



Referis
Management Consulting

PIPAME

Pôle interministériel de prospective et d'anticipation
des mutations économiques

Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre - prestataire » pour accompagner la création de valeur?



Sujet et Objectifs de l'étude

Un ensemble de constats :

- Une externalisation croissante de la Logistique
- La production de nouveaux services par les prestataires logistiques
- L'importance du facteur humain, pour accompagner la création de valeur issue de ces relations

Une question :

- Comment faire émerger un secteur logistique plus compétitif et des fonctions logistiques plus efficaces en travaillant sur la relation entre donneur d'ordre et prestataire logistique ?

Un objectif :

- Préciser comment la montée en compétences de ces acteurs est une réponse à cette question (rôle joué par chacun et place du sujet "compétences" dans leur relations contractuelles).

Participants

Le Comité de pilotage de l'étude :

- **L'AFT-IFTIM** : Valérie CASTAY & Jean-André LASSERRE, Direction des Etudes et Recherches
- **L'ASLOG** - Association Française pour la Logistique : Valérie CARO-MACREZ, Jean DAMIENS, Dominique MANALT
- **L'ESLI** (Ecole Supérieure de Logistique Industrielle), de Redon : Steven GERARD
- Le **Département du Fonds Social Européen – DGEFP** : Paul-Edmond MEDUS
- Le **Sétra et le PIPAME** : Damien ORSINI, Thierry Ménager

L'étude a été réalisée par le cabinet REFERIS (Nicolas RIBOUD-SAINCLAIR, Frédéric RIVIERE)

Méthodologie

1. L'identification de cas :

- dépassant le strict cadre de l'exécution
- concrétisant la montée en compétences et la fourniture de services à valeur ajoutée.

| | Cas DAHER et D Ordre | Cas ASTRE et D Ordre | Cas SAV SAMSUNG | Cas ALCATEL/UPS |
|--|--|--|-------------------------------------|--|
| • Identité de l'initiateur de la relation | ? | Donneur d'ordre | Donneur d'ordre | Donneur d'ordre |
| • Intégration horizontale ou verticale | Horizontale | Principalement verticale, qqs cas horizontal faible | Horizontale | Horizontale |
| • Niveau de délégation | Prestation globale très forte délégation | Exécution | Exécution | Prestation globale, très forte délégation |
| • Dispersion géographique | Monosite industriel | Local monosite | Multisite client (global national) | Globale Europe |
| • Degré de spécialisation | Très fort | Faible : prestation banalisée de transport et logistique | Très fort | Moyen |
| • Modalités contractuelles | Success fee Open book ? | Forfait négocié à la prestation | Forfait, passage à l'open book | Success fee |
| • Lieu de réalisation | Interne + externe | Externe | Externe | Externe |
| • SI utilisé | Prestataire | Prestataire | Interface globale | Prestataire |
| • Evolutivité du périmètre | Fortement évolutif en intégration amont, aval, autres sites, ... | Faible | Faible, uniquement liée au produits | Fortement évolutif (géographie, RL, aérien, ...) |
| • Externalisation | Oui | Non | Oui | Non |

PIPAME

2. Construction d'un cadre méthodologique pour identifier lors des entretiens :

- la place des compétences dans ces relations
- la typologie des situations de service à valeur ajoutée ou des schéma de collaboration
- les savoir-faire développés par chacun des deux acteurs
- les déclencheurs, les conditions et les moteurs de montée en gamme du prestataire ;
- les leviers d'acquisition et de mobilisation des compétences.

