



Externalisation des activités logistiques

Octobre 2016

Table des matières

<i>Acronymes</i>	2
<i>Préface</i>	3
Introduction à l'externalisation logistique	4
Objectifs.....	4
1. Qu'est-ce que l'externalisation logistique ?	4
2. Externalisation et sous-traitance, quelles sont les différences ?	5
3. Quelles sont les activités concernées par l'externalisation logistique ?.....	5
4. Quels sont les niveaux d'externalisation des activités logistiques ?	8
Enjeux de l'externalisation des activités logistiques	9
Objectifs.....	9
1. Quelles sont les raisons poussant une entreprise à externaliser ses activités logistiques ?	9
2. Quel est l'impact de l'externalisation logistique sur la performance des entreprises ?.....	10
Démarche de mise en place d'un projet d'externalisation	12
Objectifs.....	12
1. Phase de réflexion	13
1.1. <i>Diagnostic interne</i>	13
1.2. <i>Etude d'opportunité et de faisabilité</i>	14
1.3. <i>Prise de décision</i>	15
2. Phase de sélection du prestataire.....	18
2.1. <i>Elaboration du cahier de charges</i>	18
2.2. <i>Critères de sélection</i>	18
2.3. <i>Rédaction du contrat</i>	20
3. Phase de Mise en œuvre	23
3.1. <i>Mise en place des installations et des équipements</i>	23
3.2. <i>Mise en place et interfaçage des SI</i>	23
3.3. <i>Formation et transfert du personnel</i>	24
3.4. <i>Transfert de l'activité</i>	24
4. Phase de suivi et pilotage	25
4.1. <i>Indicateurs</i>	25
4.2. <i>Organisation de suivi et de contrôle</i>	26
4.3. <i>Bilan d'évaluation</i>	27
Annexes	28



Acronymes

1PL	: First Party Logistics
2PL	: Second Party Logistics
3PL	: Third Party Logistics
4PL	: Fourth Party Logistics
AFNOR	: Association Française de Normalisation
AMDL	: Agence Marocaine de Développement de la Logistique
BFR	: Besoin en Fond de Roulement
GPS	: Global Positioning System
IS	: Impôt sur la Société
KPI	: Key Performance Indicator
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
ROCE	: Return On Capital Employed
SI	: Système d'Information
TMS	: Transport Management System
WMS	: Warehouse Management System
DLC	: Date Limite de Consommation
LTL	: Less Than Truckload
FLT	: Full Truckload
SAV	: Service Après-Vente
ERP	: Enterprise Resource Planning
EDI	: Echange des Données Informatisées

Préface

Dans une conjoncture économique marquée par une concurrence accrue, l'optimisation de la logistique constitue un avantage concurrentiel indéniable au vu de son impact positif sur la performance opérationnelle et commerciale des entreprises (service à la clientèle, temps de réponse, niveau des stocks, délais, etc.).

Conscient de ce constat, le Royaume du Maroc, à travers l'opérationnalisation de la stratégie nationale de la compétitivité logistique, accorde un positionnement privilégié au développement du secteur de la logistique globalement et à l'amélioration des pratiques logistiques au sein des entreprises plus particulièrement.

A cet égard, l'externalisation des activités logistiques, perçue comme étant une bonne pratique d'optimisation, se trouve au centre des enjeux logistiques de cette stratégie. En effet, elle constitue un moyen pour les entreprises d'accéder rapidement aux meilleures pratiques en termes de gestion des flux logistiques en se basant sur l'expertise de prestataires spécialisés et de mutualiser les ressources logistiques (humaines et matérielles) pour ainsi réduire les coûts afférents.

Toutefois, L'externalisation des activités logistiques n'est pas un processus facile, elle requière une bonne préparation et une démarche structurée et réfléchie permettant d'évaluer sa faisabilité. Un projet d'externalisation mal préparé ou prématuré peut s'avérer périlleux pour l'entreprise et son prestataire logistique.

A cet effet, le présent guide, illustré par des cas pratiques, se veut une introduction à l'externalisation logistique et un outil pour accompagner les dirigeants d'entreprises tout au long de leur projet d'externalisation depuis la phase de réflexion jusqu'au suivi et pilotage de la prestation.

Ce guide a pour objectif d'apporter des réponses claires aux questions fréquemment posées :

- Quelles sont les activités logistiques à externaliser ?
- Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leur logistique ?
- Comment peut-on entreprendre un projet d'externalisation ?
- Comment peut-on choisir et évaluer un prestataire logistique ?
- Quels sont les types de contrats d'externalisation ?
- Quelles sont les clés de réussite et points de vigilance pour mener à bien un projet d'externalisation ?

En sus de ce guide d'externalisation, un simulateur de coûts a été également conçu en vue de calculer et de positionner les différents coûts logistiques directs et indirects et d'identifier les centres de coûts logistiques les plus importants au sein de l'entreprise.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.



Introduction à l'externalisation logistique



Objectifs

Dans ce chapitre, nous abordons :

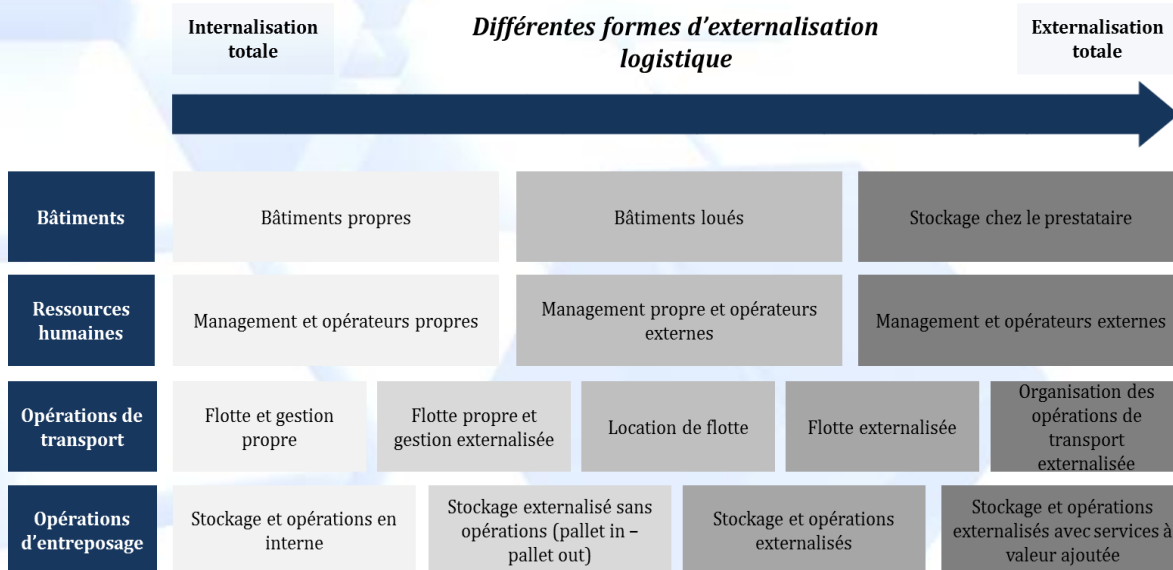
- la définition de l'externalisation logistique
- la différence entre externalisation et sous-traitance
- les activités concernées par l'externalisation logistique
- les différents niveaux d'externalisation logistique

1. Qu'est-ce que l'externalisation logistique ?

L'externalisation logistique peut être définie comme le fait de confier, dans un objectif d'amélioration de la performance, une ou plusieurs activités logistiques assurées préalablement en interne à un prestataire extérieur sur une durée de long terme, avec un transfert éventuel de ressources logistiques.

Le transfert de ces ressources peut évoluer progressivement de l'internalisation totale à l'externalisation globale de la chaîne logistique selon le schéma ci-dessous.

Figure 1 : Evolution du transfert des ressources logistiques de l'internalisation à l'externalisation



2. Externalisation et sous-traitance, quelles sont les différences ?

La sous-traitance et l'externalisation sont deux concepts souvent confondus mais qui désignent deux notions différentes permettant à l'entreprise de gagner en compétitivité.

Figure 2 : La différence entre externalisation et sous-traitance

	Externalisation	Sous-traitance
Définition	L'externalisation – solution par laquelle l'entreprise se décharge de certains processus ou fonctions réalisés en interne qui consiste à confier à un fournisseur extérieur l'exécution de processus ou fonctions, la fabrication de biens ou la prestation de services	La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale
Différence	L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée	La sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée

3. Quelles sont les activités concernées par l'externalisation logistique ?

Les activités logistiques pouvant être externalisées couvrent l'ensemble des maillons d'une chaîne logistique et peuvent être groupées en trois principales catégories :

Activités liées à l'entreposage	<ul style="list-style-type: none"> - Réception et contrôle du produit - Mise en place des palettes dans la zone de stockage - Traitement des marchandises conditionnées - Opération de chargement et de déchargement des produits
Activités liées au transport	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des opérations de transports - Réalisation des opérations de transport - Suivi et évaluation des opérations de transport - Gestion du parc de véhicules - Freight-forwarding
Activités à valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> - Co-packing : regroupement des produits dans un même conditionnement, utilisé généralement dans les opérations de promotions marketing - Kitting : activité consistant à réaliser l'assemblage de composants de manière à constituer un produit unique - Opérations à caractère commercial : le prestataire peut se charger de la rédaction des documents, des opérations promotionnelles, etc. - Différenciation retardée : technique de production qui permet de repousser le plus possible en aval la personnalisation des produits dans le cycle de production afin de concilier des impératifs de production à des contraintes commerciales ou réglementaires.

