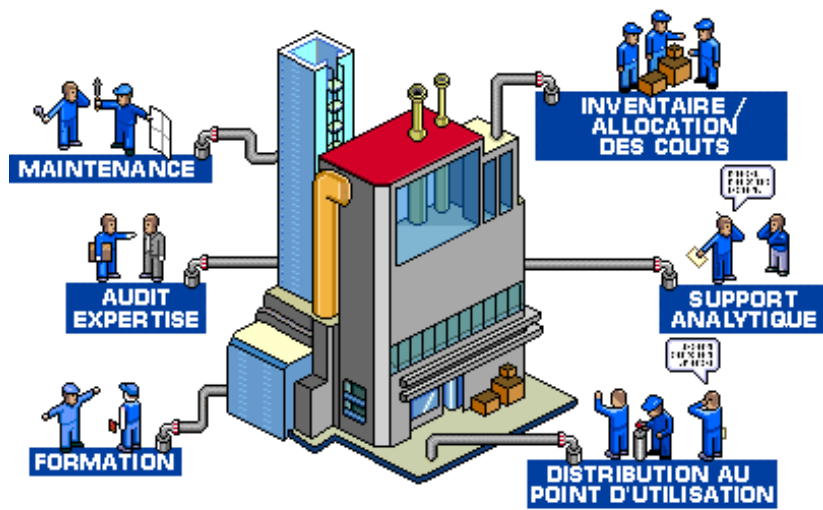


**CRET
LOG**



Master 2 MALO 2005/2006

MO Xiyun

SUN Ting

ZHOU Wenjuan

DEVRAIGNE Christophe

Sommaire

Introduction

I. Définition et Contexte de l'externalisation logistique

II. Pourquoi l'externalisation

III. Qui externalise quoi

VI. Comment externaliser

V. Recommandations

Conclusion

Introduction

Les coûts logistiques aujourd'hui représentent une part significative des dépenses liées à la Supply Chain. Face au développement des solutions externalisées "turnkey", la tentation est forte de confier ses opérations logistiques à des professionnels spécialisés, les prestataires communément appelé 3PL (third party logistic) ou 4PL (fourth party logistic), termes que nous définirons ultérieurement dans notre exposé.

Si la solution "d'outsourcing" présente des avantages indiscutables, en particulier au niveau de la flexibilité, les conditions de réussite d'un tel projet ne sont pas systématiquement remplies. En fonction des objectifs stratégiques, du domaine d'activités, de la structure organisationnelle et de l'environnement des différentes entreprises, la manière de mener un projet d'externalisation logistique ne sera pas la même. Nous avons procédé à cette étude en abordant essentiellement 4 questions : Qui, Quoi, Pourquoi et Comment externaliser.

Plus concrètement, nous allons d'abord présenter le contexte et la tendance liés à l'externalisation logistique. Nous poursuivrons par une description des arguments encourageant le recours à cette solution. Ceci nous amènera à analyser les différents types d'entreprises qui privilégient une externalisation logistique ainsi que les fonctions correspondantes susceptibles d'externaliser tout ou partie de leur process logistique. Enfin, nous tenterons de proposer une démarche par étapes du projet en essayant de recenser les différents pièges et écueils liés à l'externalisation.

I. Définition et contexte de l'externalisation logistique

A. Définition

L'externalisation est un acte économique et juridique. Il s'agit du transfert des responsabilités d'une fonction gérée en interne vers des prestataires extérieurs. L'acte d'externalisation logistique correspond au fait de déléguer à un prestataire logistique étranger à l'entreprise soit des tâches logistiques, soit des fonctions logistiques, soit les deux.

Les tâches logistiques sont des opérations qui traitent matériellement les flux de produits et informations correspondantes, de part et d'autre de la production, des ventes et achats. Les fonctions logistiques sont des activités de gestion et de coordination de ces opérations et ont pour mission de définir et de contrôler les objectifs de coûts et de qualité de services fixés par l'entreprise.

Cette externalisation peut être également organisationnelle ou conceptuelle. L'externalisation organisationnelle délègue l'ensemble d'opérations logistiques à fort contenu d'informations. L'externalisation conceptuelle achète à un partenaire une fonctionnalité clé en mains. Le partenaire a alors toute liberté pour concevoir, organiser et mettre en oeuvre les opérations physiques permettant d'atteindre des objectifs convenus.

B. Distinction avec la sous-traitance et le facilities management

L'externalisation se distingue de la sous-traitance, notamment parce qu'elle modifie de manière durable (en soustraction de la firme vers le marché) les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources. Il s'agit d'un acte juridique et social, ce qui est traduit notamment par le biais du transfert technique et financier d'actifs matériels et immatériels inclus dans le périmètre externalisé (transfert du personnel avec l'application de l'article L122-12 du Code du travail en termes de droit français).

La sous-traitance est une activité qui consiste pour le donneur d'ordre à confier à des sociétés extérieures le soin d'exécuter pour son compte certaines tâches tout en conservant la responsabilité économique finale de l'activité sous-traitée et ce dans une relation contractualisée. Le facilities management est une forme particulière de sous-traitance qui concerne la production informatique et consiste à confier un moyen de production ou de gestion déterminée.