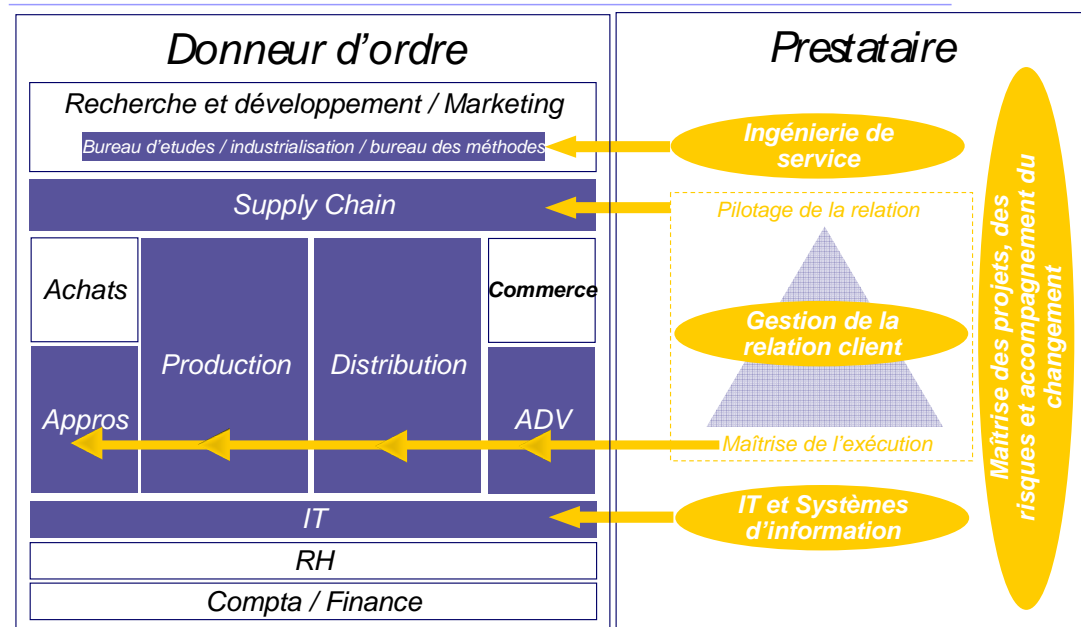
Enseignements

Quatre principales dimensions de la montée en compétences :
la gestion de la relation client,

- l'ingénierie de service ,
- les technologies et les systèmes d'information,
- la maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement.

Figure 11 - Dimensions de la montée en compétence

Referis
Management Consulting





1/4 - La gestion de la relation client

Pour le prestataire :

- De la fonction commerciale à l'engagement de service avec une logique de pilotage de contrat.

Pour le donneur d'ordre :

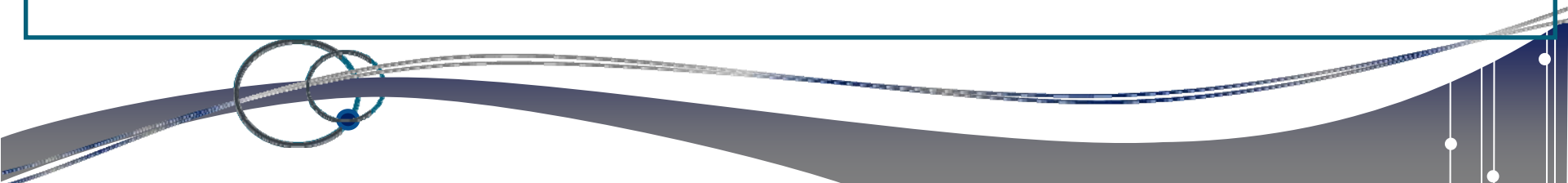
- Nécessité d'une articulation et d'un fonctionnement cohérents entre les fonctions achat et le pilotage des prestations.

2/4 - L'ingénierie de services

Les services logistiques reposent sur :

- des expertises techniques ainsi que des capacités d'ingénierie et d'assemblage.

Les compétences d'ingénierie sont le premier levier différenciateur et d'innovation d'un prestataire.





3/4 - Les technologies et systèmes d'information

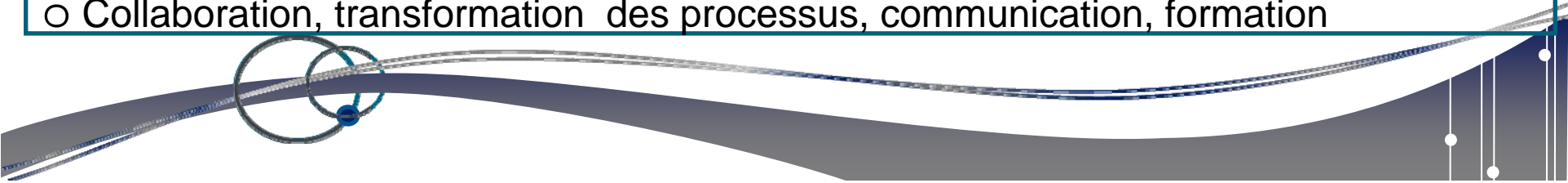
(WMS, TMS, APS, ...)

Échange et traitement de l'information sont des éléments clés de l'offre de services.

- Soutien des processus opérationnels
- Capacité du prestataire à disposer d'une vue transversale et partagée des informations utiles à son client, à sa « Supply Chain ».

4/4 - La maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement

Externalisation = de véritables modifications de fonctionnement

- Nécessité d'une réelle conduite du changement (mode projet, transversalité, risques, freins et résistance)
 - Collaboration, transformation des processus, communication, formation
- 



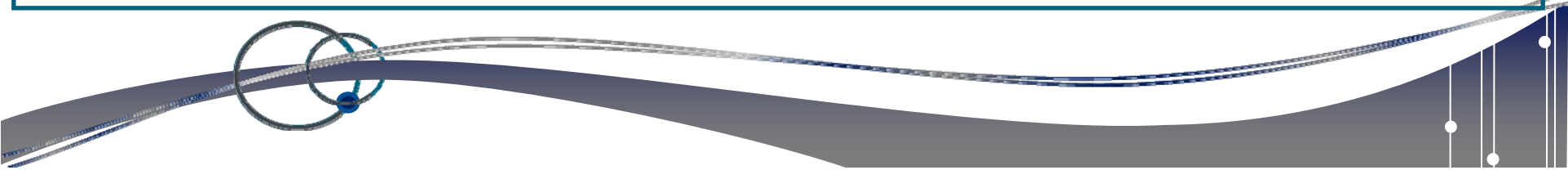
La Dynamique d'évolution des compétences

Taille critique et montée en gamme

- Un investissement conditionné par le premier contrat
- La valeur ajoutée est tirée par le donneur d'ordre
- Un amortissement au plus vite

D'où une maîtrise impérative des savoir faire d'industrialisation, d'ingénierie de développement et de projet.

