

## QUELQUES ENSEIGNEMENTS D'UNE OPERATION D'EXTERNALISATION RATEE

Jérôme Barthélemy\*

---

Résumé. - Dans cet article, nous présentons et tirons les leçons d'une opération d'externalisation de la logistique ratée. Sous la pression de sa maison-mère, la filiale française d'un grand groupe américain a externalisé la quasi-totalité de sa logistique au milieu des années 1990. Cette opération s'est rapidement avérée être un échec pour plusieurs raisons que nous analysons en détail : (1) les attentes vis-à-vis du prestataire n'étaient pas claires ; (2) le choix du prestataire était contestable ; (3) la phase de préparation avait été bâclée et (4) le contrat utilisé présentait des limites importantes. Nous proposons alors des solutions pour éviter de se retrouver dans une situation analogue à celle de cette entreprise.

Mots-clés : externalisation, logistique, étude de cas.

### 1. Introduction

L'externalisation d'activités de services est un phénomène en forte croissance<sup>1</sup>. Elle touche aujourd'hui des activités critiques pour la bonne marche des entreprises comme l'informatique, les télécommunications ou la logistique (Rabinovitch, Windle, Dresner et Corsi, 1999). Alors que la littérature sur l'externalisation est remplie de « success stories » (voir Huber, 1993 ou Cross, 1995 pour le cas de l'informatique), les échecs sont beaucoup moins fréquemment évoqués. Pourtant, les risques de l'externalisation ne sont pas négligeables pour des activités comme la logistique (Ackerman, 1996). Plusieurs raisons permettent d'expliquer ce déséquilibre. D'une part, les opérations d'externalisation sont fréquemment évoquées tout de suite après la signature du contrat. A ce moment, les relations entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire sont au beau fixe. Le résultat réel de l'opération n'est pas connu et seul le résultat attendu est mis en

---

\* Professeur adjoint de stratégie à l'ESSEC

<sup>1</sup> Baromètre *outsourcing* Andersen 2001 : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France.

avant. D'autre part, les entreprises qui ont connu l'échec lors d'une opération d'externalisation hésitent généralement à communiquer sur le sujet. Si la situation est embarrassante pour les prestataires, elle l'est aussi pour leurs clients.

Pourtant, des enseignements profitables peuvent souvent être tirés des échecs des autres (Sitkin, 1992). Dans cet article, nous analysons en détail un cas d'externalisation logistique raté. Dans un premier temps, nous présentons le cas en nous appuyant sur des entretiens menés aussi bien chez l'entreprise externalisatrice que chez le prestataire. Nous faisons également référence au contrat d'externalisation ainsi qu'à des documents développés dans le cadre de la relation d'externalisation (tels que les enquêtes de satisfaction, les notes de service...). Dans un second temps, nous expliquons les raisons de cet échec et nous en tirons des enseignements qui pourront être utilisés par les entreprises désireuses d'externaliser une partie ou la totalité de leur logistique.

## 2. Présentation du cas

### 2.1 La genèse de l'opération d'externalisation

L'entreprise X est la filiale française d'un grand groupe américain. Avec une part de marché de près de 20%, elle est leader sur son secteur d'activité. Toutefois, la concurrence est de plus en plus agressive. L'environnement logistique de l'entreprise X a également beaucoup évolué ces dernières années. En effet, les clients demandent de plus en plus à être livrés fréquemment et en petites quantités. Les concurrents les plus agressifs ont totalement intégré cette nouvelle exigence. Ils ont axé leur offre autour de la qualité de service et parviennent à livrer des commandes souvent complexes dans des délais très courts. Au niveau de la logistique, une telle stratégie nécessite la mise en place d'une organisation de type « juste-à-temps ».

L'entreprise X s'est engagée dans une démarche d'externalisation de la logistique au milieu des années 1990. Si le département logistique de l'entreprise X ne disposait pas des compétences nécessaires pour travailler en « juste-à-temps », les problèmes étaient plus profonds. Une enquête réalisée peu avant la décision d'externalisation avait montré que 30% des clients n'étaient pas satisfaits de la logistique de l'entreprise X (ainsi, de sa capacité à résoudre rapidement des problèmes tels que les erreurs de livraison...). Par ailleurs, l'externalisation a été fortement encouragée par la maison-mère dans le cadre d'une politique globale de réduction des coûts. Outre la logistique, des activités comme les services généraux et l'informatique étaient également concernées par l'externalisation.