C. Contexte de l'externalisation logistique

1) La globalisation des marchés

L'ouverture des frontières provoque, dans l'industrie et dans les services, la définition de nouvelles stratégies et la mise en place de nouvelles méthodes et procédures pour faire face aux défis de la mondialisation. Il s'agit notamment de mettre en œuvre des coopérations organisationnelles et technologiques en diminuant la taille et en limitant le panel des activités de l'entreprise, tout en bénéficiant d'une division accrue du travail qui permet d'augmenter la productivité.

2) La recherche de compétitivité

Depuis maintenant plus d'une décennie, sous l'influence de l'intensification de la concurrence et de l'émergence de multiples prestataires spécialisés dans tous les domaines de services ou de fonctions, les entreprises ont démarré un vaste mouvement de recentrage sur leur « métier » qualifié aussi de « core business ». La nouvelle règle de comportement des dirigeants des entreprises semble aujourd'hui se résumer ainsi : « Si vous ne dépassez pas vos concurrents avec vos solutions internes, vous pouvez envisager d'externaliser au meilleur prestataire pour accroître votre valeur ajoutée et pour réduire vos coûts ».

3) La complexification et l'intensification des flux

Les contraintes logistiques se multiplient avec les exigences du client de plus en plus importantes. Les flux tendus, le packaging toujours plus recherché, la variété de conditionnement, l'augmentation des petites séries, la réduction du cycle de vie des produits nécessitent des compétences pointues spécifiques dans le domaine logistique.

C'est dans ce contexte que le phénomène d'externalisation s'est alors développé et multiplié.

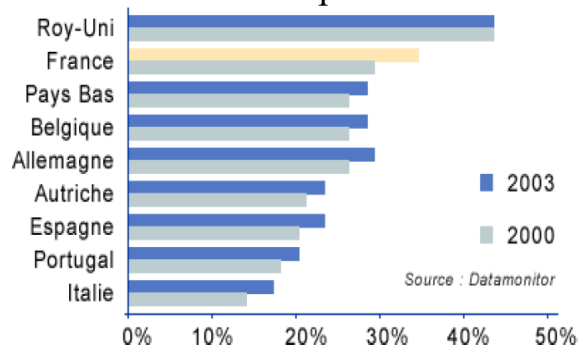
4) La recherche de la performance globale au profil du client final

La gestion de la demande client et la relation client (CRM) devient de plus en plus importante de même que la réduction des coûts et les optimisations opérationnelles. Ce qui veut dire que pour satisfaire le client, il ne suffit plus de faire un compromis uniquement focalisé sur les prix, il faut désormais être « performant partout », dans tous les domaines : qualité, délai, coût, flexibilité, réactivité et niveau de service. Le management de la chaîne logistique globale est une approche qui consiste non pas à optimiser chaque stade du processus indépendamment des autres, mais, au contraire, à rechercher une performance globale au profil du client final.

D. Evolution de l'externalisation logistique

Il y a 10 ans, la logistique était la fonction la plus méconnue et la moins développée de l'entreprise ; aujourd'hui, elle est celle qui a le plus évolué, qui s'est le plus enrichie et étendue dans les processus des entreprises. Le diagramme repris page suivante représente le degré d'externalisation de la logistique en Europe. Il progresse actuellement de 10 à 15% par an, et ce de manière régulière sur les 3 dernières années.

Degré d'externalisation de la logistique en Europe



- > Croissance rapide de l'externalisation due à l'apparition de nouveaux intégrateurs
- > 30 % des entreprises en France ont externalisé leur logistique

Selon une enquête d'une grande CCI régionale, réalisée en octobre 99, sur 95 entreprises qui ont externalisé, la logistique est citée 40 fois (42%). Sur 101 projets d'externalisation, la logistique est citée 33 fois (33%). Les chefs d'entreprise disent que l'externalisation est l'un des outils de management qui aura le plus d'impact sur leur activité à l'horizon 2010. Plus proche de nous, on entend dire que l'externalisation de la logistique est une voie incontournable pour un grand nombre d'entreprises.

II. Pourquoi l'externalisation

La logistique n'en reste pas moins essentielle pour la bonne marche de l'entreprise et la satisfaction du client final. Les entreprises se trouvent toujours en face de la même problématique vis à vis de leur chaîne logistique : pour optimiser l'ensemble du processus, de l'achat de la matière première au transport jusqu'au client final, il est nécessaire d'avoir une expertise sur chacune des multiples fonctions qui la compose. L'externalisation est donc la solution.

Pourquoi l'externalisation est-elle si critique dans les activités globalisées ?

- ✓ La vision de la création de valeur client est déjà mal assurée sur les activités locales/intra zone
- ✓ Les solutions et moyens logistiques requis doivent être à la hauteur de la dispersion et de la différenciation des systèmes de demande

- ✓ Les processus et coûts de mise en œuvre des ressources logistiques sont souvent mieux appréciés et gérés chez les prestataires
- ✓ Les évolutions des systèmes d'information ne servent pas suffisamment la coopération des fonctions et la recherche de l'optimum global sur l'ensemble de la chaîne