Tableau 1 : les différents types de prestations et de services d'entreposage offerts par les prestataires logistiques

Types de prestations d'entreposage					
Entreposage in-situ		Entreposage dédié chez le prestataire		Entreposage mutualisé chez le prestataire	
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - Une prestation qui s'opère dans les entrepôts propres du client - Le prestataire apporte son expertise pour assurer un pilotage optimal des opérations. Il assure la mise en place d'un système d'information et la mise à disposition d'une équipe de management de la plateforme. - Le prestataire peut soit reprendre les équipes du client soit apporter son propre personnel. - Les investissements en équipements peuvent être pris en charge soit par le client soit par le prestataire. 		<ul style="list-style-type: none"> - Le prestataire met en œuvre les moyens et ressources (bâtiments, équipements, personnel, Système d'Information (SI), etc.) nécessaires afin de satisfaire les besoins exclusifs du client dédié. - Ce modèle présente l'avantage de répondre de manière personnalisée aux besoins du client tout en garantissant la confidentialité de ses données. Toutefois, cette solution ne permet pas de faire bénéficier l'entreprise des possibilités de réduction de coûts que permet la mutualisation. 		<ul style="list-style-type: none"> - Le prestataire dispose d'un entrepôt où il accueille plusieurs clients pour lesquels il mutualise les équipements, le personnel et le SI. - Ce type de prestation permet de réaliser des économies d'échelle induites par le partage des ressources. - L'entreposage mutualisé pourrait présenter quelques inconvénients liés notamment à une faible appropriation du prestataire des besoins spécifiques du client ainsi qu'une réactivité réduite impactée par des besoins conflictuels des entreprises partenaires.
	Processus concernés par la prestation d'entreposage				
Services Offerts	Réception	Stockage	Préparation des commandes	Chargement/Expédition	
	<ul style="list-style-type: none"> - Déchargement des marchandises réceptionnées. - Contrôle à la réception - Saisie des quantités reçues sur système - Rangement et catégorisation des produits - Palettisation des articles reçus et leur transfert vers la zone de stockage ou vers les quais correspondants en cas de cross-docking¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en stock et rangement des marchandises - Organisation et optimisation des emplacements des marchandises dans l'entrepôt selon plusieurs critères (articles à forte rotation, DLC, etc.) - Réalisation des inventaires tournants et périodiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Prélèvement des articles stockés à partir de leur emplacement dans la zone de stockage (picking) - Acheminement vers la zone de préparation 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation des commandes, emballage et mise en palette en prévision du chargement - Vérification de la conformité de la préparation - Edition des documents de sortie - Chargement dans les véhicules 	

¹ Le Cross-Docking consiste à préparer, assembler immédiatement et expédier les commandes dès leur réception vers le client final sans avoir recours au stockage. Cette activité est particulièrement adaptée aux sociétés à fournisseurs multiples, elle permet de regrouper les marchandises par destinataire et d'optimiser les approvisionnements

Tableau 2: Les différents types de prestations et de services de transport offerts par les prestataires logistiques

Types de prestation de transport						
Messagerie		Transport de lot		Transport spécialisé		
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - La messagerie englobe tous les transports de marchandises qui nécessitent au moins un arrêt sur une plate-forme pour une opération de tri, de groupage ou de dégroupage. La messagerie s'appuie sur un réseau qui assure le ramassage et la distribution. Il existe trois types de messagerie - Messagerie rapide où l'enlèvement d'un envoi avant 18 heures conduit à une livraison le lendemain avant 18 heures - Messagerie traditionnelle dont les délais de livraison dépassent 24 heures - Messagerie mono-colis qui s'applique à un colis unique, d'un poids limité à une trentaine de kilogrammes et de dimensions calibrées 		<ul style="list-style-type: none"> - C'est le transport de marchandises générales conditionnés en lot complet ou partiel. La nature des produits traités n'exige pas de matériel, ou manipulation spécifiques. - Le transport de lot s'effectue sans arrêt d'un point à un autre, d'un fournisseur unique à un client unique. 		<ul style="list-style-type: none"> - C'est un transport adapté à des marchandises présentant des sujétions particulières (exemples : transport sous température dirigée, transport matières dangereuses, etc.) 	
	Services offerts par un prestataire de transport					
Planification des opérations de transport		Réalisation des opérations de transport		Suivi et évaluation des opérations de transport		
Gestion du parc de véhicules		Freight-Forwarding				
Services Offerts	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la demande de transport dédié ou groupé ; - Identification des contraintes réglementaires, matérielles, humaines, financières et environnementales - Évaluation des moyens nécessaires et de la rentabilité - Élaboration d'un plan de transport - Utilisation des systèmes d'information (TMS...) 		<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du plan de transport - Établissement des documents nécessaires à l'exécution de la prestation - Affectation des moyens nécessaires - Utilisation des systèmes d'information (TMS...) - Application des règles de sûreté et de sécurité 		<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle du respect du cahier des charges - Assurer la traçabilité de la marchandise - Gestion des incidents et aléas - Utilisation de tableaux de bord - Mise en place des actions correctrices - Utilisation des systèmes d'information (GPS ...;) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative (documents des véhicules...) - Gestion technique (Achat de prestation de maintenance ou de transport) des véhicules. - Utilisation des systèmes d'information (TMS...) 		<ul style="list-style-type: none"> - Proposition des solutions de transport multimodal (mer, air, route et rail) - Organisation de transport international de bout en bout - Gestion des formalités douanières et des démarches administratives - Conseil des clients sur les aspects réglementaires et fiscaux 			



4. Quels sont les niveaux d'externalisation des activités logistiques ?

Il existe des degrés variables d'externalisation des activités logistiques, nous distinguons quatre niveaux :

Tableau 3: Les niveaux d'externalisation logistique

Type de prestataire	Apports	Limites
1PL	Permet à ses clients de se décharger de l'acquisition et la maintenance des véhicules ainsi que la gestion des chauffeurs	L'organisation du transport et les autres opérations logistiques sont assurées en interne
2PL	Assure les mêmes services que le 1PL en ajoutant la mise à disposition d'un espace de stockage	L'organisation du transport ainsi que les opérations en entrepôt (préparation des commandes, co-packing, etc.) sont gérées en interne
3PL	Ne se limite pas à la mise à disposition de moyens, il assure également le management des opérations liées au transport et à l'entreposage	Le pilotage global des flux est assuré en interne
4PL	Offre des prestations de conseil et met en place des SI afin d'assurer le pilotage global des flux de ses clients en assurant la coordination entre différents prestataires logistiques	Risque d'une dépendance totale du prestataire

Enjeux de l'externalisation des activités logistiques



Objectifs

Dans ce chapitre, nous abordons :

- les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leurs activités logistiques
- l'impact de l'externalisation sur la performance de l'entreprise

1. Quelles sont les raisons poussant une entreprise à externaliser ses activités logistiques ?

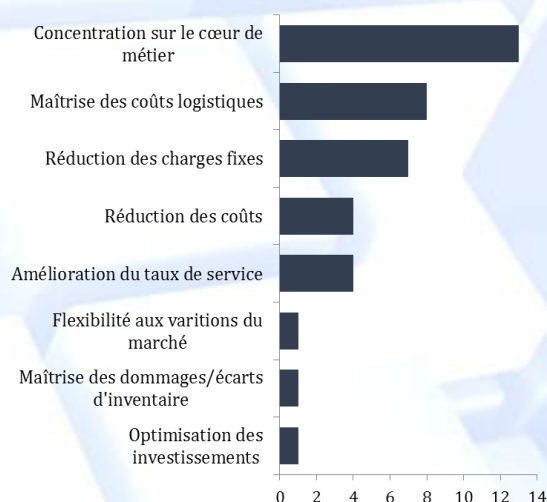
D'une manière générale, Il existe dix principales raisons qui poussent les entreprises à externaliser leurs activités selon Outsourcing Index 2000 :

1. Réduire et contrôler les coûts
2. Se concentrer sur le cœur métier de l'entreprise
3. Accéder à des habilités de classe mondiale
4. Libérer les ressources pour d'autres utilisations
5. Ressources pas disponibles à l'interne
6. Accélérer les bénéfices de la réingénierie
7. Fonction difficile à gérer ou hors contrôle
8. Partager les risques
9. Trouver des capitaux
10. Infusion des liquidités

Source: Outsourcing Institute (www.Outsourcing.com)

Par ailleurs, selon une récente enquête, réalisée par l'AMDL durant l'année 2015 auprès d'un échantillon de 80 entreprises marocaines, les raisons motivant leur décision d'externalisation se présentent par ordre d'occurrence comme suit :

Recensement des raisons ayant motivé la décision d'externalisation



Perception des chargeurs

Les entreprises externalisant leurs activités d'entreposage ont affirmé que les principales raisons ayant motivé leur décision sont :

- Etant donné la **complexité de la gestion des opérations logistiques**, les entreprises préfèrent confier ces activités à des professionnels afin qu'ils puissent se concentrer sur les activités cœur de métier
- L'externalisation des activités logistiques permet aux entreprises de mieux maîtriser leurs coûts
- En faisant appel aux services d'un prestataire logistique, les entreprises externalisatrices transforment leurs charges fixes en charges variables

Parole d'expert :

▪ Concentration sur le cœur de métier :

« Les problèmes liés à la gestion du stock nous consumaient énormément de temps et d'énergie, ce qui nous empêchaient de nous concentrer sur notre cœur de métier. On a finalement compris qu'il valait mieux confier cette activité à un prestataire dont c'est le métier de base. »

Un négociant de biens d'équipement

▪ Maîtrise des coûts :

« Quand tu gères tes opérations en interne, il est difficile de maîtriser ses coûts logistiques parce que tu as du mal à les quantifier. Par contre quand tu fais appel à un prestataire, tu as une facture qui tombe chaque mois, ça te permet de contrôler tes coûts. »

Un industriel

▪ Réduction des effectifs et optimisation du cash :

« La décision d'externalisation logistique n'a pas du tout été motivée par des considérations de réduction de coût. D'ailleurs, ce n'est pas sûr que ça coûte moins cher que les opérations en interne. Par ailleurs, ça nous a permis de réduire nos effectifs logistiques et optimiser notre cash. »

Un industriel

2. Quel est l'impact de l'externalisation logistique sur la performance des entreprises ?


L'externalisation logistique est une solution d'optimisation permettant aux entreprises d'améliorer leur compétitivité à travers :

- **La professionnalisation de la gestion des flux logistiques** : Les prestataires logistiques disposent d'une expertise dans la gestion des flux logistiques permettant d'offrir des niveaux de services supérieurs à ceux réalisés en interne et une meilleure réactivité de la chaîne logistique.

Exemple 1 : Une entreprise de grande distribution, qui a historiquement géré ses activités d'entreposage en propre, a externalisé ses activités logistiques d'entreposage. Après 18 mois de la mise en œuvre du projet, l'externalisation lui a permis de réaliser une nette amélioration de ses indicateurs de performance logistique :

- ✓ Réduire ses écarts d'inventaires jusqu'à plus de 99%
- ✓ Réduire de plus de 70% des délais entre la prise de commande et la livraison
- ✓ Réduire de 50% ses niveaux des stocks
- ✓ Amélioration de la visibilité sur le stock
- ✓ Amélioration du taux de service entrepôt dépassant les 95% (grâce à l'élimination des ruptures magasins liées à l'entrepôt)

- **La mutualisation des ressources** : Le recours à un prestataire logistique permet également de profiter des possibilités de mutualisation permettant d'adapter les ressources logistiques (personnel, espace de stockage, moyens de transport, etc.) aux fluctuations de l'activité de l'entreprise (à la hausse et à la baisse) sans grand impact sur les coûts logistiques unitaires.



