pas prêt à investir encore,
2. le client, qui n'obtient déjà pas le service demandé, ne veut pas entendre parler d'augmentation.

En réalité, le choix initial du prestataire était dans les deux cas un choix par défaut, faute de solution alternative. Et sous la pression des délais, personne n'a fait attention aux limites de la solution, ni anticipé les difficultés qui allaient inévitablement être rencontrées.

Un heureux dénouement

Dans un contexte déjà polémique, nous avons mené une analyse minutieuse et objective des faits et des chiffres pour parvenir à une conclusion pragmatique :

1. la configuration de l'entrepôt est trop pénalisante et le client a négocié un délai raisonnable pour trouver une autre solution avec un coût transitoire acceptable,
2. une modification mineure du système d'information logistique a permis d'élargir la plage de fonctionnement, donc de créer de la capacité supplémentaire.

Le nœud de l'affaire est donc le suivant :

- ◆ les besoins des clients sont de plus en plus spécifiques et pointus, parce que leur demande est elle-même de plus en plus volatile et imprédictible,

◆ les prestataires veulent rester dans des solutions standard (pour limiter les coûts d'étude au stade de la consultation) et réutilisables (pour limiter les coûts de sortie demandés). Et c'est bien parce que cette articulation n'a pas été sereinement débattue au départ qu'ambiguïtés et incompréhensions se sont accumulées, au risque de mener à la rupture.

Une démarche structurée

Dans les deux cas, c'est bien l'explicitation d'un référentiel des besoins qui a permis d'objectiver les écarts et de sortir du blocage. Idéalement, ce référentiel devrait être produit en amont de la consultation, et la recherche de prestataires, menée comme une vraie recherche de progiciel :

- ◆ qualification des besoins (critique, utile, confortable...),
- ◆ évaluation de l'adéquation de la solution prestataire, besoin par besoin,
- ◆ si l'écart est rédhibitoire, abandon – si possible – de la solution prestataire,
- ◆ si l'écart est critique, nouvelle étude

de la solution par le prestataire, ◆ si l'écart est mineur, décision à prendre au vu du rapport coûts bénéfiques.

Une fois la solution choisie – et à tout moment pour un contrat déjà signé – client et prestataire devraient expliciter les règles de bonne gouvernance de la prestation :

1. liens entre le prix de la prestation et les facteurs de coût (par exemple, le nombre de pièces par ligne, dans le cas d'une installation mécanisée),
2. responsabilités de chacun pour faire fonctionner la prestation au nominal (par exemple, des prévisions d'activité fiables à donner par le client),
3. mécanismes de réaction à activer en cas de problème imprévu (typiquement, défaillance de l'interface de descente des commandes à préparer).

Car une fois le conflit déclenché, l'expérience montre que seule l'intervention d'un tiers expert et neutre peut dénouer la situation et conduire à une solution de sortie par le haut. ◆