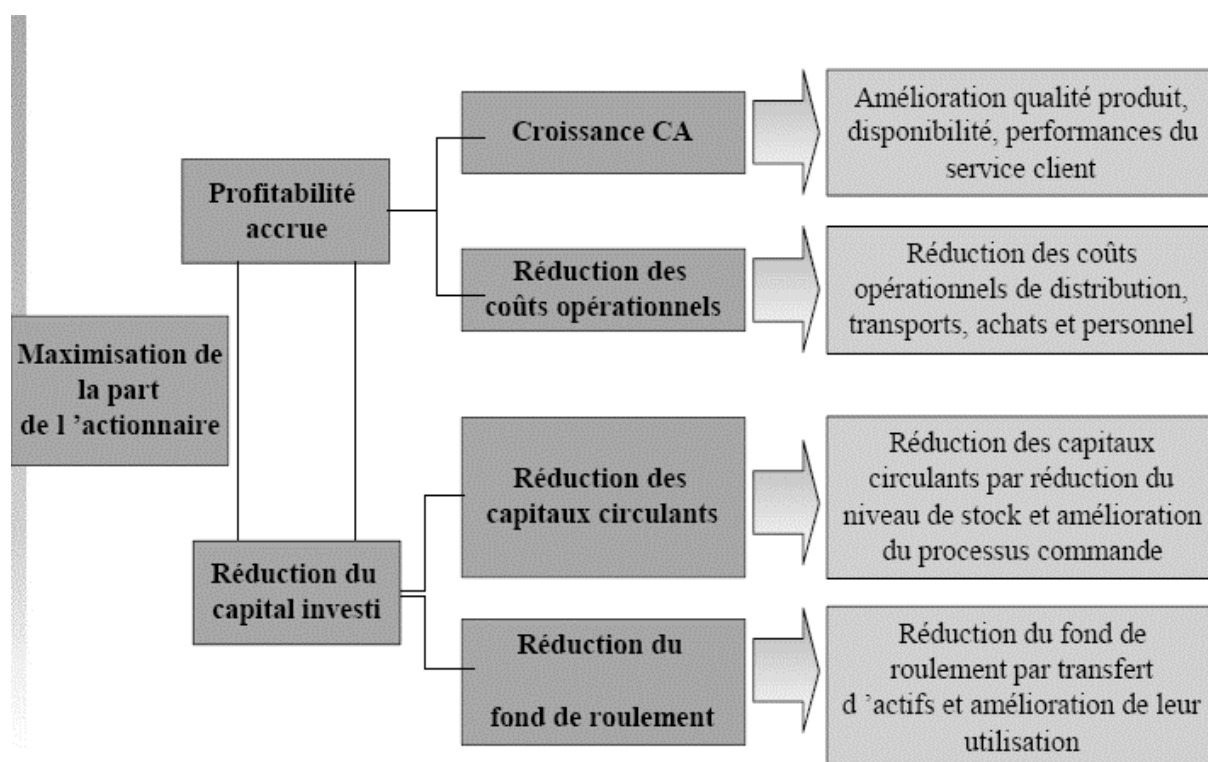
A. Avantages de l'externalisation

Les avantages à en attendre sont multiples, à commencer par une réduction des coûts. Maintenir en interne une qualité de service optimale nécessite des investissements en mètres carrés et en machines. L'externalisation permet donc d'alléger ses immobilisations.

L'externalisation de la logistique permet aussi d'accéder à des compétences pointues. En raison de leur expérience et de la concurrence qu'ils se livrent, logisticiens et conditionneurs sont capables de proposer des prestations complètes et performantes. Celles-ci vont de la préparation de la commande à sa livraison, en passant par la gestion des retours, la gestion des stocks et des flux ou le choix de l'emballage le plus approprié à chaque type de produit. Habités à travailler dans différents secteurs d'activité, ils font profiter leurs clients de cette expérience dans une logique de partenariat, notamment avec les services marketing, chargés de concevoir des packages de plus en plus complexes à réaliser.

Enfin, un prestataire spécialisé est souvent le mieux placé pour gérer « l'identification retardée » des produits. Cela consiste à conditionner la marchandise le plus tard possible avant sa distribution, afin de répondre aux demandes toujours plus variées des distributeurs et des consommateurs.

B. La recherche de valeur proposée par les tierces parties logistiques :



On idéalise à l'extrême la création de valeur comme étant l'idéal ultime et la panacée ; Oui mais pour qui ? Pour l'actionnaire institutionnel, pas le petit porteur que nous sommes ou que nous pourrions devenir tellement nos situations sont hétérogènes dans la promotion Master MALO 2 2006, le « barycentre » des âges se situerait vers 30 ans et que dire des expériences professionnelles ? Loin de vouloir être idéaliste et philanthrope, les métiers de la logistique restent encore de fort consommateurs de main d'œuvre en dépit quand cela est possible d'une automatisation des process ayant pour objectif évident des gains de productivité. Peut-on raisonnablement penser que le bien être de l'individu passe par le voice picking ? Aucun d'entre nous ne prendra position ouvertement mais chacun s'est forgé son opinion profonde de la question. L'externalisation de la logistique est quelque part la résultante des besoins consuméristes que des services marketing bien intentionné s'évertuent à créer de toutes pièces. Sommes-nous en dupes ? Je ne pense pas mais jusqu'à quel point sommes nous prêts à aller ?