Exemple 2 : Trois industriels concurrents français décident fin 2005 de s'allier pour mutualiser leur logistique. Les trois entreprises consolident donc leurs stocks dans un entrepôt commun avant leur expédition en camion complet vers les entrepôts distributeurs. Cette solution a permis de répondre positivement aux exigences des distributeurs sans impacter les coûts Supply Chain des industriels :

- ✓ Une solution Nord / Sud offrant flexibilité, sécurité et proximité par rapport à la demande du marché, entraînant une amélioration du taux de service entrepôt distributeur
- ✓ Des économies générées par la mutualisation des moyens logistiques et transport, entre 5% et 20% d'économies en coûts transport & logistiques
- ✓ Une augmentation des fréquences de livraison en FTL, camions complets, entraînant la réduction des stocks et une diminution des émissions de CO2
- ✓ Une gestion centralisée et partagée des opérations et une optimisation de la gestion administrative des commandes (pilotage flux, SAV)

En effet, plusieurs avantages peuvent être tirés de l'externalisation des activités logistiques :

- En réduisant les actifs de l'entreprise, l'externalisation permet d'afficher un rendement supérieur sur le capital investi ;
- En se concentrant sur ses activités clés, l'entreprise affiche une productivité plus élevée et élimine certains problèmes de gestion des ressources humaines ;
- En externalisant ces activités logistiques, l'entreprise accroît sa flexibilité, ce qui lui permet de saisir de nouvelles occasions d'affaires plus facilement ;
- La productivité croissante des 3PLs peut conduire à une diminution significative du coût des opérations logistiques ;
- L'utilisation de technologies de l'information à la fine pointe par les 3PLs facilite le pilotage des flux dans le réseau logistique.

Démarche de mise en place d'un projet d'externalisation

Objectifs

Dans ce chapitre, nous abordons :

- les étapes de réalisation d'un projet d'externalisation logistique
- la maîtrise des contraintes et des risques de mise en place d'un tel projet
- l'élaboration d'un cahier de charge et d'un contrat d'externalisation logistique
- la construction d'un tableau de bord des indicateurs de suivi de la performance de la prestation d'externalisation logistique

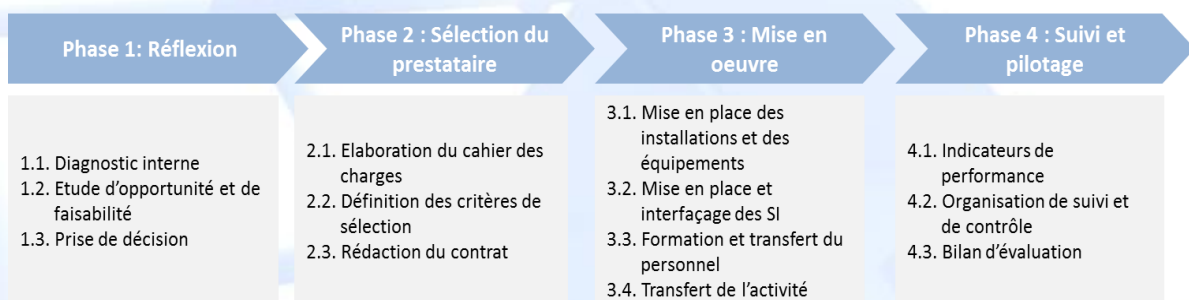
Vu son importance stratégique, un projet d'externalisation logistique doit tout d'abord émaner d'une volonté au plus haut niveau de la Direction Générale. Celle-ci devrait assurer l'appui et le pilotage nécessaire pour mener à bien ce projet.

Pour assurer la réussite du projet, il est nécessaire de mettre en place une organisation projet propre à chaque phase disposant de compétences multidisciplinaires adaptées.

Etant donnée la complexité et les risques liés au projet d'externalisation logistique, il est généralement recommandé d'avoir recours à un accompagnement de la part de cabinets ou experts spécialisés pour :

- apporter un regard externe permettant de réaliser un diagnostic logistique objectif,
- accompagner l'entreprise dans la rédaction de son cahier de charge et du contrat et dans le processus de sélection du prestataire,
- sécuriser le projet en appréhendant et anticipant les risques, en particulier sur les niveaux de qualité de la prestation attendue.

Un projet d'externalisation passe par les phases suivantes :

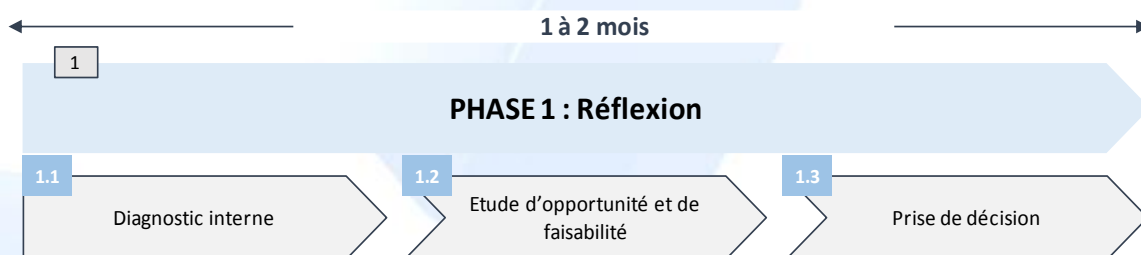


1. Phase de réflexion

L'externalisation des activités logistiques est une décision stratégique pour l'entreprise et nécessite ainsi une phase de réflexion préalable à la prise de décision. Les déclencheurs du projet peuvent être multiples : nouvelle orientation stratégique, problèmes logistiques, exigences clients, contraintes financières, etc. Dans tous les cas, il s'agira de bien définir le cadre de l'opération : périmètre et enjeux.

Pour cela, il est indispensable de bien connaître son point de départ, l'organisation et le fonctionnement de sa logistique, la faisabilité technico-financière et de se fixer des objectifs en conséquence : amélioration du taux de service, diminution des coûts opérationnels, amélioration du BFR, etc.

Cette phase de réflexion pourrait durer de 1 à 2 mois et pourrait être décomposée en 3 étapes :



1.1. Diagnostic interne

La mise en œuvre d'une solution d'externalisation nécessite une bonne connaissance de son organisation logistique propre. En effet, les solutions qui permettront d'optimiser la chaîne logistique par l'externalisation ne seront pas les mêmes pour toutes les entreprises et peuvent dépendre de plusieurs facteurs, tels que : type d'activité, types de produits, positionnement géographique, etc.

Parmi les données à préciser pour caractériser la situation initiale :

- **Analyse des flux logistiques :**
 - Le schéma logistique de l'entreprise : typologie des clients, positionnement des entrepôts, typologie des fournisseurs, etc.
 - L'infrastructure interne et les équipements logistiques
 - Données quantitatives des flux physiques : volumétries, saisonnalité, prévisions d'évolution, etc.
- **Identification des systèmes d'informations utilisés ;**
- **Analyse de l'organisation logistique** (Processus, organigramme, ressources humaines, effectifs, etc.) ;
- **Evaluation des coûts logistiques directs et cachés** (Cf. liste des coûts logistiques en [annexe I](#)) et des indicateurs de performance (Cf. liste des indicateurs de performances en [annexe II](#)).

A l'issue de ce diagnostic, l'entreprise sera en mesure d'avoir une vision claire de la performance actuelle de sa fonction logistique, de ses principales défaillances et des pistes d'amélioration possibles.

1.2. Etude d'opportunité et de faisabilité

Après avoir identifié les problématiques logistiques internes, il s'agira dans cette étape de faire une étude d'opportunité et de faisabilité de l'externalisation des processus logistiques concernés et la comparer avec les autres scénarii d'évolution possibles. Cette étude revêt une grande importance, car elle permettra de :

▪ Identifier les solutions disponibles sur le marché :

Avant d'envisager l'externalisation, l'entreprise devrait faire une analyse des offres disponibles sur le marché afin, d'une part, d'identifier celles qui répondent à ses besoins et d'autre part d'avoir une idée sur la tarification pratiquée par les prestataires nécessaires pour la réalisation de l'étude d'opportunité financière. Pour ce faire, l'entreprise a la possibilité de demander des informations non engageantes aux prestataires logistiques. Ceci permet ainsi à l'entreprise de disposer d'un aperçu du marché et de déterminer si les prestataires seront capables de répondre au mieux à ses besoins.

▪ Confirmer l'opportunité financière du projet :

L'entreprise devrait analyser l'impact de l'externalisation sur la performance de sa chaîne logistique. Ainsi l'étude devrait permettre d'analyser les éléments suivants :

- **Fiabilité** : capacité du prestataire à améliorer le taux de service ;
- **Réactivité** : capacité du prestataire à réduire le délai de traitement des commandes ;
- **Coût** : capacité du prestataire à réduire les coûts logistiques ;
- **Utilisation des actifs** : capacité du prestataire à optimiser les actifs de l'entreprise.

Un simulateur tenant compte de l'ensemble de ces éléments a été développé afin d'aider les entreprises à confirmer l'opportunité financière d'un projet d'externalisation logistique.

▪ Evaluer les contraintes opérationnelles :

La durée et la complexité de mise en œuvre sont deux éléments à prendre en considération dans l'étude d'opportunité et de faisabilité.

En effet, la rapidité de mise en œuvre du scénario est un des facteurs dont il faut tenir compte dans la mesure où il indique le temps nécessaire pour mettre à niveau son organisation logistique. Tout retard dans la mise en œuvre pourrait engendrer un manque à gagner pour l'entreprise.

La complexité de mise en œuvre est aussi un élément à prendre en considération afin de choisir la solution la moins contraignante. Il faut recenser pour chaque solution proposée les enjeux opérationnels et stratégiques (les investissements à faire, les recrutements éventuels, la complexité de l'interfaçage informatique, etc.).

▪ Evaluer et maîtriser les risques du projet :

L'étude de faisabilité devrait également comprendre une évaluation des risques liés au projet d'externalisation. Les principaux risques à prendre en considération sont :

- **Risque social lié au transfert** : avant de prendre la décision d'externaliser ses activités logistiques, l'entreprise devrait prendre en considération la situation des employés assurant ces activités en interne. Afin d'éviter les tensions sociales, elle devrait ainsi analyser la faisabilité des différentes solutions permettant une transition dans les meilleures conditions. Il s'agit notamment d'évaluer



les possibilités de reconversion en interne, de transfert de contrat de travail vers le prestataire ou encore de départ négocié dans le respect des réglementations en vigueur.

