

PRESTATION LOGISTIQUE EN PRODUITS FRAIS ET MESURE DE LA VALEUR AJOUTEE CLIENT: LE CAS DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES BRETONNES

Olivier MEVEL* & Thierry MORVAN**

Résumé. - Les prestataires de services logistiques sont l'un des acteurs principaux de la chaîne logistique des industries agroalimentaires. En proposant une offre de services diversifiée, le prestataire répond notamment aux préoccupations logistiques des industries agroalimentaires bretonnes en termes de coûts de transport, de traçabilité et de performances de la supply chain. Aussi, l'article fonde sa recherche sur l'analyse de la valeur ajoutée client apportée par le prestataire de services logistiques à l'industriel. Cette analyse s'appuie sur une étude empirique réalisée au niveau d'un territoire : la Bretagne. L'étude réalisée met en lumière les principaux déterminants préfigurant à la construction de la valeur ajoutée client ainsi que leur ordonnancement par les responsables logistiques des IAA bretonnes. Elle propose aussi un système cartographique dont l'objectif est de mettre en avant la performance des prestataires logistiques dans le domaine du froid positif sur un territoire spécifique.

Mots-clés : Valeur ajoutée client (VAC), Prestataires logistiques, Industrie Agroalimentaire (IAA), Taux de service.

* Maître de conférences, Université de Brest/ICI, IUT de Brest, Rue de Kergoat - CS 93 837, 29 238 Brest Cedex 3, olivier.mével@univ-brest.fr.

** Maître de conférences, Université de Rennes1, IUT de Saint-Malo, Rue de la Croix Désilles – CS 51713, 35417 Saint-Malo Cedex, thierry.morvan@univ-rennes1.fr.

1. Introduction

En rapprochant très directement la question de la valeur ajoutée client à celle de la prestation de services logistiques, cet article, basé sur une approche empirique du terrain à un niveau régional, aborde les enjeux et les perspectives attachés à une analyse de la valeur générée par les prestataires auprès des chargeurs en frais de l'industrie agroalimentaire bretonne.

Depuis le début des années 60, le développement du secteur de la grande distribution est à l'origine de puissantes mutations structurelles qui ont bousculé les organisations industrielles notamment dans le domaine des industries agroalimentaires. A partir des années 80, les systèmes logistiques centralisés mis en œuvre par les distributeurs ont alors conduit leurs fournisseurs à considérablement modifier leurs schémas logistiques tout en les amenant à recentrer leurs activités sur leur seul cœur de métier. Cette tendance lourde au recentrage des firmes, jumelée à la prise de pouvoir des centrales d'achat des distributeurs sur l'ensemble de la supply chain, souvent en réaction à la promulgation de la loi Galland en 1996, a rapidement conduit les industriels à externaliser les fonctions secondaires de leurs activités et spécialement celles qui concernent leurs activités de transport et de logistique.

Des raisons structurelles et conjoncturelles ont donc favorisé l'avènement des prestataires de services logistiques en tant que nouveaux acteurs majeurs des supply chains. Alors même que ces derniers se faisaient rapidement une place au cœur des relations Producteurs-Industrie-Commerce tout au long de la dernière décennie, la relation unissant les transformateurs et les prestataires de services logistiques s'est quant à elle considérablement renforcée surtout si l'on considère que l'on est passé d'une simple relation de domination de l'industriel sur le prestataire à une collaboration désormais beaucoup plus affirmée entre les deux parties.

Pour les prestataires, l'enjeu de cette collaboration est double. D'une part, tout en réduisant en permanence leurs coûts, il s'agit pour eux d'approcher un taux de service optimal générant la satisfaction de leurs clients industriels et, d'autre part, ils doivent aussi tenter de couper court, de par la qualité globale de leur prestation, à toute envie de « réinternalisation » des flottes de transport chez ces mêmes clients.

Les industries agroalimentaires constituant l'un des principaux clients des prestataires de services logistiques, nous avons souhaité analyser l'opinion des industriels relativement à la seule mesure de la valeur ajoutée client délivrée par les prestataires. En s'appuyant sur un échantillon inventorié à partir de la méthode des quotas, nous avons donc choisi de mettre en œuvre l'approche de Montebello (2003) afin de mesurer très précisément la valeur ajoutée client que reconnaît l'industriel à l'ensemble de la prestation logistique.