A l'évidence, le benchmark permanent auquel se livrent les prestataires est forcément plus bénéfique que celui que chaque industriel et distributeur effectuera de façon autonome puisque focalisé sur sa seule activité plus difficile à comparer ouvertement avec les acteurs de la même branche. On en revient de fait à cette création de valeur pour l'actionnaire. Il n'en est pas de même pour les zones dans lesquelles s'installent les entrepôts fortement consommateurs de surface, générant peu de taxe professionnelle et créant peu d'emploi. Plusieurs études sur le sujet annoncent des ratios de 1 emploi pour 250 M2 de surface et au mieux un emploi au 100 M2 dans les entrepôts à forte valeur ajoutée. On pourra se réjouir de la tendance par laquelle la croissance de l'externalisation conduit à construire des surfaces de plus en grande au détriment des plus petites amenées à disparaître progressivement et pour les premières citées conçues pour être utilisatrices dans une certaine mesure de moyens de transports massifiés au moins pour les approvisionnements utilisant les voies fluviales et ferroviaires à l'instar de la voie routière

Les tendances reprises ci-après ne sont que l'illustration de la mondialisation du phénomène de la logistique et de son externalisation associée qui généralement vont de pair avec une plus grande flexibilité du travail et des contrats correspondants. Encore faut-il que la communication sur le sujet soit assez limpide pour être comprise et assimilée par tous alors que la situation de fait existe déjà. Un des sujets traités concernait les différences culturelles, elles sont d'autant plus importantes lorsque l'on doit envisager une externalisation dans des contrées éloignées de notre territoire de base mais où souvent les objectifs assignés et espérés sont ceux du pays où l'activité était quand elle était encore traitée en interne. Car l'externalisation logistique est un « produit qui s'exporte » bien

Le contexte : l'approche par la valeur et le supply chain management sont les visions et démarches les plus pertinentes. L'optimum global dans la recherche de la satisfaction du client peut faire émerger l'intérêt d'une externalisation de la logistique

1970 - 1985	1985 - 1995	1995 - 2005 (?)
● Diversification	● Recentrage sur les métiers de base	● Elargissement / optimisation du métier
● Répartition des risques par secteur	● Taille critique nationale	● Taille critique mondiale
● Achats de sociétés tous secteurs	● Création de filiales hors métiers de base	● Achat de sociétés de métiers connexes
● Holding	● Décentralisation	● Fusions
● Plans stratégiques par fonction	● Reengineering des processus logistique	● Chaîne de la valeur ajoutée et réseau collaboratif
● Transport et stockage	● Pilotage par le ration taux de service / coûts	● Supply chain management
● Pilotage par la productivité et les coûts		● Pilotage de la création de valeur client / actionnaire et la qualité du processing des ressources

Le rôle de l'externalisation de la logistique dans une supply chain globalisée

- ✓ Permettre d'identifier, construire et exploiter des solutions logistiques maîtrisables, sûres et différenciant loin de leur site de production.
- ✓ Arbitrer une logique de valorisation court terme des ressources de l'actionnaire par la satisfaction du besoin local :
 - Les ressources financières des entreprises globales sont multi places financières et l'accélération des flux de fonds est foudroyante grâce à la dérégulation des marchés et la puissance des technologies de l'information.
 - Les vrais enjeux reposent sur le pilotage des coûts de répliquabilité (remplacement ou créations) des systèmes de satisfaction d'une demande connue et différenciée, à tout moment et partout
 - La qualité de conception et de fonctionnement des supply chain repose sur la qualité de leurs interfaces et l'alignement des organisations

Le système de pilotage du temps, des évènements et des compétences est la ressource la plus rare et la plus contraignante des systèmes d'offre.

C. Impact Stratégique de l'Externalisation Logistique

« L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire ou non, avec un niveau de service et une durée définis ». L'externalisation se distingue de la sous-traitance, notamment parce qu'elle modifie de manière durable (en soustraction de la firme vers le marché) les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources. Ceci se traduit notamment par le biais du transfert technique et financier des actifs matériels et ou immatériels inclus dans le périmètre externalisé.

Pour étudier l'externalisation, nous disposons de nombreux travaux fréquemment centrés sur les stratégies d'externalisation. Certains sont d'essence généraliste et considèrent que toute opération d'externalisation, quelle qu'elle soit, peut être abordée et mesurée dans ses effets à partir d'explications génériques. La spécificité fonctionnelle (logistique, comptable, informatique, etc. ...) n'interviendrait que marginalement dans la compréhension générale du processus d'externalisation. D'autres travaux, au contraire, sont d'origine spécialisée, leurs auteurs ayant une compétence personnelle fortement liée au domaine concerné par l'externalisation, et alors, ce sont ces spécificités qui deviennent les clés de la compréhension.

Si les premiers ont raison, on peut aborder l'externalisation logistique comme l'externalisation comptable ou informatique. Si les seconds ont raison, l'externalisation logistique ne peut être envisagée que par des spécialistes des métiers logistiques.