- **Risque de dégradation de la qualité des services offerts** : L'entreprise devrait évaluer les risques liés au transfert des activités logistiques vers un prestataire externe sur la qualité des services offerts aux clients. Elle est ainsi amenée à identifier le niveau de service attendu par ses clients et évaluer dans quelle mesure le recours à un prestataire logistique pourrait maintenir ou améliorer le taux de service. En cas d'externalisation, ces exigences devraient être explicitées dans le contrat avec le prestataire.
- **Risque de perte de savoir-faire en interne** : L'entreprise devrait évaluer les risques liés à la perte de savoir-faire en interne en cas d'externalisation.

Avant de se lancer dans une démarche d'externalisation, chacun de ces risques identifiés devra faire l'objet d'une analyse afin d'en déterminer la criticité et définir les actions à mettre en œuvre pour le maîtriser.

1.3. Prise de décision

A l'issue de l'étude de faisabilité, un certain nombre d'aspects entrant dans l'évaluation de la décision externalisation/internalisation sont relevés. Il est donc judicieux de faire appel à une analyse multicritère comparant entre plusieurs scénarii. Cette analyse devrait comporter des critères touchant plusieurs niveaux (stratégique, managérial, social, opérationnel, financier, temporel, etc.). Cette diversité de niveaux permet de mesurer l'impact des solutions choisies sur tous les aspects de l'entreprise et de ses ressources.





Exemple 3 : L'entreprise « Biscuit du Maroc » a réalisé une étude pour définir les pistes pour moderniser la gestion de ses flux logistiques. Son **entrepôt actuel étant en centre-ville**, elle a souhaité **valoriser le terrain** et transférer son activité logistique vers un site à l'extérieur de la ville. Elle a ainsi réalisé une étude comparative entre trois scénarii : la **construction d'un nouvel entrepôt, la location ou l'externalisation chez un prestataire logistique.**

Elle a ainsi réalisé une étude d'opportunité financière portant sur trois niveaux :

- Analyse de la marge bénéficiaire nette
- Analyse du BFR
- Analyse de la rentabilité des capitaux employés

La prise de décision a ensuite été faite en se basant sur 5 critères :

Critère 1 : Rentabilité du scénario (ROCE)	Ce critère permet de différencier entre les scénarii en termes de rentabilité des capitaux employés
Critère 2 : Durée de mise en œuvre	Ce critère représente la durée que nécessite chaque scénario pour atteindre le niveau de maturité souhaité
Critère 3 : Complexité de mise en œuvre	Ce critère permet de classer les scénarii par complexité de mise œuvre
Critère 4 : Marge bénéficiaire	Ce critère compare entre les différents scénarii sur la base de leur impact sur le résultat net potentiel
Critère 5 : Risques	Ce critère permet de tenir compte des risques que représente chacun des scénarii notamment en termes de conflits sociaux, de perte de réactivité ou de perte de maîtrise de sa chaîne logistique

Une matrice a été élaborée afin de définir la note à attribuer à chaque critère :

Note obtenue	1	2	3	4
Rentabilité du scénario (ROCE)	<10%	10% - 17,5%	17,5% - 25%	>25%
Durée de maturité	4 ans et plus	3 ans	2ans	>1ans
Complexité de mise en œuvre	Très complexe	Complexe	Modérée	Facile
Amélioration de la marge bénéficiaire	<25%	25% - 40%	40% - 55%	>55%
Risques	Risque très fort	Risque fort	Risque modéré	Risque faible

Le scénario ayant obtenu la meilleure note a été retenue :

	Rentabilité du scénario (ROCE)	Durée de maturité	Marge bénéficiaire	Complexité de mise en œuvre	Risques	Total
Pondération	3	3	2	2	3	Scénario reten
Scénario d'externalisation	4	4	4	3	3	47
Scénario de location	4	2	3	4	2	38
Scénario de construction	3	1	3	3	2	30

Parole d'expert :

« La décision d'externaliser ses activités logistiques doit être considérée comme un investissement est non pas comme un moyen de réduire ses coûts. Passer par un prestataire peut éventuellement coûter plus cher, par ailleurs cette pratique pourrait avoir un impact considérable sur l'amélioration du chiffre d'affaires ainsi que la réduction des stocks, des écarts d'inventaires et du BFR.»

Une enseigne de grande distribution

A retenir

La phase de réflexion est l'une des plus importantes dans le processus d'externalisation logistique. Elle représente la base sur laquelle sera prise la décision. Mal évaluée, elle peut être à l'origine de plusieurs dysfonctionnements une fois le processus d'externalisation lancé.

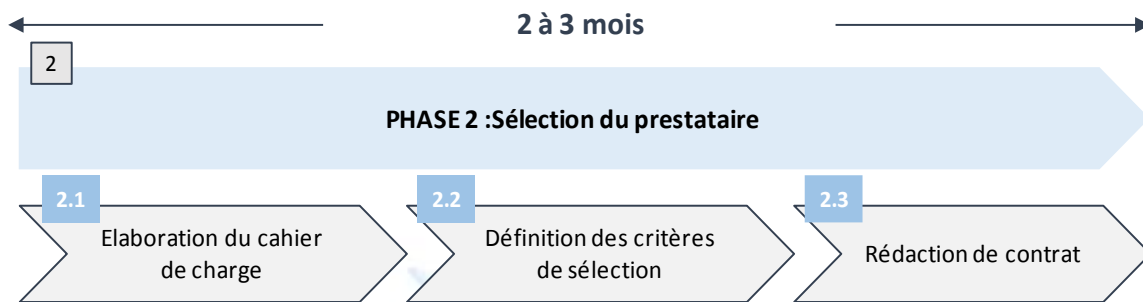
A ce stade d'avancement, toute entreprise souhaitant externaliser ses activités logistiques devra veiller à :

- **Prendre en compte l'ensemble des coûts** : lors de l'étude financière, plusieurs entreprises ont tendance à négliger certains coûts cachés (coûts de recherches et d'études, coûts de transfert de l'activité, coûts d'installation ou de désinstallation du matériel, coûts liés à la rupture prématurée du contrat, vente éventuelle des actifs, etc.)
- **Considérer le projet d'externalisation comme un investissement** : il se peut que les coûts soient plus élevés que les coûts logistiques actuels, mais il faudra également tenir compte des apports éventuels (amélioration du CA, réduction du BFR, réduction des immobilisations, etc.)
- **Intégrer la notion de rapidité de mise en œuvre et de montée en compétence** : le projet d'externalisation peut être mis en place beaucoup plus rapidement que d'autres solutions en interne
- **Analyser les risques liés au projet d'externalisation** : les différents risques doivent être bien analysés et maîtrisés avant d'entamer une démarche d'externalisation

Entités intervenant lors de la phase de réflexion :

- Direction Générale/Finance
- Production
- Logistique
- Commercial
- Informatique
- Ressources humaines
- Experts externe spécialisés en logistique

2. Phase de sélection du prestataire



2.1. Elaboration du cahier de charges

La définition du cahier des charges fait partie des étapes les plus importantes du processus, car c'est elle qui va induire le coût global de la prestation et le niveau de risques pour l'entreprise. Le cahier des charges a pour objet de préciser :

- le périmètre des prestations ;
- Les hypothèses de volumes, fréquences, horizons d'information ;
- Les objectifs de performance attendus ;
- Les modalités de transfert.

Le cahier des charges devrait contenir, d'une part, les informations de l'entreprise et ses objectifs. (Cf. cahier des charges – partie entreprise en [annexe III](#)), et d'autre part, les informations demandées aux prestataires qui lui permettront d'évaluer les réponses. (Cf. cahier des charges – partie prestataires en [annexe IV](#)).

Après l'envoi du cahier des charges, il faudrait généralement prévoir un délai de 3 à 4 semaines pour que les prestataires puissent préparer leurs offres.

2.2. Critères de sélection

Plusieurs entreprises sélectionnent leur prestataire logistique en se basant uniquement sur le rapport qualité/prix. Cette méthode, rapide et peu fiable, entraîne le plus souvent un mécontentement de la part des clients. Bien qu'il n'existe pas de méthode fixe permettant la sélection du prestataire logistique parfait, le client doit toutefois s'assurer de prendre en compte un certain nombre de facteurs lors du processus de sélection.

L'entreprise devrait effectuer une analyse rigoureuse des offres proposées par chaque prestataire. Elle devrait notamment :

- élaborer une fiche de notation des critères de sélection les plus pertinents : (coûts des prestations, rapidité, efficacité, flexibilité, ponctualité, systèmes d'informations utilisés, expérience dans le secteur, gamme de services proposés, portée géographique, image de marque, culture d'entreprises similaires, statut financier, etc.)
- organiser des visites des locaux du prestataire afin d'évaluer les conditions de travail des équipes, le matériel utilisé, rencontrer le personnel d'encadrement, etc.
- demander les références auprès des clients afin de les contacter et de disposer d'un retour d'expérience objectif
- demander aux prestataires de faire une présentation de leurs offres

Plusieurs critères devraient être pris en considération dans le choix du prestataire, il s'agit notamment de :

- Tarifs proposés
- Transparence des aspects contractuels
- Plages d'interventions
- Réactivité du prestataire
- Qualité des outils de reporting
- Engagement sur les résultats
- Importance du système d'information
- Capacité d'accompagnement dans le développement
- Références du prestataire et poids des clients
- Portée géographique

L'entreprise devra ainsi définir des pondérations pour chaque critère en fonction de ses attentes et ses priorités.

Difficultés rencontrées en pratique :

La négociation d'ententes gagnantes n'est pas une chose facile et plusieurs difficultés sont rencontrées en pratique, tant lors de la négociation de l'entente qu'après sa mise en œuvre. Les principales difficultés rencontrées sont les suivantes :

- Pression lors de la négociation
- La tarification est établie au début du contrat et ne contient pas de mécanismes d'amélioration continue
- Attentes non réalistes : les clients exigent un niveau de service difficilement réalisable
- Attentes mal explicitées : les clients ne savent pas toujours ce qu'ils désirent de leurs prestataires ou, même s'ils le savent, ils n'investissent pas le temps nécessaire pour établir des standards de performance et des mécanismes pour les mesurer
- Manque de confiance : les clients sont souvent réticents à dévoiler leur objectif financier et leurs plans à long terme à leurs prestataires logistiques
- Sous-estimation du temps et des efforts requis pour gérer la relation



2.3. Rédaction du contrat

Après la sélection du prestataire, l'étape suivante consiste à élaborer un contrat de prestation logistique. Ce document juridique a pour finalité de préciser les rôles et responsabilités de chacune des parties et de servir de base d'arbitrage en cas de litiges (Cf. Exemple de sommaire d'un contrat d'externalisation logistique type, placé en [annexe V](#)).

