

L'externalisation de la logistique : une source de valeur

L'avenir du secteur des services logistiques

Les clients des services logistiques recherchent aujourd'hui de plus en plus souvent une fiabilité accrue doublée d'une réduction du coût total, que ce soit à l'échelon mondial ou national. Mais, à l'heure où une meilleure intégration de la totalité de la chaîne logistique devient possible, des améliorations des performances sont à la clef. Et avec en plus l'aide d'outils de visibilité plus précis, les approches des prestataires logistiques varient.

La plupart des clients se rendent compte que pour réaliser toute la valeur des atouts potentiels de l'externalisation, il va leur falloir élargir leur vision des choses. Face à l'ancienne politique d'achats hétéroclites de multiples services de transports et d'entreposage, c'est une stratégie de gros contrats moins nombreux et de beaucoup plus grande portée qui s'impose désormais.

En réaction, le secteur des services logistiques a évolué pour offrir une palette plus étendue et des solutions plus complexes. Pourtant, sur les segments des clients les plus exigeants, en quête d'intégration plus poussée et d'une plus grande conformité aux processus, il subsiste souvent un profond décalage entre les besoins des acheteurs et les capacités du prestataire. Très souvent, les prestataires commercialisent et proposent des options qu'ils n'ont même pas encore mises en œuvre et se montrent ensuite incapables d'être à la hauteur de leurs promesses.

La plupart des prestataires sont prisonniers de leur modèle métier, qui les rend inaptes à adapter de façon souple la taille de leurs offres et à générer les revenus qui leur permettraient de répondre aux attentes d'acheteurs à la recherche d'une très haute conformité aux processus.

La haute conformité aux processus, dans ce contexte, consiste à pouvoir garantir de façon répétée une intégration et une synchronisation de A à Z de la chaîne logistique à de nombreux clients, en définissant des processus et des normes technologiques de facto.

En ce qui concerne les clients les plus exigeants, le modèle des prestataires logistiques demande donc à être réinventé. Les prestataires devront choisir entre opérer sur un segment de biens et services de taille conséquente ou sur le segment en pleine croissance, mais plus contraignant, de la haute conformité aux processus.

Le développement de la valeur passe d'abord par une vision stratégique claire du marché auquel le prestataire veut participer (voir Figure 1). Il implique une série d'actions se recoupant souvent entre elles et qui permettront de développer les capacités du prestataire :

- **Vision stratégique claire** – Elle consiste à faire coïncider rigoureusement les segments de marché cible et les propositions de valeur avec la culture de l'entreprise, le modèle métier, les compétences majeures, la planification des ressources et les mesures des performances.
- **Standardisation et intégration** : Il s'agit de vendre proactivement la valeur de processus globaux standardisés et intégrés et de services utilisateur partagés, aussi bien en interne qu'en externe.
- **Componentisation** : Elle consiste à proposer des solutions personnalisées à partir d'un ensemble de processus, d'informations, de workflows et de composants à valeur ajoutée qui sont standardisés mais néanmoins configurables.
- **Gouvernance à l'échelon mondial** : Elle permet d'améliorer la cohérence des activités à l'international en transférant les contrats correspondants dans des états de pertes et profits internationaux, tandis que les états de pertes et profits nationaux restent réservés à des activités de portée plus restreinte.
- **Innovation des services** : Il s'agit d'investir dans de nouvelles méthodes et fonctions : par exemple, visibilité, contrôle et planification de la chaîne logistique, synchronisation et optimisation dynamiques des processus métier, plateforme virtuelle d'information sur la chaîne logistique.

- **Travail en équipe des « prestataires synchronisés » émergents** : Il s'agit d'investir dans des compétences en équipe inaugurant la nouvelle ère de la « co-compétition », c'est-à-dire que la valeur et la portée des services proposés aux clients s'amplifient au fur et à mesure que le réseau de partenaires du prestataire se développe.

A l'heure actuelle, aucun prestataire ne peut accomplir une telle transformation en l'abordant comme un projet unique. C'est un périple stratégique qui l'attend, qui devra être divisé en étapes raisonnables correspondant à des initiatives réalisables dans des délais clairement définis et moyennant un risque relativement modéré. Le point de départ du périple de chaque prestataire dépend de ses objectifs métier, de ses pressions commerciales et de la maturité des possibilités existantes.

Le secteur des prestataires logistiques de demain sera plus mondialisé, plus concentré, plus segmenté autour de plusieurs types de clients et caractérisé par une exécution plus fluide.

Les processus métier seront standardisés et les systèmes seront intégrés. La visibilité des informations de la chaîne logistique prise dans son ensemble et l'intégration aux clients et aux partenaires seront améliorées. Le secteur disposera de critères de mesures communs efficaces qui permettront d'évaluer en continu les performances et de gérer les erreurs plus facilement, au moyen d'une surveillance des événements liée à des règles métier. Et les prestataires bénéficieront enfin d'une vue unique de leurs grands clients internationaux.

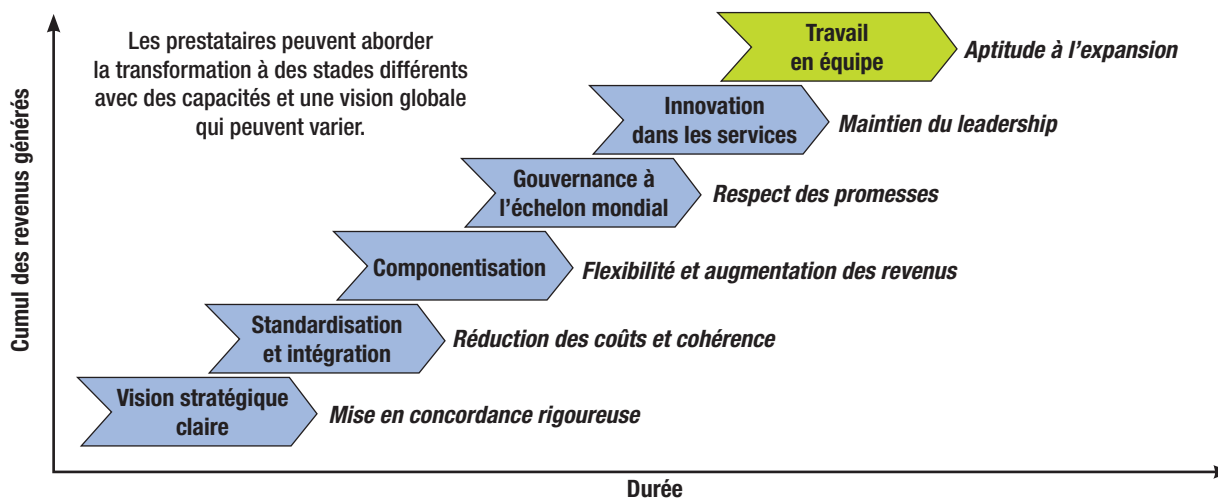
Auteurs

Karen Butner, Associate Partner,
 IBM Global Business Services.

Derek Moore, Associate Partner,
 IBM Global Business Services.

Pour demander une version complète
 de cette étude (en anglais),
 envoyez-nous un e-mail à partir du site
 Web d'IBM Global Business Services
ibm.com/bcs/fr

Figure 1. Les différentes étapes de réalisation de la valeur.



Source : Analyse d'IBM Business Consulting Services.