Pour éclairer le débat, nous étudierons l'externalisation logistique selon l'intensité stratégique de ses effets positifs ou négatifs en les comparant à d'autres externalisations. Les 7 effets étudiés sont :

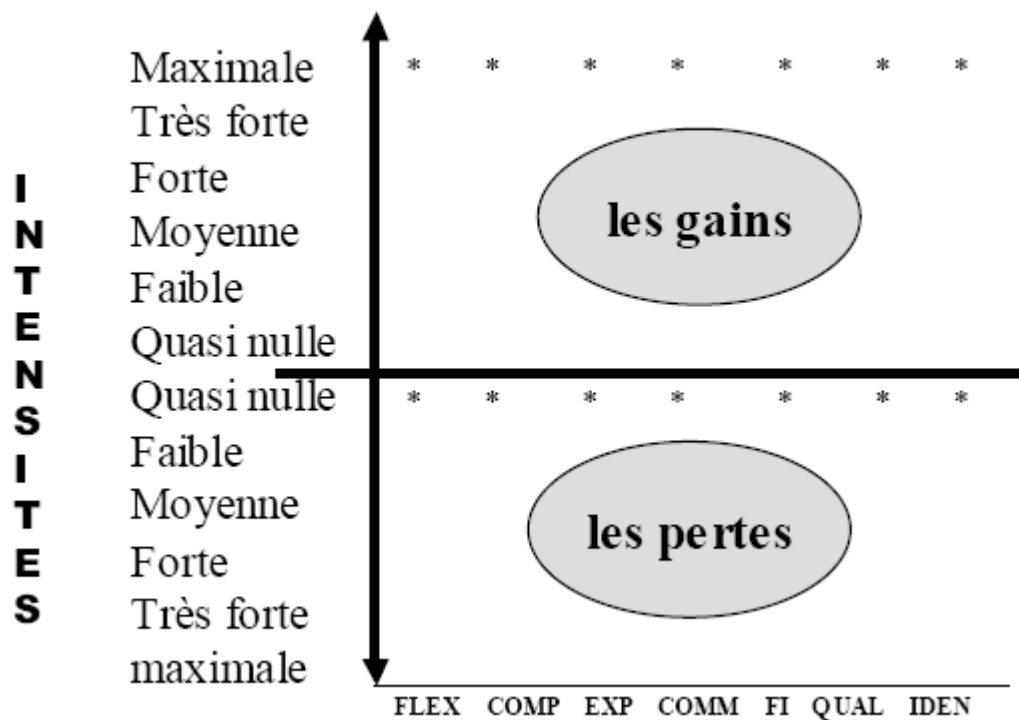
- ✓ La flexibilité (flex)
- ✓ La compétitivité (comp)

- ✓ Les expertises et compétences stratégiques (exp)
- ✓ Les résultats commerciaux (comm)
- ✓ Les résultats financiers (fi)
- ✓ La qualité de service (qual)
- ✓ L'identité (iden)

Nous pouvons synthétiser nos résultats par une triple schématisation.

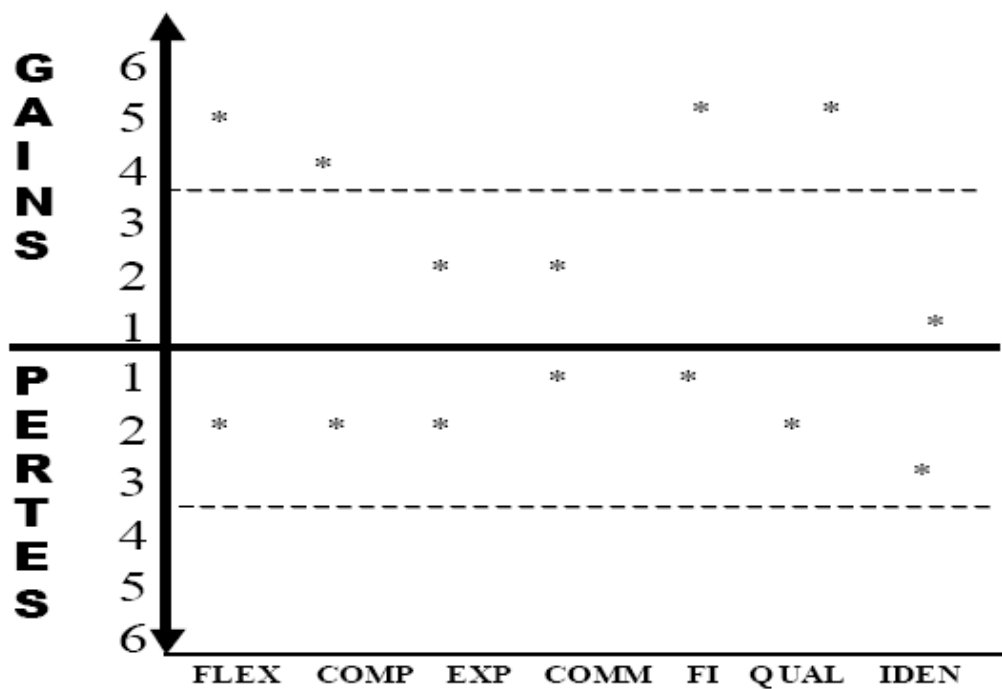
Le premier schéma montre l'externalisation « idéale » stratégiquement, puisque comportant des potentiels de gains d'intensité maximale couplés à des potentiels de perte d'intensité quasi nulle.