La totalité de l'activité logistique a alors été externalisée. Très précisément, le contrat d'externalisation prévoyait « *l'exécution de la prestation suivante : stockage, préparation de commandes, gestion de stock et distribution de tous produits relevant de l'activité commerciale de [l'entreprise X]* » (Contrat, page 7). Si le transport était externalisé depuis longtemps par

l'entreprise X, le reste de l'activité logistique était entièrement réalisé en interne. Un appel d'offres a alors été réalisé auprès de quatre prestataires « reconnus ». Trois critères ont permis de départager les candidats : (1) l'existence d'une couverture nationale ; (2) la disponibilité immédiate d'une surface de stockage suffisante et (3) l'existence de relations antérieures avec l'entreprise X. La signature du contrat a eu lieu moins de six mois après que l'externalisation de la logistique eut été envisagée. Pour le prestataire, la principale contrainte était la reprise de l'ensemble du personnel en vertu de l'article L.122-12 du *Code du Travail* dans le cadre d'un contrat d'une durée de cinq ans. Contrairement au stockage et à la préparation des commandes, le transport n'avait pas pour vocation d'être réalisé par le prestataire. Cette activité à plus faible valeur ajoutée devait être sous-traitée par le prestataire auprès d'un transporteur routier. Toutefois, le prestataire était contractuellement tenu d'avertir l'entreprise X de tout changement de transporteur.

Le démarrage de la prestation s'est alors fait en deux étapes. Le prestataire a commencé par reprendre l'ensemble de l'activité à l'exception de la gestion physique des stocks. En effet, son système informatique n'était pas encore opérationnel à ce moment. Par la suite, la gestion physique des stocks a été intégrée à la prestation.

## 2.2 Des résultats plus que mitigés

Il est très rapidement apparu que l'opération d'externalisation était loin de donner satisfaction à l'entreprise X.

Premièrement, les coûts étaient très élevés. Une étude comparative (i.e. « benchmarking ») menée au niveau de l'ensemble des filiales européennes du groupe auquel appartenait l'entreprise X a fait apparaître que les coûts logistiques français étaient de loin les plus élevés. Plusieurs raisons expliquaient ce dérapage des coûts. D'une part, le contrat prévoyait un mode de tarification différent pour le « direct usine » et le « non-direct usine ». Les livraisons « direct usine » concernaient les gros tonnages qui ne donnaient pas lieu à des contraintes de livraison particulières chez le client. Les livraisons « non direct usine » concernaient des livraisons plus délicates. En termes de tarifications, le « non direct usine » était facturé 30% plus cher que le « direct usine ». Peu après la signature du contrat d'externalisation et contrairement à ce qui avait été prévu, le mix « direct usine – non direct usine » avait évolué en faveur du « non direct usine » dans des proportions significatives. D'autre part, le client s'était vu contraint de payer de nombreuses prestations non prévues dans le contrat (tels que les retours de marchandises, les transports inter-dépôts ...).

Deuxièmement, la qualité de service était insuffisante. Une étude réalisée auprès des clients de l'entreprise X montrait que 7% d'entre eux étaient totalement insatisfaits du respect des délais de livraison. Une autre étude montrait que 9% d'entre eux n'étaient pas satisfaits de la qualité du personnel de livraison. Une note interne de l'entreprise X estimait que les coûts de la

« non-qualité » (i.e. nombre d'avois et de refacturations, coûts administratifs des litiges...) étaient compris entre 3 et 5% du budget logistique total. Les difficultés en matière de livraisons s'expliquaient par le fait que le prestataire ne contrôlait pas suffisamment les transporteurs routiers qui travaillaient pour lui. Aucun véritable cahier des charges ne leur avait été imposé. Par ailleurs, le prestataire ne faisait remonter quasiment aucune information à ce sujet vers l'entreprise X.