Conformément à ce qui a été exposé précédemment, nous avons procédé en deux étapes sur le terrain: une première phase qualitative visait à déterminer les sources de valeur ajoutée délivrée par la prestation de services logistiques à destination des chargeurs ainsi que leurs

poids respectifs dans la décision d'achat par l'industriel. Lors d'une seconde phase plus quantitative, nous traitons plus précisément de l'évaluation relative des prestataires de services logistiques entre eux puisque nous avons proposé aux industriels de discriminer les prestataires frais à un niveau régional corrélativement à une analyse de la valeur.

Les principaux résultats de la recherche auront donc trait, dans un premier temps, à la révélation des déterminants préfigurant à la construction de la valeur ajoutée client par les prestataires de services logistiques thermo-dirigée puis, dans un second temps, nous proposons un système cartographique permettant une mise en lumière de la performance d'ensemble des prestataires de services logistiques en frais opérant à l'échelle du territoire breton.

2. Etat des lieux circonstanciés de l'activité des IAA bretonnes dans les produits frais et de son impact sur les activités de prestation de services logistiques

Il s'agit d'établir un lien entre la géographie du territoire breton et les contraintes historiques, économiques et logistiques qui pèsent sur les industries agroalimentaires bretonnes avant d'envisager la formation d'une offre territoriale spécifique en termes de prestations de services logistiques.

2.1 L'industrie agroalimentaire en Bretagne : un poids lourd économique confronté à des contraintes géographiques et logistiques considérables

Les industries agroalimentaires bretonnes voient leurs marchés s'éloigner vers l'est (2.1.1) dans un contexte économique assez lourd, relativement à l'état de tension qui préside toujours, en France, aux relations industrie-commerce (2.1.2), ce qui raffermirait d'autant la question sous-jacente liée au positionnement du PSL dans la chaîne logistique de l'industriel en frais et ultra-frais (2.1.3).

2.1.1 Un territoire breton très excentré vis-à-vis de ses marchés

En l'espace de deux générations, la Bretagne¹ est devenue la première région française dans les domaines de l'agriculture et des industries agroalimentaires. Arc-boutée à un modèle agricole intensif², le secteur des industries agroalimentaires (IAA) bretonnes a permis de faire émerger une force économique considérable qui regroupe près de 70.000 emplois directs (300.000 en comptant l'agriculture et les emplois indirects), répartis sur plus de 4.000 entreprises³. La région réalisant ainsi presque 1/6^{ème} de l'activité nationale des IAA françaises,

¹ 7^{ème} économie régionale sur le plan national, 3 millions d'habitants, 74 mds d'euros de PIB (Insee).

² 20 % du lait produit en France, 38 % des volailles, 45 % des œufs frais et plus de 50 % des porcs (CRCI Bretagne)

³ Source : CRCI Bretagne

elle recense plus de trois cents industries⁴ agroalimentaires de plus de 50 salariés, implantés diffusément sur l'ensemble du territoire, et dont les principales activités de transformation ont trait majoritairement aux secteurs de la salaison et des produits carnés (193), des aliments pour animaux (118), des plats préparés (105), du poisson (52), de l'industrie laitière (41).

D'un point de vue géoéconomique, si la position du Pays à proximité des lieux de production en fait un lieu d'implantation privilégié des industries de transformation, la Bretagne se trouve cependant excentrée par rapport au barycentre de gravité des échanges européens, constitué par le *croissant fertile* européen qui va de Londres à Milan et qui traverse l'Allemagne en passant à l'écart de l'Ile-de-France. Face à l'élargissement de l'Europe qui absorbe progressivement les pays de l'Est, les marchés se décalent et cela ne va pas sans poser des problèmes logistiques aux industries agroalimentaires bretonnes puisque le mode de pensée commercial n'est plus national mais européen voire international.

La Bretagne⁵ n'est pas non plus égalitaire du point de vue des temps d'accès aux marchés puisque le trajet depuis Brest s'avère bien plus long et coûteux que depuis Rennes. La Bretagne peut donner l'idée d'un fonctionnement à deux vitesses puisque la partie orientale du territoire (pôle Rennais), plus compétitive en termes logistique recueille les transports, les plateformes des distributeurs et bénéficie d'une certaine vitalité dans ses échanges tandis que la partie occidentale (pôle finistérien), à 3h de route de Rennes, est plus excentrée et difficile d'accès.