Les mesures et les standards de performance sont sans doute les deux éléments les plus importants à négocier attentivement avant qu'un contrat de partenariat soit conclu. Plusieurs contrats ne couvrent pas ces aspects adéquatement, ce qui conduit à des conflits. Les mesures de performance évaluées devraient être fournies à l'entreprise par le prestataire au moins une fois par mois, par localisation et par clients. Les principales mesures de performance sont les suivantes :

- Livraison (ou cueillettes) à temps, soit le pourcentage des livraisons acheminées chez les clients à la date de livraison promise
- Pourcentages des lignes de commandes ramassées sans erreurs
- Pourcentage des commandes livrées de façon complète
- Pertes et dommage en pourcentage
- Coût d'opération par activité
- Nombre d'unités manutentionnées par heure et par employé

Il existe deux types de contrats de prestations logistiques avec des modes de facturation distincts comme détaillé dans le tableau ci-après :



Tableau 4: les différents types de contrat d'externalisation des activités logistiques

Type de contrat	Caractéristiques/avantages/inconvénients	
Contrat à livre ouvert	<ul style="list-style-type: none"> - Ce type de contrat suppose que le prestataire va décrire son processus et afficher les moyens mis en œuvre ainsi que ses coûts en prix de revient, sur lesquels il appliquera un taux de marge défini en commun accord avec son client - Il s'agit donc de travailler en partenariat avec le prestataire, dans la transparence et la visibilité des processus et des coûts - Ce modèle n'encourage pas le prestataire à optimiser ses coûts, ce qui risque d'engendrer des surcoûts pour le client - Ce mode de collaboration est généralement transitoire et souvent utilisé pour des entreprises qui externalisent leurs activités logistiques pour la première fois 	
Contrat à livre fermé	Facturation variable	<ul style="list-style-type: none"> - La facturation variable est généralement utilisée par les entreprises dont l'activité connaît une variation importante dans le temps (saisonnalité, achats d'opportunité, etc.) ou ceux dont les prévisions du volume d'activité ne sont pas maîtrisées - Ce type de facturation peut s'avérer coûteux par rapport aux autres types à cause du risque pris par le prestataire qui est amené à gérer l'imprévisibilité des besoins de ses clients. Dans ce type de contrats, la tarification des prestataires est généralement structurée comme tel : <ul style="list-style-type: none"> o Frais de stockage : Ces frais sont facturés en fonction du volume stocké (en m³ ou par emplacement palette) durant la période convenue (jour, semaine ou mois) o Frais des opérations : Toute opération effectuée par le prestataire peut faire l'objet d'une facturation (réception, préparation de commande, co-packing, contrôle qualité, etc.). Les frais liés à ces prestations peuvent être comptabilisés de plusieurs manières différentes : par colis/article manipulé, par volume global traité, par nombre d'heures travaillées, etc.
	Facturation fixe	<ul style="list-style-type: none"> - Ce mode de facturation consiste à convenir d'un montant fixe à payer par l'entreprise indépendamment de la fluctuation du volume de l'activité - Cette option permet aux deux parties de prévoir à l'avance les frais et le chiffre d'affaires prévisionnel. Elle permet également à l'entreprise de profiter d'une tarification plus intéressante comparée à la facturation variable. Toutefois ce type de contrat présente deux principaux inconvénients : <ul style="list-style-type: none"> o Une variation importante du volume d'activités peut être préjudiciable à une des parties o L'entreprise ne profite pas des possibilités de variation des coûts offertes par l'externalisation logistique - Ce mode de transaction est généralement utilisé dans le cas d'une externalisation in-situ pour des clients dont l'activité est maîtrisée et stable dans le temps
	Facturation mixte	<ul style="list-style-type: none"> - Un mode de facturation où le prestataire applique une tarification incluant une part fixe et une part variable. Ce type de contrat peut prendre plusieurs formes : <ul style="list-style-type: none"> o Stockage et opérations variables et un forfait mensuel fixe incluant des frais de management ou d'utilisation du SI o Stockage et opérations avec une part fixe minimum et une part variable o Forfait fixe pour les bâtiments, équipements et SI et part variable pour les opérations - Ce modèle permet à l'entreprise de bénéficier d'une tarification intéressante pour la part fixe, tout en gardant la flexibilité en cas de fluctuation de l'activité. Toutefois, et afin de profiter de ce modèle de collaboration, l'entreprise doit maîtriser les prévisions de son activité pour éviter des surcoûts engendrés par un mauvais dimensionnement de la part fixe.



A retenir :

- **Qualité du cahier des charges** : Le mieux l'entreprise aura défini ses besoins, rédigé un cahier des charges clair et complet et préparé son dossier, le mieux elle sera préparée pour négocier le contrat avec le prestataire retenu. Elle pourra ainsi communiquer efficacement ses besoins et exigences en termes de niveau de performance et de qualité lors de la phase des négociations
- **Description des procédures internes de l'entreprise concernant le service externalisé** : il peut être nécessaire de préciser les procédures internes de l'entreprise cliente lorsque celles-ci ont un impact sur le niveau de performance ou la qualité du service, et lorsque l'entreprise tient particulièrement à ce que ces procédures soient maintenues, analysées et maîtrisées par le prestataire avant d'entamer une démarche d'externalisation
- **Décision multicritère dans le choix du prestataire** : Quand il s'agit pour l'entreprise de choisir son prestataire logistique, les critères de sélection ne peuvent être réduits aux tarifs proposés. Si le critère financier est primordial, il ne doit pas être exclusif. L'entreprise doit donc prendre en considération un ensemble de critères rigoureux lui permettant de sélectionner le prestataire le plus adapté à ses besoins
- **Responsabilités clairement définies** : La longue durée d'un contrat d'externalisation exige que les responsabilités de chaque partie soient bien explicitées afin de servir de base d'arbitrage en cas de litiges. Le contrat devrait notamment définir les responsabilités en cas d'écarts d'inventaire, de problèmes d'interfaçage SI, etc.

Parole d'expert :

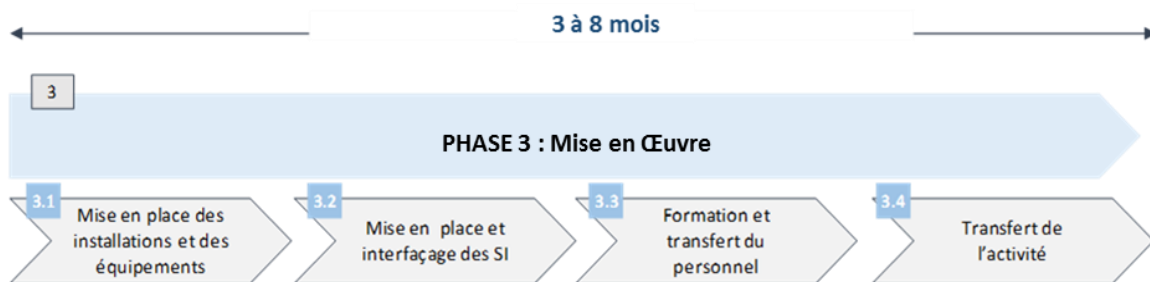
« Nous avons rencontré plusieurs difficultés au cours des premiers mois de notre collaboration avec le prestataire parce que le contrat n'était pas bien ficelé. Les responsabilités n'étaient pas bien clarifiées notamment en ce qui concerne les objectifs de performance, les dommages et écarts d'inventaire ainsi que les problèmes d'interfaçage informatique ce qui engendrait plusieurs litiges. » Une enseigne de grande distribution

La signature du contrat marque le début de partenariat de l'entreprise avec le prestataire et représente un gage de responsabilité des deux parties prenantes tout au long de la durée convenue.

Ressources nécessaires pour la phase sélection du prestataire :

- Expert Supply Chain/logistique
- Expert en stratégie opérationnelle
- Expert juridique

3. Phase de Mise en œuvre



3.1. Mise en place des installations et des équipements

Dans cette étape, il faudrait travailler en étroite collaboration avec le prestataire pour assurer l'aménagement des bâtiments et l'acquisition et la mise en place des équipements nécessaires.

Dépendamment des modalités convenues, les prestations peuvent être réalisées soit dans les locaux de l'entreprise (prestations in-situ) soit dans les installations gérées par le prestataire qui peuvent être dédiées ou mutualisées.

Les prestations peuvent ainsi être réalisées dans les locaux actuels de l'entreprise, ou dans de nouveaux locaux à construire ou à acquérir, ou encore dans des entrepôts loués. Elles peuvent également être réalisées dans un entrepôt déjà opérationnel où le prestataire mutualise les activités de plusieurs clients.

Le délai de mise en œuvre du projet peut ainsi être très variable dépendamment du scénario choisi. Il pourrait atteindre jusqu'à 18 mois dans le cas d'une nouvelle construction ou se limiter à quelques semaines dans le cas d'une externalisation dans un entrepôt mutualisé.

Le projet inclut également l'acquisition et la mise en place des installations et des équipements (rayonnage de stockage, équipements de manutentions, etc.). Cette étape peut également être raccourcie si la prestation est réalisée dans un entrepôt déjà opérationnel.

3.2. Mise en place et interfaçage des SI

Le recours aux services d'un prestataire logistique permet d'accéder à des systèmes d'informations assurant la gestion des flux logistiques.

Afin de pouvoir profiter de ces outils, les entreprises gérant des flux importants de marchandises devraient être dotées au préalable d'un progiciel de gestion intégré (ERP) afin d'assurer un échange automatisé des données avec le prestataire.

Il est recommandé d'avoir un échange de données informatisées (EDI), entre le donneur d'ordre et le prestataire, pour favoriser une convergence technologique et éviter les erreurs humaines. Le choix de la solution technique sera fonction des systèmes informatiques existants, du besoin de chaque acteur et des spécificités du marché.

De manière générale, les partenaires n'ont pas besoin d'avoir les mêmes systèmes d'information, mais un alignement sur des points spécifiques est nécessaire. Il est préconisé d'utiliser des outils légers, adéquats et spécifiques pour échanger les informations entre parties prenantes, et de ne pas changer les systèmes d'informations propres, afin d'éviter des migrations et évolutions informatiques longues à mettre en place.

Au terme de cette phase, les systèmes d'informations en place dans les deux entreprises doivent être testés pour chaque type d'information à échanger.