EXTERNALISATION IDEALE

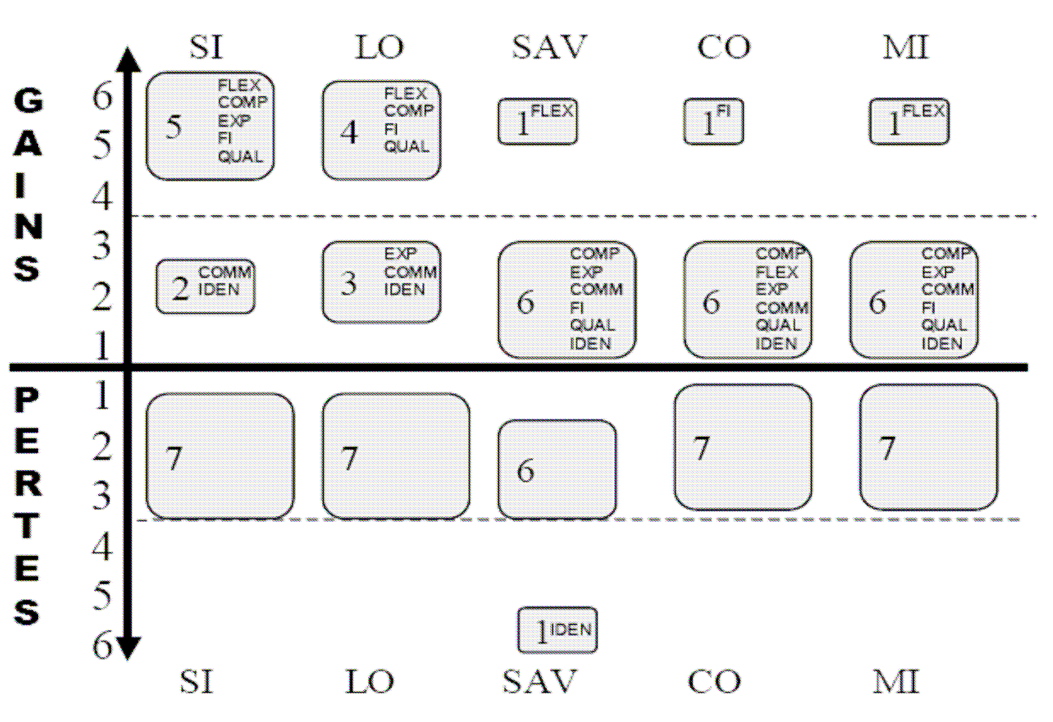


Qu'en est-il pour une externalisation logistique ? Le second schéma nous permet de positionner les intensités des sept catégories de gains et pertes pour une externalisation logistique.

EXTERNALISATION LOGISTIQUE



Ensuite, nous pouvons opérer le même type de représentation synthétique concernant le positionnement relatif de l'externalisation logistique. Les résultats de l'intensité des gains stratégiques pour les 7 types de gains analysés dans chacun des 5 types d'externalisation.



Face à l'éventualité d'une externalisation logistique, nos résultats offrent aux acteurs économiques une identification précise des gains et pertes dont un tel projet est intrinsèquement porteur. Les stratégies et les vigilances associées aux décisions, à la mise en œuvre et à l'exploitation d'une externalisation logistique sont ainsi clarifiées.

III. Qui externalise quoi

A. Externalisation Logistique : quels types de prestataires ?

90% des entreprises sous-traitent un ou deux maillons

Selon l'Aslog (Association qui regroupe les responsables logistiques français), près de 90% des entreprises sous-traitent un ou deux maillons de la chaîne logistique - le plus souvent ce sont le transport et le stockage - et de plus en plus d'entre elles confient l'ensemble de la chaîne à des prestataires extérieurs

Le third-party logistics provider se voit supplanté par le fourth-party logistics provider. Le 3PL consiste pour une entreprise à sous-traiter une partie de la chaîne logistique à un fournisseur spécialisé qui ne se contente pas seulement d'exécuter la fonction mais qui se charge également de la planifier et de faire le lien avec les autres parties de la chaîne. S'il appartient à un groupe, le 3PL

peut utiliser ses propres moyens ou bien faire appel à un exécutant, dématérialisant ainsi les liens entre son client, sa fonction logistique et ses différentes fonctions.

Le 4PL pour sa part, est un nouveau mode d'organisation, parfois intégré dans un 3PL, et qui consiste à externaliser, voire à dématérialiser la totalité de la chaîne logistique, des processus et du pilotage.

Près d'une vingtaine de 4PL sur le marché français

Les trois métiers et compétences clefs d'un 4PL sont le conseil, le pilotage et le logiciel. Contrairement au 3PL où le client garde un droit de regard sur le pilotage, le 4PL se charge totalement de la gestion de la chaîne logistique. Il doit être capable de conseiller son client, de choisir des solutions logicielles adaptées à chaque fonction de la chaîne (qu'il achète parfois au 3PL dont il fait partie et qu'il refacture ensuite au client), de les intégrer et de piloter l'ensemble. L'avantage pour l'entreprise est bien sûr celui de la réduction des coûts et du gain en espace et en temps. Les secteurs les plus concernés sont l'high-tech en général et la production de produits de grande consommation.

Sur le marché français, ils sont près d'une vingtaine de 4PL, allemand, hollandais, anglais, américains... et français, dont le métier de base est celui d'un 3PL. Il existe de plus plusieurs combinaisons d'activités : un 4PL peut posséder ses propres "assets" ou bien dématérialiser totalement le processus en le confiant à d'autres prestataires ; il peut se charger du pilotage partiel ou bien de l'ensemble de la chaîne ; enfin il est soit mono client, soit mono secteur. Le type de 4PL le plus courant est celui qui est mono client et qui est en même temps 3PL et 4PL.