Logique d'acquisition des compétences

- Un démarrage par la dimension systèmes d'information
 - La gestion de la relation client construite grâce au potentiel du SI
 - Une ingénierie de service à valeur ajoutée nourrit du contact donneur d'ordre.
 - Une démarche de 'change management' liée à la complexité des besoins du d donneur d'ordre.
- 



Autres constats

La dimension clé des compétences Managériales

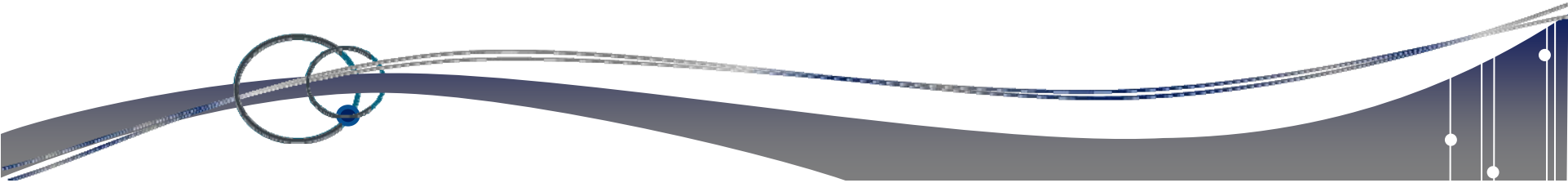
- Organisation, moyens, et systèmes,
- Logiques des organisations et collaboration

D'une réelle **maturité Supply Chain** dépendent les opportunités de développement du CA et des prestations à **valeur ajoutée**

Le développement de la maturité Supply Chain du donneur d'ordres lié au développement de la collaboration

On externalise bien ce que l'on maîtrise.

Un Key Account Manager (KAM) confronté aux mêmes nécessités que le Supply Chain Manager.

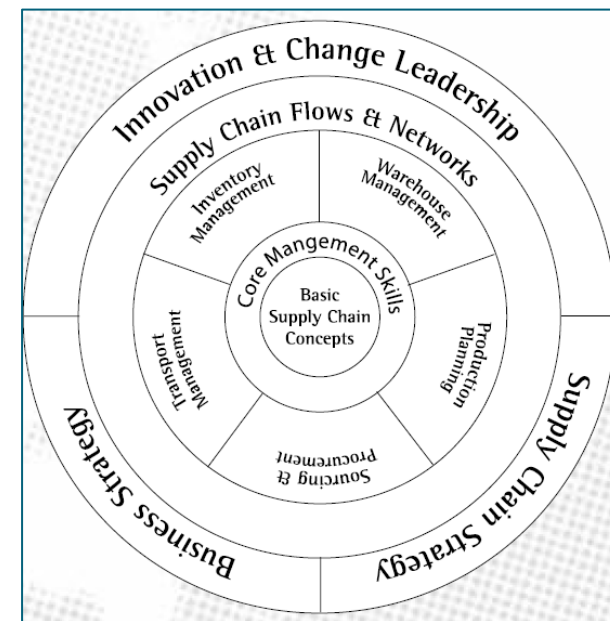
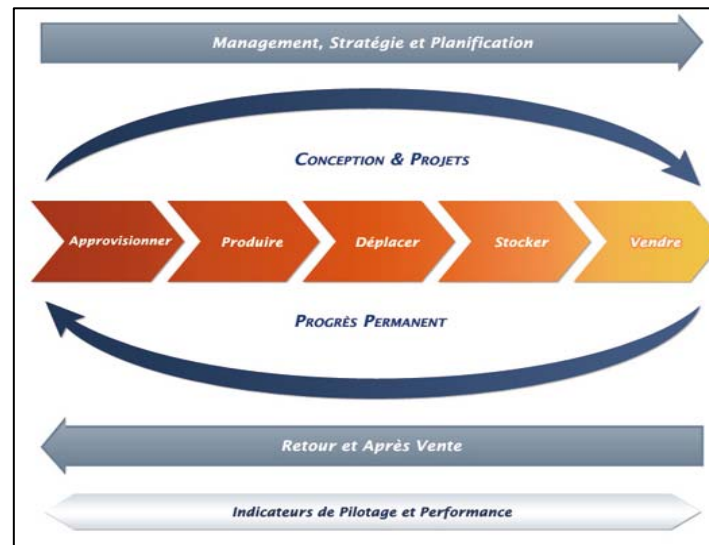


Conclusion

Donneur d'ordre et prestataire doivent avoir des niveaux de maturité compatibles.

Un axe de travail majeur :

- des démarches GPEC construite sur la base de référentiels communs



Exemple : Référentiel de compétences Standards ELA