3.3. Formation et transfert du personnel

Cette étape devrait permettre aux ressources humaines du prestataire de se familiariser avec les articles, les processus logistiques et la culture de l'entreprise. Il faudrait ainsi prévoir des sessions de formation au profit du personnel du prestataire et assurer leur intégration progressive au sein de l'entreprise pour s'approprier les outils et méthodes de travail.

Les prestataires pourraient également assurer la reprise du personnel actuel de l'entreprise cliente. Cette opération devrait être gérée de manière très prudente parce qu'elle présente des risques importants de conflits sociaux au sein d'entreprise. L'inquiétude des salariés génère parfois d'importants conflits et blocages pouvant mettre à mal l'ensemble du processus. Il est indispensable d'intégrer cette donnée dès le début de la réflexion et surtout au niveau des négociations (maintien des salaires, qualifications, avantages sociaux, etc.).

3.4. Transfert de l'activité

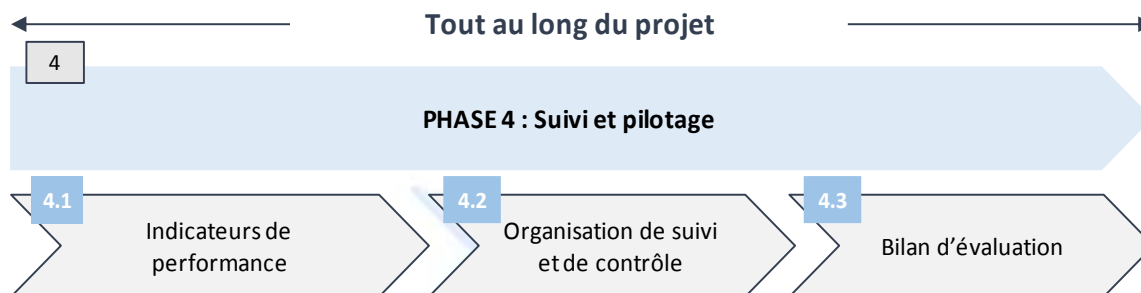
Le transfert de l'activité vers les nouveaux bâtiments devrait se faire de manière progressive pour assurer la continuité du service. Il faudrait ainsi prévoir une période transitoire où les activités sont parallélisées entre le nouveau et l'ancien entrepôt.

Il est recommandé de démarrer l'activité dans le nouvel entrepôt en mode pilote avec une gamme de produits ou un nombre de clients/fournisseurs limités afin de roder le système. Cette phase permet d'apporter les ajustements nécessaires avant le transfert global de l'activité vers l'entrepôt du prestataire.

Exemple 4 : L'entreprise « Quincaillerie du Maroc » a externalisé ses activités d'entrepôt chez un prestataire logistique. La phase de mise en œuvre s'est déroulée comme suit :

- **Codification des articles :** En prévision du transfert de l'activité, un travail important de codification des articles a été réalisé en partenariat avec les équipes du prestataire logistique.
- **Requalification des ressources humaines :** Deux personnes travaillaient initialement dans l'entrepôt de l'entreprise. En prévision du transfert chez le prestataire, une personne a été requalifiée en tant que vendeur alors que l'autre personne a souhaité quitter l'entreprise moyennant une indemnisation financière
- **Transfert de l'activité :** Au cours du premier mois du transfert de l'activité l'entreprise à continuer à opérer à partir des deux entrepôts afin d'assurer une transition progressive

4. Phase de suivi et pilotage



Il est raisonnable d'imaginer une période de transition et d'apprentissage marquée par des dysfonctionnements récurrents. Un plan de gestion des incidents devrait être élaboré en collaboration avec le prestataire et une bonne information des clients et des interlocuteurs commerciaux permettra de limiter fortement les effets négatifs. Une fois la prestation stabilisée, l'entreprise et le prestataire devront suivre mensuellement dans le cadre d'un comité de pilotage le déroulement et le niveau de qualité de la prestation.

4.1. Indicateurs

Une fois le processus d'externalisation logistique complètement lancé, l'entreprise et le prestataire devront mettre en place un ensemble d'outils permettant de coordonner leur relation, d'assurer la communication et de contrôler l'évolution et la performance des prestations

La mise en place d'un tableau de bord composé d'indicateurs pertinents permettant de disposer d'une image réelle et immédiate de la situation. Cet outil de suivi et de gestion permettra aussi à l'entreprise d'identifier les différentes zones d'ombres nécessitant une modification ou une intervention de la part du prestataire.

Le tableau de bord devra donc être exhaustif pour permettre au prestataire de réagir rapidement aux dysfonctionnements rencontrés et d'améliorer en continu sa prestation. Tous les processus de la chaîne logistique pouvant être soumis à une évaluation, il existe autant d'indicateurs que de prestations.

Différents tableaux de bord peuvent être envisagés, selon les spécificités et les besoins de l'entreprise. Le tableau ci-après est un exemple de tableau de bord synthétique utilisé par une entreprise de la grande distribution qui a externalisé sa logistique.

Tableau 5: Exemple d'un tableau de bord d'une entreprise de la grande distribution

	Janvier	Février	Mars	Avril
Entreposage				
Nombre de colis non conformes	100	90	170	200
Nombre de colis contrôlés	4605	4750	4050	4022
Conformité des préparations	97,83%	98,11%	95,80%	95,03%
Nombre de véhicules chargés selon le planning convenu	30	32	35	37
Nombre de véhicules chargés	50	51	52	49
Respect des horaires de chargement	60,00%	62,75%	67,31%	75,51%
Nombre de colis livrés	4300	4310	3800	3800
Nombre de colis disponibles commandés	4505	4660	3880	3822
Taux de service entrepôt	95,45%	92,49%	97,94%	99,42%
Stock théorique	4100	4200	4300	4400
Stock physique	4000	4000	4034	4100
Fiabilité des stocks	2,50%	5,00%	6,59%	7,32%
Transport				
Nombre de chargement à temps	345	456	543	300
Nombre total des chargements	500	500	600	750
Respect des horaires de chargement	69,00%	91,20%	90,50%	40,00%
Nombre de commandes donnant lieu à un litige	15	9	11	8
Nombre total des commandes livrées	324	350	400	450
Taux de litige Client	4,63%	2,57%	2,75%	1,78%
Nombre de livraisons à l'heure	15	20	30	23
Nombre total de livraisons	100	120	110	105
Taux de service transport	15,00%	16,67%	27,27%	21,90%

Les indicateurs de performance (KPI) permettant à l'entreprise d'évaluer et de chiffrer les réalisations du prestataire logistique et figurant dans ce tableau sont détaillés en [Annexe II](#).

4.2. Organisation de suivi et de contrôle

Afin de pouvoir coordonner la relation entre l'équipe interne et celle du prestataire, il est nécessaire de mettre en place un **comité de pilotage** réunissant les représentants des deux parties. Ce comité aura un rôle décisionnel sur de nombreux sujets (notamment au regard des opérations de réversibilité) et permettra à l'entreprise de s'impliquer dans la réalisation de certaines opérations si elle le souhaite. Celle-ci peut ainsi garder le contrôle sur les évolutions de la fonction externalisée tout en maintenant une bonne connaissance technique de cette fonction.

Il est également souhaitable de mettre en place une **équipe en interne** chargée de jouer le rôle de chef d'orchestre et servant d'interface avec le prestataire. Cette équipe sera notamment chargée de fixer les orientations durant toute la durée du contrat, de vérifier la correcte application du cahier des charges, d'assurer un suivi quotidien des opérations externalisées et permettra à l'entreprise de garder un certain niveau de compétences en interne.

Missions d'audit : L'entreprise doit pouvoir procéder à des audits réguliers du système externalisé afin de vérifier l'application des règles et standards à respecter. Ces audits peuvent être effectués directement par l'entreprise ou être confiés à un organisme tiers indépendant mandaté par celle-ci.

4.3. Bilan d'évaluation

Une fois le contrat d'externalisation logistique arrivé à terme, trois possibilités s'offriront à l'entreprise : renouveler le contrat avec le même prestataire, changer de prestataire, ou réinternaliser les activités logistiques.

Afin de réaliser cet arbitrage, le client devra évaluer les impacts financiers, organisationnels et techniques du processus d'externalisation. Pour ce faire l'entreprise devra faire un bilan sur l'impact final du projet en comparant la situation initiale de l'entreprise avant l'externalisation (coûts logistiques complets, satisfaction des clients, maîtrise des processus, etc.) à la situation actuelle après externalisation.

A retenir :

- **Mise en place d'un comité de pilotage** : il est nécessaire de mettre en place un comité de pilotage réunissant les représentants des deux parties. Ce comité aura un rôle décisionnel afin de lever les blocages éventuels
- **Mise en place d'un tableau de bord** : Un système de suivi des KPIs est nécessaire pour assurer le suivi de la performance du prestataire. Il permet d'avoir une capture réelle de la situation et de la comparer avec l'historique et les objectifs.

Annexes

Annexe 1: Liste des coûts logistiques



Coûts directs liés à l'entreposage		
	Coûts fixes	Coûts variables
Achats non stockés	<ul style="list-style-type: none"> Eau et électricité 	<ul style="list-style-type: none"> Consommables Fournitures entrepôt Vêtement de travail
Bâtiments	<ul style="list-style-type: none"> Prestation nettoyage/sécurité Assurances Taxes communales/professionnelles Loyer/amortissement Téléphone et internet 	<ul style="list-style-type: none"> NA
Equipements	<ul style="list-style-type: none"> Rayonnage/bureaux Engins de manutention Transpalettes Banderoleuse Signalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Palette
SI	<ul style="list-style-type: none"> Licence WMS Paramétrage, interfaçage et formation PC, imprimante, lecteur code à barres 	<ul style="list-style-type: none"> Consommables Fournitures entrepôt Vêtement de travail
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Salaires Charges et cotisations 	<ul style="list-style-type: none"> Intermédiaires et personnel occasionnel

Coûts directs liés au transport		
	Coûts fixes	Coûts variables
Exploitation du camion	<ul style="list-style-type: none"> Amortissement du camion Assurances Taxe à l'essieu 	<ul style="list-style-type: none"> Affrètement camions externes Carburant Autoroute Amendes
Entretien et réparations	<ul style="list-style-type: none"> Nettoyage 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens réguliers Réparations Pneumatique
SI	<ul style="list-style-type: none"> Licence TMS Tracking GPS 	<ul style="list-style-type: none"> NA
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Salaires Charges et cotisations 	<ul style="list-style-type: none"> Indemnités et frais de déplacement

En plus des coûts directs, ils existent d'autres coûts indirects et cachés qui peuvent dans certains cas être plus importants que les coûts directs (liste en haut). Les coûts logistiques internes devraient être comparés à la proposition financière du prestataire dans sa globalité en tenant compte des coûts logistiques cachés/indirects.