Quid du 5PL qui se caractérise par la quasi absence de moyens physiques et dont la spécificité est d'intégrer les prestations des différentes entreprises sous-traitantes (transport, entreposage, opérations à valeur ajoutée ...) et d'en assurer la cohérence par la maîtrise des flux d'informations qui s'y rapportent. Peu de prestataires peuvent se prévaloir aujourd'hui d'être à même de proposer aujourd'hui un tel service que l'on va retrouver notamment en matière de systèmes d'informations en ayant les compétences pour mobiliser les technologies adaptées (niveau conceptuel)

B. Externalisation Logistique : quels types de clients ?

Les industriels

On peut citer quelques acteurs de premier rang qui ont fait le choix d'une externalisation amont comme la réception, stockage, préparation de commande et mise en bord de chaîne de montage des pièces pour le leader mondial des hélicoptères EUROCOPTER Groupe EADS (valable aussi pour l'activité central rechanges ce qui représente aujourd'hui 30 % du CA du groupe dans la part maintenance préventive et curative) avec le groupe DAHER pour une durée de 5 ans; A Belfort, c'est une JV entre un transporteur le groupe HEPPNER et un logisticien industriel (venu de l'emballage industriel) le groupe SOFLOG SOFEMBAL qui est détenteur via LGE (Logistique Globale Européenne) d'un contrat du même type pour les pièces de locomotives pour ALSTOM Transport. Cette externalisation en vigueur depuis de nombreuses années a été victime en 2004 de la baisse d'activité d'ALSTOM. Sur les 120 personnes qui avaient été reprises, ce n'est pas moins de 70 qui ont vu leur emploi supprimé en 2004 face à une forte baisse d'activité. SEB leader français du petit électroménager depuis son absorption du groupe MOULINEX a externalisé l'an passé sa logistique nationale sur un seul site dans le centre de la France à Orléans 40000 M2 pour 70 personnes opérationnel depuis ce mois et pas moins de 1,25 M° D'€ d'économies réalisées principalement sur les opérations de transport

Les référents dans le domaine restent bien entendu les constructeurs automobiles pour lesquels la logistique tant amont que aval est intrinsèque de leur mode de fonctionnement

Les groupes de distribution (GMS, distribution spécialisée tout type de produits, high tech, textile etc...)

La grande distribution a aujourd'hui pris le relais de l'industrie automobile et même si cette logistique était et reste encore très orientée aval, elle a pris conscience que la maîtrise de la chaîne des approvisionnements et du sourcing était devenue tout aussi qu'une logistique de distribution orientée vers la satisfaction des points de vente et des clients qui les fréquentent. Elle a également commencé à prendre en compte les paramètres d'une reverse logistique qu'elle doit négocier avec ses fournisseurs industriels.

B. Externalisation Logistique : Logistique aval et Logistique amont

- Logistique aval dominante service
 - Réception – expédition
 - Entreposage
 - Gestion de stock
 - Préparation de commande
 - Gestion de commande client / ADV (administration des ventes)
 - Conditionnement
 - Emballage
 - Schéma et circuits de distribution
 - Distribution physique

- Logistique amont dominante industrielle
 - Kitting (ex: train de roues préparés par véhicule par DAHER pour RENAULT LAGUNA au Havre)v
 - Déconditionnement
 - MAF (magasin avancé fournisseur)
 - Pré-montage
 - Montage assemblage
 - Achats et approvisionnement de produits de gamme C (ex visserie, boulonnerie)
 - Approvisionnements pilotés
 - Personnalisation
 - Différenciation retardée (ex opérations de peinture pour ALSTOM sur des transformateurs)

IV. Comment externaliser

En principe, il y en a 5 démarches :

A. Prendre la décision d'externalisation

Selon les attentes de l'entreprise, cette dernière choisira tantôt de privilégier son cœur de métier, ou se focalisera sur une réduction des coûts ou encore sur la création de la valeur. Il faut collecter suffisamment de données, qui permettront de définir au mieux le service attendu en fonction des objectifs et attentes de l'entreprise et ainsi pouvoir développer des spécifications fonctionnelles et organisationnelles cohérentes.

B. Rédiger le cahier des charges

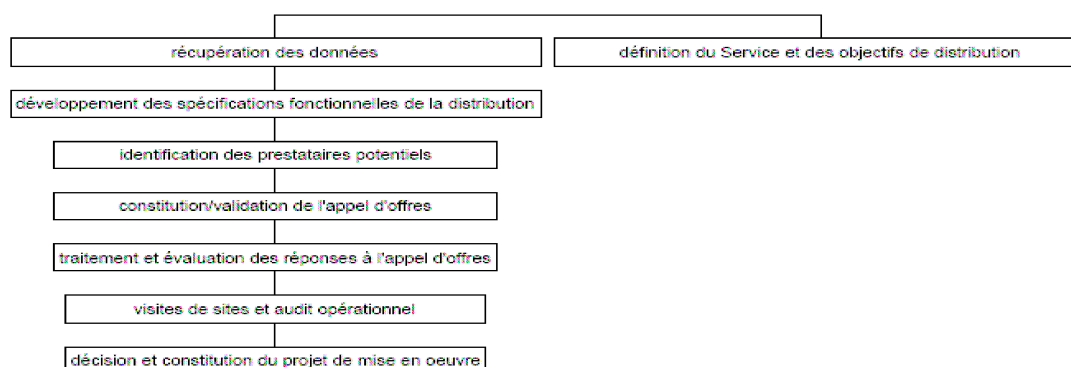
Cela consiste à une description des opérations physiques, comme par exemple la gestion des stocks et la définition des responsabilités respectives.