Troisièmement, des problèmes informatiques gênaient le transfert d'information entre les deux partenaires. L'interfaçage entre le système informatique de l'entreprise X et celui de son prestataire s'est avéré beaucoup plus difficile que prévu. Si le système utilisé par l'entreprise X était bien adapté à la gestion de son activité logistique, il était ancien et reposait sur une architecture totalement fermée. De plus, la prestation avait démarré sans que le système informatique du prestataire soit totalement opérationnel. De nombreux « bugs » ont été découverts par la suite. Ces « bugs » ont paralysé la fonction logistique à plusieurs reprises. Les difficultés ont encore été accrues par la spécificité des produits de l'entreprise X, notamment en termes de conditionnement et de poids.

Si la situation n'était pas satisfaisante pour l'entreprise X, elle ne l'était guère plus pour son prestataire. En effet, le prestataire perdait de l'argent sur ce contrat d'externalisation. La marge sur le transport était positive mais la préparation et le stockage des commandes généraient un déficit. Dans ce contexte, les relations entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire s'étaient progressivement envenimées. Même si les deux partenaires répétaient qu'ils avaient encore la volonté de travailler ensemble, une grande méfiance était peu à peu apparue. Les relations se dégradèrent au fur et à mesure que les deux entreprises se renvoyaient la responsabilité d'une opération qui ressemblait de plus en plus à un échec.

### 3. Analyse du cas

L'échec de cette opération d'externalisation peut être attribué à quatre erreurs majeures : (1) les attentes vis-à-vis du prestataire n'étaient pas claires ; (2) le choix du prestataire était contestable ; (3) la phase de préparation avait été bâclée et (4) le contrat utilisé présentait des limites importantes. Nous détaillons chacune de ces erreurs ci-dessous.

#### 3.1 *La décision d'externaliser : une absence de motivations claires*

Le véritable objectif de l'entreprise X n'apparaissait pas clairement au moment de la décision d'externalisation, alors que des objectifs clairs sont une condition indispensable au succès d'une opération d'externalisation (Lambert, Emmelhainz et Gardner, 1999). Plus précisément, deux motivations très différentes pouvaient être observées simultanément. D'une part, la nécessité de mettre en place une organisation logistique à la fois plus performante et fonctionnant en « juste-à-temps » suggérait que l'externalisation avait pour objectif l'accès à des

compétences non disponibles en interne. D'autre part, la politique d'externalisation imposée par la maison-mère suggérait que l'externalisation avait pour objectif la réduction des coûts

L'externalisation permet rarement d'obtenir à la fois une amélioration de la performance et une réduction des coûts. Dans le cas de la logistique en particulier, l'externalisation se traduit fréquemment par une augmentation des coûts. En revanche, l'utilisation des « meilleures pratiques » logistiques améliore la performance globale de l'entreprise en contribuant à l'accroissement du chiffre d'affaires et à l'allègement de son bilan (Razzaque et Cheng, 1998). L'erreur commise par l'entreprise X est d'avoir exigé du prestataire qu'il hisse sa fonction logistique au niveau de celle de ses meilleurs concurrents tout en réduisant sensiblement les coûts. En poursuivant simultanément ces deux objectifs, elle n'est parvenue à en atteindre aucun.

### 3.2 Un choix du prestataire contestable

Les difficultés rencontrées lors de cette opération d'externalisation logistique peuvent également être attribuées à un choix du prestataire contestable.

Les compétences réelles du prestataire n'ont pas été correctement évaluées. En effet, les critères de couverture nationale et de surface de stockage disponible étaient remplies par chacun des quatre prestataires de la « short list ». Le choix a donc été largement déterminé par le troisième critère : le fait d'avoir déjà travaillé avec le prestataire. *A priori*, ce critère est excellent. Il permet à la fois de juger des qualités objectives (comme le niveau de performance, la capacité à fournir la prestation demandée en respectant les délais, l'expérience en matière d'externalisation, la solidité financière...) et subjectives (la fiabilité, l'attitude constructive, l'adéquation en termes de culture d'entreprise...) du prestataire (Greaver, 1999).

Une erreur fréquemment commise est de ne pas prendre en compte les critères subjectifs. Dans le cas de l'entreprise X, ces critères ont bien été pris en compte. L'erreur a été de les utiliser à mauvais escient. En effet, le prestataire a été retenu parce qu'il appartenait à une société logistique européenne qui avait « démontré son savoir-faire » en travaillant pour une autre filiale du Groupe auquel appartenait l'entreprise X. Si cet argument a permis de prendre une décision rapide, il n'a pas intégré le fait que les composantes nationales de la société logistique européenne étaient largement indépendantes les unes des autres. Le prestataire retenu ne possédait peut-être pas toutes les compétences requises pour mettre en place une organisation en « juste-à-temps » au sein de l'entreprise X.

