

Capgemini Consulting

Une démarche rigoureuse pour réussir son externalisation logistique



Fabrice Corbière
D. A. Supply Chain Transformation,
Capgemini Consulting
fabrice.corbiere@capgemini.com



Pierre-Yves Escarpit
Principal Supply Chain Transformation,
Capgemini Consulting
pierre Yves.escarpit@capgemini.com



Anne-Sophie Chéron
Managing Supply Chain
Transformation, Capgemini Consulting
anne-sophie.cheron@capgemini.com

L'externalisation logistique est perçue, de nos jours, comme un des moyens efficaces de réduction des coûts pour les entreprises, tout en permettant d'améliorer la flexibilité et la qualité de service des offres logistiques. Pour répondre à ces attentes et mieux se différencier, les prestataires logistiques ont segmenté leur offre, allant de la simple exécution des ordres à un rôle d'optimisation et d'intégration, intervenant à un niveau stratégique dans la logistique du donneur d'ordres. L'externalisation des prestations logistiques doit être réfléchie et soigneusement préparée. Sur la base d'une vingtaine de projets d'externalisation sur les 3 dernières années, Capgemini Consulting a développé une méthode d'accompagnement de l'externalisation de la logistique qui permet d'accélérer, d'optimiser et de sécuriser la réussite de ces externalisations.

Lorsqu'il est question d'externaliser ses prestations logistiques, les objectifs du donneur d'ordres peuvent être divers : la réduction des coûts via la professionnalisation des pratiques et un coût unitaire des ressources plus faible ; la variabilisation des coûts face à la saisonnalité et à l'évolution des ventes ; la réduction des temps de traitement de commandes ; la progression plus rapide dans l'optimisation de sa logistique ou la réduction des coûts administratifs de suivi du transport (factures, litiges, qualité...) ; l'accélération de la mise en œuvre d'un nouveau schéma logistique. Sur ce dernier point, il peut s'agir

pour le client de s'adapter aux évolutions de marché en passant très rapidement d'une logistique de détail à une logistique de masse (ex : industrie de la cosmétique, il y a quelques années, de la santé aujourd'hui) ou inversement en passant à une logistique de détail dans le cas d'ouverture de canaux de vente B2C (vente par internet) par exemple.

Des donneurs d'ordres souvent insatisfaits

Pour les atteindre, le donneur d'ordres attend de son futur prestataire qu'il ait une expertise forte des métiers de la logistique lui permettant de définir les justes besoins, qu'il soit

VISIBILITE ET COLLABORATION



Transwide

a Wolters Kluwer business

La qualité de l'exécution détermine la différence entre une excellente stratégie et d'excellents résultats

Chez Transwide nous nous spécialisons dans l'exécution du transport.

Nous proposons aux chargeurs une suite de solutions informatiques pour:

- Communiquer électroniquement vos ordres de transport à vos prestataires
- Organiser et gérer l'arrivée des camions sur vos sites
- Tracer vos livraisons en temps réel
- Gérer électroniquement vos documents de transport
- Mesurer votre performance et celle de vos transporteurs

Une équipe d'experts opérationnels vous assure une implémentation rapide et efficace

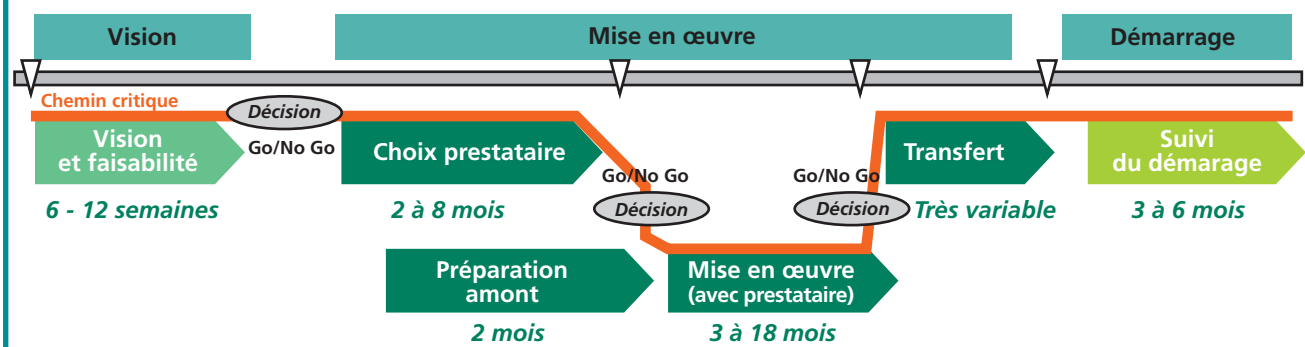
Plus d'information sur www.transwide.com