Concrètement, il faut :

- 1) Définir les flux physique et d'information, en volume comme en fréquence.
- 2) Définir le périmètre à externaliser, fonctions, responsabilités et moyens
- 3) Formuler les résultats attendus

C. Sélectionner le prestataire et valider de l'appel d'offres.

Schéma de démarche type de sélection d'une tierce partie logistique (dans le cas d'une externalisation de la distribution physique)



Quel type de prestataire peut-on choisir ? Il faut d'abord identifier des prestataires potentiels. Ensuite, les étapes reprises ci-dessous peuvent servir de guideline :

1). Compiler des informations de contexte pour définir les segments de marché touchés, les services requis et le périmètre de la prestation

2). Exprimer en détail des besoins en capacités et savoirs faire. On constate plusieurs types d'information critiques :

- caractéristiques produits
- volumes d'activité prévisionnels
- processus de réception, contraintes majeures, habituelles, contrôles
- caractéristiques/données des commandes clients
- quantité quotidienne de commandes (moyenne, min, max)
- saisonnalité, type, durée, justification sur les commandes et expéditions
- modes de transmission des données
- nombre de lignes/article par commande
- nombre d'expéditions, pics horaires, périodiques
- logique de constitution des expéditions, recherche de camion complet
- spécifications particulières de marquage, étiquetage, traçabilité...

3). Evaluer des réponses

4). Evaluer sur site des capacités des prestataires pré retenus

5). Sélectionner et définir la mise en œuvre

4. Rédiger le contrat sur lequel est repris de manière exhaustive la définition de la prestation, et les obligations respectives de chacune des parties, le cadre de mesure de la performance et les clauses de réalisation (et de résiliation éventuelle) du contrat.

5. Mettre en place la prestation. Après l'externalisation, il subsiste un risque commercial de perdre de la fidélité et/ou de l'attractivité chez ses des clients. Il vaut mieux bien assimiler le prestataire chez son client.

IL n'est pas aussi aisé de mettre en œuvre l'externalisation que de la décrire sur papier de manière théorique. Il est évident que des adaptations des process devront être faites de manière à intégrer certaines contraintes ou événements qui peuvent passer inaperçu au moment de la modélisation des processus.

V. Recommandations & Conclusion

Les limites des tierces parties logistiques dans une externalisation globalisée

Un périmètre d'activités et une intégration de services très inégaux en fonction de la zone géographique ou fonctionnelle. Une offre plus complète et éprouvée sur les flux interzones. Une offre de flux globalisés et intégrés de bout en bout émergente : la logique de concentration des prestataires logistiques a été longtemps basée sur une approche nationale ; la saturation des moyens et la massification des flux restent encore souvent les leviers majeurs de fixation du coût des services ; les barrières administratives, réglementaires et linguistiques demeurent vivaces ; la valeur ajoutée proposée aux chargeurs n'intègre pas la gestion de la demande client et l'engagement de mise à disposition du produit.

La profession de prestataire logistique doit être en mesure de proposer des systèmes logistiques externalisés qui s'intègrent dans la construction de la chaîne de valeur client, ce qui selon nous n'est pas encore le cas aujourd'hui.

Si la solution "d'outsourcing" présente des avantages indiscutables, en particulier au niveau de la flexibilité, les conditions de réussite d'une telle entreprise ne sont pas nécessairement remplies

Nombreux sont les critères permettant d'améliorer l'intérêt et la qualité d'une externalisation

L'établissement d'indicateurs de performance logistique doit motiver le donneur d'ordre comme le prestataire à tenir l'activité dans des bornes définies a priori et ajustées dans le temps

Le facteur humain tant considéré comme un facteur clef de réussite d'un projet d'externalisation, doit être pris en compte dès la genèse du projet et intégré tout le long du cycle de vie de l'activité

Etre à même de contrôler les dérives sociales en termes de flexibilité des effectifs externalisés sans

vouloir être moralisateur, c'est une bonne façon de voir s'appliquer un développement durable des activités logistiques prestés. La hantise de l'entrepôt vide, cette cathédrale sans « fidèles » a peuplé un temps les bannettes des bureaux de nos dirigeants. Mais sincèrement aujourd'hui formatage aidant, qui serait prêt à attendre plus de 24 heures le produit qu'il a envie d'acquérir immédiatement ?

L'externalisation logistique du futur c'est le 5PL qui partant de rien saura proposer, développer et mettre les systèmes d'information, les fameuses NTIC que le client chargeur ne sait pas concevoir et d'une activité physique, elle dérivera de plus en plus vers une activité intellectuelle où la valeur ajoutée ne sera pas exclusivement destinée à celui que l'on croit mais aussi et surtout à celui qui y croit et qui lui le vit tous les jours dans son activité professionnelle ; Sortir des sentiers battus, c'est aussi et avant tout savoir reconnaître l'individu à sa juste valeur et cette constante on la retrouve dans toutes les situations de gestion de projet, la logistique n'y fait pas exception