### 3.3 Un démarrage trop rapide

Comme nous l'avons indiqué, le nouveau système informatique du prestataire n'était pas encore prêt au moment de la signature du contrat d'externalisation. Le contrat prévoyait alors un délai de six mois pour qu'il devienne totalement opérationnel et que la totalité de l'activité

puisse être transférée au prestataire (« *Un système informatique spécifique et intitulé [...] sera mis en place [dans un délai de six mois] sous réserve de la bonne transmission des informations nécessaires de la part de [l'entreprise X]* », (p. 16 du contrat). Six mois après la signature du contrat, les problèmes informatiques n'avaient pas été totalement réglés. Pour ne pas prendre de retard sur le planning prévu dans le contrat, la gestion des stocks a été malgré tout transférée au prestataire après un inventaire contradictoire. Ce démarrage précipité – préjudiciable à la suite de l'opération – peut s'expliquer par les engagements contractuels qui avaient été pris par le prestataire. Pour le succès de l'opération d'externalisation, il aurait mieux valu attendre que le système informatique de son prestataire soit totalement opérationnel et que les interfaces avec son propre système aient été entièrement testées avant de démarrer la prestation. La plupart des opérations d'externalisation sont difficilement réversibles. Même si cette erreur est fréquente, il est dommage de les mettre en péril pour gagner quelques mois (Ang et Toh, 1998).

### 3.4 *Un contrat qui présentait des limites*

L'échec de cette opération d'externalisation doit beaucoup au contrat. En effet, le contrat se présentait comme un document « standard » d'une vingtaine de pages accompagné de plusieurs annexes. Si ce type de contrat est adapté à des prestations simples comme le transport, il ne permet pas de gérer des prestations complexes comme l'externalisation de la totalité d'une fonction logistique. Plusieurs erreurs ont été commises en matière de contractualisation. Tout d'abord, le contrat doit être entièrement finalisé avant le démarrage de la prestation. Aucun point ne doit être laissé en suspens car tout ce qui n'est pas écrit noir sur blanc fera l'objet de nouvelles négociations avec le prestataire (Lacity et Hirschheim, 1993). Alors que l'un des objectifs prioritaires de l'entreprise X était l'amélioration de la qualité de service, aucun indicateur de qualité de service (associé à des pénalités en cas de non-atteinte des objectifs) n'avait été réellement mis en place. En effet, on pouvait lire dans l'annexe 3 du contrat intitulée « Satisfaction des clients » : « *La conclusion d'un accord de partenariat avec [le prestataire] trouve une large part de sa justification dans la recherche de l'amélioration de la qualité de service logistique délivrée aux clients de [l'entreprise X], telle que mesurée par l'enquête téléphonique mensuelle. Ainsi, [l'entreprise X et son prestataire] sont convenus de mettre en place dans un délai de trois mois de l'application des accords, un système de pénalisation qui implique pour [le prestataire] l'acceptation de l'objectivité des systèmes de mesure existant au sein de [l'entreprise X].* »

Les limites du contrat se retrouvent à d'autres niveaux. A titre d'illustration, l'entreprise X a rapidement été amenée à payer des prestations supplémentaires qu'elle n'avait pas prévues dans le contrat. (i.e. retours de marchandises, transport inter-dépôts...). L'entreprise X a également négligé la question de la sous-traitance du transport dans le contrat. Le seul élément tangible était que le prestataire devait avertir l'entreprise X en cas de changement de sous-traitant. Cette trop grande latitude donnée au prestataire a empêché l'entreprise X d'exercer un contrôle sur la composante « transport », alors que celle-ci est en contact direct avec le client

final (Aersten, 1993). D'où l'insatisfaction des clients en matière de qualité du personnel de livraison et de délais de livraison.