Détail des coûts logistiques cachés :

Coûts des écarts d'inventaires	Coût engendré par l'écart entre le stock physique et le stock théorique. Ce coût correspond au manque à gagner en chiffre d'affaires
Coût des marchandises endommagées	Coût dû aux marchandises perdues ou endommagées à cause d'une mauvaise manipulation dans l'entrepôt ou pendant la livraison
Coût des ventes ratées	Coût dû aux ventes ratées par manque de stock, retard de livraison, ou mauvaise planification.
Coût des retours	Coût des retours dû à l'envoi de marchandises défectueuses ou ne correspondant pas à la commande du client.
Coût d'obsolescence	Coût lié à la perte de valeur du stock avec le temps, notamment à cause de la mauvaise gestion et le manque de visibilité sur les stocks disponibles.
Coût d'immobilisation des camions	Coût lié à l'immobilisation des véhicules en attente de chargement/déchargement de la marchandise. Ce coût correspond au manque à gagner en chiffre d'affaires pour le transporteur qui le répercute sur les tarifs appliqués.
Coût de l'argent immobilisé dans les stocks	Coût lié au manque à gagner en liquidité si l'argent immobilisé dans les stocks était investi en BFR, placements bancaires, investissements, etc.

Annexe 2: Indicateurs de performance logistique

Il existe plusieurs indicateurs pour évaluer la performance des opérations logistiques d'entreposage et de transport d'une entreprise dont notamment :

Entreposage :

$$\text{Conformité des préparations} = 1 - \frac{\text{Nombre de colis non conformes}}{\text{Nombre de colis contrôlés}}$$

$$\text{Respect des horaires de chargement} = \frac{\text{Nombre de véhicules chargés selon le planning convenu}}{\text{Nombre de véhicules chargés}}$$

$$\text{Taux de service entrepôt} = \frac{\text{Nombre de colis livrés}}{\text{Nombre de colis disponibles commandés}}$$

$$\text{Fiabilité des stocks} = \frac{|\text{Stock théorique} - \text{stock physique}|}{\text{Stock physique}}$$

Transport :

$$\text{Respect des horaires de chargement} = \frac{\text{Nombre de chargements à temps}}{\text{Nombre total des chargements}}$$

$$\text{Taux de litige client} = \frac{\text{Nombre de commandes donnant lieu à un litige}}{\text{Nombre total des commandes livrées}}$$

$$\text{Taux de service transport} = \frac{\text{Nombre de livraisons à l'heure}}{\text{Nombre total de livraisons}}$$

Annexe 3 : Exemple de cahier de charges type logistique – partie entreprise

Un cahier de charges devrait notamment comprendre les rubriques suivantes :

Rubriques communes

- **Présentation de l'entreprise** : avant d'entamer la partie chiffrée et les données techniques, il est indispensable de présenter l'entreprise, son activité, sa position actuelle, ses ambitions, ses prévisions de croissance, etc.
Ces données, bien qu'apparaissant anodines, sont indispensables dans la mesure où elles permettent au prestataire de mieux comprendre les attentes et les enjeux de son client. Grâce à une connaissance globale de son client, le prestataire logistique sera capable de mieux s'impliquer dans le projet d'externalisation.
- **Présentation des produits** : que ce soit pour l'entreposage ou le transport, la présentation des produits est essentielle lors de la rédaction de tout cahier de charges.
Taille, nature, valeur, particularités, etc. il est important que le prestataire sache exactement avec quels types de produits il devra travailler et les risques qu'ils présentent.
- **Process et fonctionnement** : cette rubrique a pour but de permettre au prestataire de chiffrer la capacité du client et d'en comprendre les rouages et modes de fonctionnement afin qu'il puisse prendre place au cœur de son organisation. Pour cela, il convient de présenter en détail la place de la logistique au sein de l'entreprise, ses capacités (surfaces de stockage, flux d'informations, nombre de commandes, saisonnalité des envois, pays concernés, etc.) ainsi que les systèmes d'informations utilisés.
- **Objectifs et besoins** : le client devra détailler le niveau de service attendu en fixant des objectifs chiffrés, un plan d'actions ainsi qu'un échéancier (chiffrage de la prestation, description de l'organisation des opérations logistiques destinée à apporter le service recherché, qualité de ces prestations, délais de livraison, conformité réglementaire des infrastructures, systèmes d'informations utilisés, management et productivité des opérations, modes de communication servant à la transmission des informations et des statistiques et à la gestion quotidienne des opérations, etc.).
- **Assurances** : l'entreprise devra préciser les termes et conditions des risques assurés par lui-même, et ceux assurés par le prestataire. A défaut de spécifications précises, seuls les risques ordinaires (hors cas de force majeure) sont assurés par le prestataire. Aucune assurance n'est souscrite par le prestataire sans ordre écrit et répété du Client précisant les risques à couvrir et les valeurs à garantir.
- **Taux de freinte toléré** : l'entreprise devra préciser le taux de freinte toléré dans le cadre du contrat de prestation. Ce taux pourrait avoir un impact sur les offres financières des prestataires, dans la mesure où ils devront inclure une marge de risque si le taux requis par le client est trop bas.





Particularités propres au transport

- **Typologie des clients** : afin de chiffrer correctement sa prestation et d'optimiser au mieux ses ressources, le transporteur a besoin de connaître avec exactitude les types de clients (destinataires de la marchandise) auxquels il aura affaire ainsi que leur localisation. Ces données impacteront nécessairement le coût de la prestation proposée.
- **Localisation, horaires et procédures** : l'ensemble des informations concernant les lieux de livraisons, les horaires, les habitudes, les interdits, les contraintes de calendrier, etc. devront être communiqué en détails au transporteur afin qu'il puisse répondre au mieux aux besoins de l'entreprise.
- **Refus/retours** : le cas d'un refus ou retour de livraison devra aussi être étudié au niveau du cahier de charge afin d'éviter tout blocage et perte de temps en cas de problèmes au niveau des livraisons.
- **Typologie des colis** : la taille, le poids et le volume moyens des colis sont des informations importantes que le transporteur a besoin de connaître.
- **Enlèvement** : l'entreprise devra aussi penser à partager avec le transporteur les informations relatives aux caractéristiques et contraintes liées à l'enlèvement des colis de chez lui (planning et horaires, difficultés d'accès, adresse, contact de la personne en charge, etc.).
- **Documents de transport** : une liste complète ainsi que des exemples de documents à remettre au transporteur devront être intégré au cahier de charges

Particularités propres à l'entreposage

- **Identification des articles** : lister les références par article et les classer par : Taille, poids, conditionnement, classe de rotation, volume, etc.
- **Définition des flux d'entrée** : définir les modes de réception des flux d'entrée, les quantités réceptionnées, la saisonnalité des réceptions, les opérations souhaitées à l'entrée de produits, la visibilité sur les réceptions, etc.
- **Description du volume du stock** : décrire le nombre de références à stocker, les produits palettisés et non palettisés, la capacité du stock, le taux de rotation, les règles de gestion du stock (FIFO, LIFO, ...), la valeur du stock, des températures limites, le type et la périodicité des inventaires demandés, etc.
- **Définition des préparations de commandes et des flux de sortie** : préciser les volumes des préparations des commandes et des expéditions tels que le nombre de commandes, le nombre de palettes, le nombre de véhicules en sorties, le nombre de lignes par commande, le délai de préparation des commandes normales et urgentes, la saisonnalité des sorties, etc.
- **Flux de Retours** : le cahier de charges doit répondre aux questions ; Y a-t-il des retours ? (retours commerciaux, retours techniques, retour pour erreurs de préparation), A quel niveau ? Dans quelles conditions se font les retours ? sont-ils planifiables ? Y a-t-il la nécessité de prévoir des opérations spécifiques de tri ? Quelles sont les opérations administratives liées au retour ? Qui est en charge de la planification des retours ?



Informations générales sur le prestataire :

- Nom, forme juridique, raison sociale
- Nature des actionnaires
- Chiffre d'affaires logistique et résultats des 3 dernières années
- Effectifs logistiques totaux
- Description et dimensions des activités couvertes par pays (nombre d'entrepôts, surface d'entrepôts, etc.)
- Références dans des domaines comparables et en particulier dans l'activité en question

Information sur les sites :

- Lieu des entrepôts envisagés pour réaliser la prestation et caractéristiques détaillées :
- Statut des sites (en location ou gérés en propre)
- Surface totale par zone d'activité
- Hauteur libre
- Nombre de quais et nature des équipements
- Protection Incendie (mur coupe-feu, sprinklage des installations)
- Protection anti-intrusion
- Modularité des surfaces et/ou possibilités d'extension en fonction d'un planning de montée en charge des activités
- Etablissement classé et homologué
- Position géographique des sites

Information sur le matériel de transport :

- Nombre
- En propre ou en sous-traitance
- Age
- Equipements
- Etat
- Fréquence de maintenance

Information sur la main d'œuvre :

- Main d'œuvre : chauffeurs, manutentionnaires...
- Effectif
- Formation
- Expérience

Organisation proposée :

- Process proposés de traitement des flux et des stocks
- Mode de stockage proposé
- Détail des capacités de stockage par zone (tenant compte des différents modes de stockage prévu)
- Description et quantités des équipements et des matériels de manutention utilisés
- Organigramme et effectifs des équipes (encadrement, chef d'équipes, administratif,



Information sur le système d'information :

- Présentation générale du SI choisi par le prestataire et niveau de maîtrise et de connaissance des équipes
- Architecture technique
- Support informatique
- Utilisation ou non de la radio fréquence
- Capacité à s'interfacer avec votre propre système
- Présentation des équipes support
- Solution de backup SI

Information sur le coût de la prestation :

- Propositions tarifaires
- Découpage des prix par fonction et traitements demandés
- Forfait fixe et forfait variable
- Mode de révision tarifaire envisagé
- Indices choisis et mode d'indexation
- Coûts de démarrage

Information sur le démarrage :

- Effectif et expérience du groupe projet
- Structure de l'équipe projet (informatique et opérationnelle)
- Tâches identifiées pour la phase de démarrage (transfert d'activités, modalités de bascule, etc.)
- Planning ou rétro planning de réalisation préconisé

Information sur le suivi de l'activité KPI :

- Tableaux de bord
- KPI
- Réunions de contrôle



Article 1 : Objet

- Détermination des parties prenantes (Nom de l'entreprise, adresse, etc.)
- Description détaillée des besoins du donneur d'ordre concernant les prestations souhaitées et les missions à externaliser.