Ou contactez-nous directement par email : info@transwide.com

Figure 1 : Etude 3rd PL Capgemini 2007 - Zones d'amélioration des prestataires logistiques

Facteurs d'insatisfaction	Toutes régions	Amérique du Nord	Europe de l'Ouest	Asie Pacifique	Amérique Latine
Engagements de qualité de service non réalisés	46%	43%	46%	46%	50%
Faiblesse des plans de progrès proposés et réalisés	40%	37%	41%	41%	43%
Réductions de coûts non réalisées	35%	37%	37%	34%	32%
Compétences en système d'information insuffisantes	35%	38%	31%	38%	33%
Faiblesse des compétences de gestion de projet	33%	31%	35%	36%	31%
Phase de démarrage de la prestation non satisfaisante	30%	34%	28%	33%	21%
Gestion des indicateurs de performances inefficace	30%	28%	27%	31%	39%
Difficultés associées à la gestion des ressources humaines	29%	30%	23%	32%	34%
Manque d'expériences des équipes	26%	22%	23%	34%	27%
Manque global de compétences	19%	16%	19%	20%	21%
Process insuffisamment intégré entre les régions/pays et les entités logistiques	20%	21%	18%	28%	12%
Incapacité à développer une relation de confiance	13%	15%	13%	13%	12%
Difficultés à intégrer les entreprises rachetées/gérer les fusions	13%	12%	13%	21%	3%
Aucun problème	13%	17%	16%	5%	15%

Figure 2 : Démarche d'externalisation logistique en 6 étapes



capable de mutualiser ses surfaces et ses moyens humains et matériels, qu'il offre une flexibilité de ses effectifs, par l'utilisation adéquate d'interim, qu'il apporte son expérience dans la gestion de projet d'implémentation logistique, et, éventuellement, qu'il ait une réelle capacité à piloter une prestation multi-prestataires combinant logistique et transport ou même des opérations à valeur ajoutée complémentaires type gestion des emballages (spécifiques, durables...). Au delà de ces attentes, sa capacité à accompagner le donneur d'ordres dans l'évolution et l'optimisation de sa logistique peut représenter une forte valeur ajoutée.

Néanmoins, l'insatisfaction relative aux prestations logistiques à la suite d'externalisations est grande : seuls 16 % des donneurs d'ordres en Europe de l'Ouest n'ont aucun motif d'insatisfaction face à la prestation délivrée (cf. figure 1). Les responsabilités sur ces dysfonctionnements sont en fait très réparties entre prestataire et donneur d'ordres. Pour éviter ce type d'écueil, la méthode d'accompagnement, proposée par Capgemini Consulting permet de :

- ◆ **accélérer** l'externalisation par la mise en œuvre d'une démarche structurée
- ◆ **optimiser** la consultation en proposant une définition rigoureuse du

périmètre et du contenu de l'appel d'offres et une approche « proces-sée » réalisée dans un timing pré-défini,

◆ **sécuriser** le projet en appréhendant et anticipant les risques, en particulier sur les niveaux de qualité de la prestation attendus.

6 étapes pour éviter les dysfonctionnements de part et d'autre

La démarche comprend six étapes, que sont : la vision et la faisabilité de l'externalisation, le choix du prestataire, la préparation amont, la mise en œuvre, le transfert et le suivi du démarrage, dont le jalonnement

Figure 3 : Etude 3rd PL Capgemini 2007 Résultats quantifiables d'externalisations réussies

Coût/Bénéfices	Toutes régions	Amérique du Nord	Europe de l'Ouest	Asie Pacifique	Amérique Latine
Réduction des coûts logistiques	13%	11%	13%	12%	16%
Réduction des frais fixes logistiques	18%	14%	20%	17%	25%
Réductions du temps de cycle de traitement de la commande	26,4%	24,7%	19,7%	29,7%	33,3%

dépend des contraintes client, de la complexité du dossier et de la disponibilité des données (cf. figure 2).