En règle générale, un contrat d'externalisation doit être le plus précis et le plus complet possible (Saunders, Gebelt et Hu, 1997). Il est illusoire de croire que d'hypothétiques relations de partenariat permettent de se passer d'un bon contrat (Willcocks et Choi, 1995). A l'inverse, les entreprises qui utilisent des contrats trop flous perdent du temps (et de l'argent) à clarifier en permanence ce qui pourrait figurer explicitement dans le contrat. Les risques de voir la relation se détériorer sont accrus par cette nécessité de clarification permanente. A l'inverse, un bon contrat fournit les bases sur lesquelles la confiance peut se développer.

#### 4. Conclusion

Comme nous avons pu le voir, plusieurs erreurs ont été commises par l'entreprise X. Les difficultés rencontrées par cette entreprise sont exacerbées par la faible réversibilité de l'opération d'externalisation en cours. Ce phénomène peut être fréquemment observé dans les opérations d'externalisation actuelles (Greer, Youngblood et Gray, 1999). Lorsqu'une entreprise externalise la totalité d'une activité, le changement de prestataire ou la réinternalisation sont des processus longs et complexes. Pour l'entreprise X, rien ne doit être précipité sous peine de se retrouver dans une situation analogue à celle que nous avons décrite après le changement de prestataire. A court et moyen terme, il est impératif de restaurer la relation avec le prestataire actuel (Kern, Willcocks et van Eck, 2002). La rupture du contrat aurait des répercussions importantes pour l'entreprise X et pourrait également lui faire perdre sa crédibilité sur le marché des prestataires logistiques.

A plus long terme, il est recommandé à l'entreprise X de réfléchir clairement à sa stratégie logistique et d'utiliser l'expérience accumulée pour éviter les erreurs passées (Useem et Harder, 2000). Dans un contexte où les clients sont de plus en plus exigeants en matière de qualité de service et où le risque d'inflation des coûts n'est pas négligeable, la maîtrise de l'activité logistique externalisée est essentielle. C'est uniquement dans ce cas que l'externalisation peut contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise (Gilley et Rasheed, 2000).

#### 5. Bibliographie

- Ackerman, K. (1996), « Pitfalls in logistics partnerships », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26, 3, 35-37.
- Aersten, F. (1993), « Contracting out the physical distribution function : a trade-off between asset specificity and performance measurement », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23, No1, 23-29.

- Ang, S. et S. K. Toh (1998), « Failure in software outsourcing : a case analysis », in Willcocks, L. et M. Lacity (ed.) (1998), *Strategic sourcing of Information Systems : perspectives and practices*, John Wiley, 351-368.
- Cross, J. (1995), « IT outsourcing : British Petroleum's competitive approach », *Harvard Business Review*, May-June, 94-102.
- Gilley, K. & A. Rasheed (2000) « Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance », *Journal of Management*, 26, 736-790.
- Greaver, M. (1999), *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York.
- Greer, C., S. Youngblood and D. Gray (1999), « Human resource management outsourcing : the make or buy decision », *Academy of Management Executive*, 13, 85-96.
- Huber, R. (1993), « How Continental Bank outsourced its 'crown jewels' », *Harvard Business Review*, January-February, 121-129.
- Kern, T., L. Willcocks et E. van Heck (2002), « The winner's curse in IT outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma », *California Management Review*, 44, 2, Winter, 17-69.
- Lacity, M. et R. Hirschheim (1993a), *Information systems outsourcing*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Lambert, D., M Emmelhainz et J. Gardner (1999), « Building successful logistics partnerships », *Journal of Business Logistics*, 20, 1, 165-181.
- Maltz, A. & L. Ellram (1997), « Total cost of relationship: An analytical framework for the logistics outsourcing decision » *Journal of Business Logistics*, 18, 1, 45-65.
- Rabinovitch, E., R. Windle, M. Dresner et T. Corsi (1999), « Outsourcing of integrated logistics functions : An examination of industry practices », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29, 6, 353-373.
- Razzaque, M. et C Sheng (1998), « Outsourcing the logistics function : A literature review », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28, 2, 89-107.
- Sitkin, S. (1992), « Learning through failure: The strategy of small losses », In Cummings, L. & Staw, B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press.
- Useem, M. et J. Harder (2000), « Leading laterally in company outsourcing », *Sloan Management Review*, Winter, 25-36.
- Willcocks, L. et C. J. Choi (1995), « Co-operative partnership and 'total' IT outsourcing : from contractual obligation to strategic alliance », *European Management Journal*, 13, 67-78.