Article 2 : Installations et équipements

2.1. Moyens mis à disposition

Définition des moyens mis à disposition du PRESTATAIRE :

- L'entrepôt
- Les moyens humains
- Les moyens matériels
- Logiciels...

2.2. Clauses de reprise de moyens humains et matériels par le prestataire

Description du transfert des ressources humaines et matérielles au PRESTATAIRE.

Pour les ressources humaines, il faut préciser entre autres :

- Nom et prénom
- L'effectif et les compétences
- Nature du contrat de travail
- La durée
- Les conditions du transfert
- Salaire annuel brut (fixe + variable)
- etc.

Pour les ressources matérielles, il faut préciser entre autres :

- Les ressources transférées en nombre et références
- Durée
- Conditions de reprise
- Conditions sur la bonne tenue des équipements repris
- Etc.

Article 3 : Les marchandises et conditionnements

Définition des différents process par lesquels passent les marchandises et la part de responsabilité du PRESTATAIRE dans chaque process :

- Entrée marchandises
- Acheminement vers les ateliers
- Inventaire des marchandises
- Destruction de marchandises



Article 4 : Prestations logistiques

Description détaillée des prestations concernées par le cahier de charges et définition des flux physiques concernés par chaque prestation.

Article 5 : Conditions générales

Etablissement des conditions générales régissant les devis, contrats, actes juridiques et actions en rapport avec les activités logistiques prestées. Elles s'appliquent à la relation de droit entre les parties, en cours et après la cessation du Contrat.

Article 6 : Confidentialité

Engagement du PRESTATAIRE à garder strictement confidentiels et à ne pas divulguer ou communiquer à des tiers, par quelque moyen que ce soit, les documents, logiciels, données, savoir-faire, informations, prototypes et outils de l'entreprise du donneur d'ordre.

Article 7 : Suspension du contrat

Conditions qui mènent à la suspension automatique du contrat de plein droit et sans formalité.

Article 8 : Responsabilités

- Définition des responsabilités du PRESTATAIRE notamment concernant les dommages et/ou pertes de Marchandises qui se sont produits au niveau du service presté.
- Définition des responsabilités incombant au chargeur dues notamment au non-respect par celui-ci de quelconques obligations en vertu du présent Contrat

Cas de force majeure

Cette partie concerne les événements indépendants de la volonté des parties tels que notamment : grève, émeute, lock-out, fait du prince, incendie, inondation, explosion, cataclysme atmosphérique, fait des tiers, défaut d'alimentation électrique, bris ou avarie de machine ou matériel, etc.

Si de tels événements se produisaient, les parties s'engagent à se prévenir dans les meilleurs délais, à indiquer la durée probable et l'importance de la réduction des fournitures ou des consommations et à faire diligence pour limiter celle-ci au strict minimum.

Article 9 : Assurances

Description des différentes modalités concernant les polices d'assurances à souscrire par le PRESTATAIRE, notamment concernant :

- Responsabilité civile,
- Responsabilité d'exploitation,
- Couvrir les risques définis ci-dessus.

Le prestataire devra justifier régulièrement des polices souscrites, de leur durée et de leur validité. Il devrait s'engager à en informer expressément le donneur d'ordre de toute modification

Article 10 : Amélioration des performances

Définition des niveaux de performances attendus.
Eventuellement définir des bonus pour des niveaux de performance élevés, et des malus/pénalités pour des niveaux de performance en deçà des seuils définis.

Article 11 : Sécurité

Après une visite des lieux, le prestataire et le client devront définir ensemble les mesures à prendre par chacun d'eux pour éviter les risques pouvant résulter de l'exercice simultané en un lieu de leurs activités, ce conformément aux dispositions prévues par la loi et devront établir si nécessaire un plan de prévention.

Article 12 : Durée du contrat

Définition de la durée de validité du contrat

Article 13 : Résiliation

Toute dénonciation du contrat, par l'une ou l'autre des parties, devrait respecter une durée de préavis prédéfinie. Il faudrait également préciser dans cet article quelles sont les conditions de résiliation du contrat et les mesures à prendre en cas de non-respect partiel ou total des conditions énumérées.

Article 14 : Conditions financières

14.1. Base de rémunération des prestations

Définition de la base de rémunération du PRESTATAIRE. Deux possibilités sont offertes. Soit un prix forfaitaire, pour une tâche bien déterminée, dans un calendrier arrêté, prix éventuellement révisable selon un mécanisme d'indexation. Soit un prix "en régie" si la durée de réalisation de la mission ne peut être nettement prévue. Les deux cas pouvant être combinés.

14.2. Facturations

Définition du type de facturation (Cf. partie 2.3. rédaction de contrat du présent document)

14.3. Règlements

Le règlement devrait être payable à réception de facture.



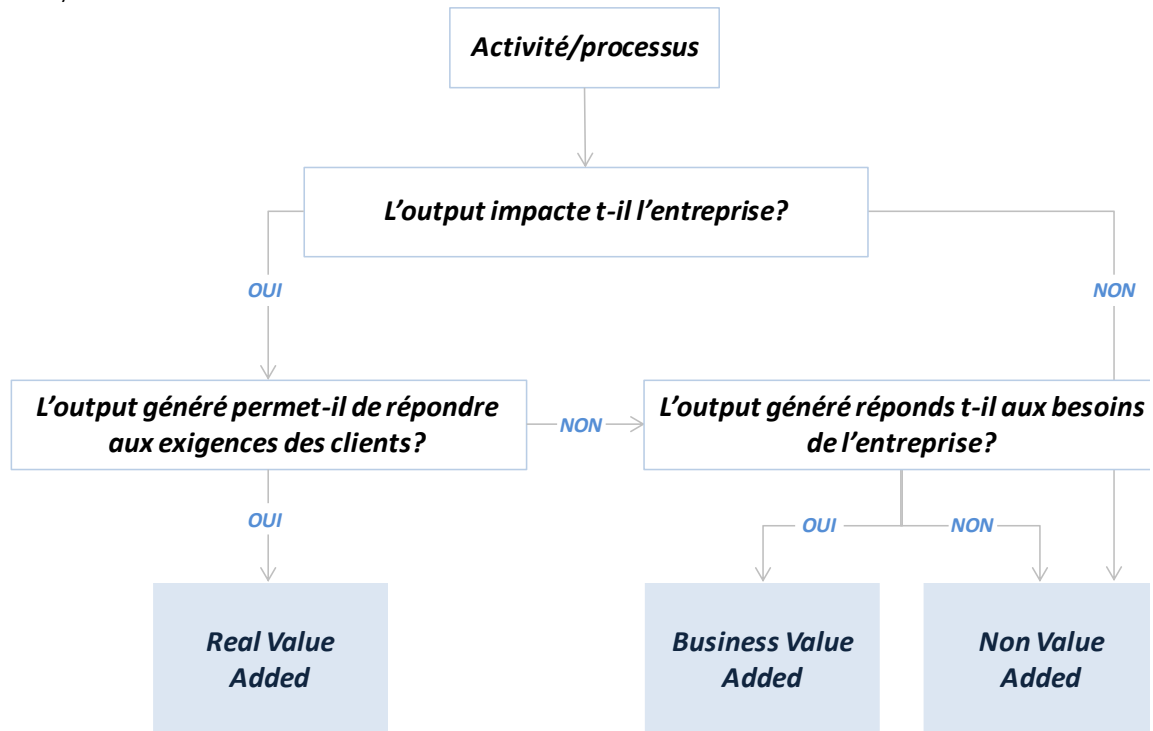
Plusieurs méthodes peuvent être utilisées par les entreprises afin de déterminer quelles activités représentent leur cœur de métier. Nous présenterons dans ce guide deux méthodes simplifiées et complémentaires.

Analyse valeur-ajoutée

L'analyse de la valeur ajoutée est un examen détaillé de chaque activité ou processus, visant à déterminer si ces derniers contribuent à l'atteinte et la satisfaction des besoins et exigences des clients et des différentes parties prenantes.

Cette évaluation permet à l'entreprise d'identifier les services indispensables à l'atteinte de ses objectifs et créant ainsi de la valeur afin de les optimiser et minimiser les activités et processus superflus et non créateurs de valeur.

Pour ce faire, l'entreprise peut utiliser un arbre de décision comme point de départ de son analyse :



Real Value Added (RVA) : une activité est considérée comme RVA si elle est efficace. En d'autres termes, une activité à réelle valeur ajoutée est une activité qui contribue directement à satisfaire les attentes et besoins du client et qui améliore sa perception du produit ou du service proposé

Business Value Added (BVA) : les activités BVA sont des activités qui répondent aux exigences d'affaires, mais qui n'ajoutent aucune valeur du point de vue du client (préparation des rapports financiers, tenue des dossiers des ressources humaines, etc.)

Non Value Added (NVA) : les activités ne créant aucune valeur ajoutée sont des activités qui ne participent ni à l'amélioration de l'image des produits ou services proposés ni à la réalisation des activités de l'entreprise. Toute activité pouvant être retirée du processus, sans effet sur le produit final ou le service, est une activité NVA. Leur présence indique souvent des lacunes dans la conception du processus

Exemple illustratif :

L'entreprise Auto'maroc opère dans le secteur de l'automobile et est spécialisée dans l'importation des pièces automobiles. Souhaitant réduire ses dépenses, sans pour autant altérer la qualité de ses produits ou la qualité de son service client, l'entreprise procède à une analyse détaillée de certaines de ses activités afin de déterminer lesquelles il conviendrait de modifier.

- Mise à jour de l'inventaire des stocks : activité à **valeur ajoutée d'affaire** car permettant la réalisation des activités de l'entreprise. Cette activité permet d'éviter les ruptures de stocks ou au contraire le sur-stockage. Elle permet donc de satisfaire les objectifs internes de l'entreprise.
- Mise à jour des livres comptables : activité à **valeur ajoutée d'affaire** car permettant de répondre à l'obligation légale concernant l'établissement des états financiers annuels.
- Assemblage et production des produits : activité à **valeur ajoutée réelle** car le client ne souhaite pas recevoir des matières premières mais bien un produit fini.
- Test de la qualité des produits : activité à **valeur ajoutée réelle** car permettant de répondre aux exigences et besoins du client en matière de qualité des produits achetés.
- Assemblage des différents documents relatifs à la commande du client : activité **sans valeur ajoutée** car ne supportant ni les attentes des clients ni celles de l'entreprise.
- Entreposage : activité **sans valeur ajoutée** car n'impactant ni la satisfaction du client ni la réalisation de l'activité de l'entreprise ni l'atteinte de ses objectifs.