Nous tirons de notre expérience les enseignements suivants :

- ◆ une phase de définition de la stratégie d'externalisation (objectifs, périmètre, planning) est absolument nécessaire pour tirer le meilleur parti de l'opération tant en terme de résultats que de délais

- ◆ l'appel d'offres doit être préparé en tenant compte des principaux leviers d'achats

- ◆ le cahier des charges doit préciser au maximum toutes les prestations attendues du prestataire sous forme de résultats et de cadres de fonctionnement mais non de moyens à mettre en œuvre (tout oubli de contraintes pourrait donner lieu à de mauvaises surprises lors des phases de négociations)

- ◆ la volumétrie actuelle et son évolution attendue doivent être transmises avec précision aux prestataires consultés car cela leur permet d'évaluer le coût des différents processus et de comprendre la flexibilité qu'ils doivent savoir absorber

- ◆ le mode de tarification doit être un bon compromis entre les pratiques du marché, le partage des risques liés à l'évolution de l'activité en volumes et en caractéristiques et la faisabilité du suivi et du contrôle des unités d'œuvre servant à la facturation

- ◆ le processus de négociation doit permettre de comparer des solutions techniquement et commercialement comparables et, au final, de sécuriser le bon démarrage du dossier. Cet alignement technique puis commercial des offres des différents prestataires

permet également de mieux appréhender l'expérience des prestataires et leur motivation

- ◆ la préconception détaillée des processus permet d'anticiper sur le chemin critique de mise en œuvre.

Des critères de choix financiers, humains et techniques

Au-delà des principes de base de la démarche, il existe un certain nombre d'aspects qu'il ne faut pas négliger lors de la sélection du prestataire, tels que la solidité financière de ce dernier, la souplesse d'évolution des systèmes d'information, la capacité à gérer des projets de manière structurée et le « fit culturel » entre le prestataire et le donneur d'ordres de manière à faciliter la relation après signature.

Durant la mise en œuvre des prestations logistiques et le transfert de l'activité, certains éléments sont incontournables pour garantir le succès de l'opération. Un focus particulier sur la qualité de service des fournisseurs permet d'améliorer la productivité du prestataire, cette démarche doit être initiée au plus tôt par le donneur d'ordres.

De plus, il est essentiel d'anticiper, au maximum, les besoins en ressources systèmes d'information pour la spécification, le développement et la recette des interfaces, étape qui se trouve le plus souvent sur le chemin critique de mise en œuvre. Solidité, rigueur et expérience de l'équipe projet conjointe (donneur d'ordres et prestataire) sont des éléments incontournables de la réussite d'un tel projet.

Un partenariat durable basé sur la confiance

L'expérience montre que l'externalisation de la logistique à une entreprise permet d'accéder à des gains significatifs à condition que celle-ci soit inscrite dans une démarche rigoureuse, jusqu'à 13 % de réduction des coûts logistiques et 20 % de réduction des temps de cycle de traitement de la commande en Europe de l'Ouest (cf. figure 3).

La définition et la mise en place d'une structure de pilotage et de gouvernance de la prestation (instances, tableaux de bord, objectifs, bonus/malus) permettent d'assurer sur la durée la réussite de l'externalisation. Donneur d'ordres et prestataire doivent rentrer dans une relation de confiance, qui leur permettra de développer un partenariat de qualité dans la durée. Cette relation de confiance ne peut s'établir que si les engagements réciproques de chacun sont clairs et mentionnés dans un contrat type « contrat de service ». Par exemple, le maintien du taux de service du prestataire face à des évolutions fortes des volumes ne peut être envisagé que si le donneur d'ordres lui transmet des prévisions de ventes au juste horizon de temps pour qu'il puisse optimiser ses moyens.

Il faut également assurer au prestataire une tarification attractive l'inscrivant dans une logique de recherche de performance.

En contrepartie, le donneur d'ordres attendra de son prestataire évidemment qu'il respecte ses engagements Qualité-Coûts-Délais mais également qu'il le conseille et le challenge sur les évolutions de sa logistique. ◆