Les flux alimentaires périssables issus des industries de transformation agroalimentaires représentent plus de 5,25 millions de tonnes de marchandises avec une forte proportion de produits frais et ultra frais nécessitant un transport thermo-dirigé plus coûteux. L'hégémonie de la route en tant qu'unique moyen de transports, est avérée lorsque l'on parle de distribution des produits alimentaires (Dornier et Fender, 2003 ; Panayides, 2004). La Bretagne⁶ n'y échappe pas, sans doute encore moins que les autres régions françaises, dès lors, le poids des contraintes géographiques se fait durement ressentir chez les industriels.

Le handicap spatio-temporel supporté par les industries de transformation bretonnes est pourtant souvent amoindri de par le volume des flux physiques de marchandises en jeu qui permet aux prestataires de proposer des coûts de transport compétitifs en comparaison d'autres

⁴ Source : Information Statistiques et Economiques (SRISE), Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt (2008).

⁵ D'une superficie de 27.208 km², le caractère péninsulaire de la région Bretagne peut aussi s'envisager, en termes logistique, comme une contrainte spatio-temporelle ou un mur logistique représenté par un rectangle de 270 km sur 120 km.

⁶ La route reste majoritairement utilisée par 92% des entreprises pour atteindre les marchés contre respectivement 6% et 2% pour le maritime et le ferroviaire. Le transport maritime concernant principalement le transport international de marchandises (Insee Bretagne).

bassins agroalimentaires moins denses industriellement mais plus proches de zones de consommation.

Enfin, le positionnement géographique de la région a peut-être aussi été un aiguillon pour les entreprises qui souhaitent maintenir ou développer leurs courants d'affaires et qui n'ont eu d'autres choix que de mettre en œuvre des solutions logistiques parfois très élaborées, en interne ou en collaboration avec des transporteurs ou des distributeurs. Les industriels implantés en Bretagne sont en quelque sorte condamnés à l'excellence logistique aussi bien technologiquement (système d'information, traçabilité,...) que d'un point de vue organisationnel (mutualisation des transports, massification des volumes, réduction des stocks, minimisation des périodes d'entreposage,...). Cependant, le contexte spécifique qui préside aux relations industrie/commerce pèse également sur les systèmes logistiques des industries agroalimentaires régionales.

2.1.2 Des industries agroalimentaires bretonnes très dépendantes du contexte propre aux relations industrie/commerce

A partir des années 60 en France, le développement du secteur de la grande distribution est à l'origine de puissantes mutations structurelles qui ont bousculé les organisations industrielles notamment dans le domaine des industries agroalimentaires. Dans les années 70, en Bretagne, la logistique est alors progressivement devenue un levier stratégique essentiel à la création de valeur des organisations (Heskett et *al.*, 1973) avec pour conséquence aujourd'hui de savoir le tryptique coûts-qualité-délais (ou taux de service) représenter le substrat fondateur de l'efficacité organisationnelle des industries agroalimentaires bretonnes mais aussi du commerce régional plus globalement.

Enclavées territorialement, les industries agroalimentaires bretonnes ont appris à travailler en réseau et participent aujourd'hui à des chaînes logistiques multi-acteurs conçues pour réduire les coûts et améliorer leur flexibilité (Fabbe-Costes, 2007 ; Paché, 2007). Ce sont les systèmes logistiques centralisés mis en œuvre par les distributeurs dans les années 80 qui ont conduit leurs fournisseurs à considérablement modifier leurs schémas logistiques tout en les amenant à recentrer leurs activités sur leur seul cœur de métier (Auramo et *al.*, 2004 ; Bonacich et Wilson, 2007).

Cette tendance lourde au recentrage des firmes industrielles, jumelée à la prise de pouvoir des centrales d'achat des distributeurs sur l'ensemble de la *supply chain*, souvent en réaction à la promulgation de la loi Galland en 1996 et la chevauchée des enseignes de distribution vers une taille critique, a rapidement conduit les industriels à externaliser les fonctions secondaires de leurs activités et spécialement celles qui concernent leurs activités de transport et de logistique (Mével et Leray, 2009). Des raisons structurelles et conjoncturelles ont donc favorisé l'avènement du prestataire de services logistiques en tant que structure réticulaire (Josserand, 2007) et nouvel

acteur majeur de pilotage des *supply chains* (Roques et Michrafy, 2003 ; Knemeyer et Murphy, 2004).

En Bretagne, les effets de ces mutations structurelles se sont rapidement fait ressentir dans le secteur des industries agroalimentaires qui a vu le nombre de distributeurs se réduire comme une peau de chagrin. Alors que certaines industries agroalimentaires avaient des dizaines voire des centaines de clients d'importances équivalentes encore au début des années 90, soudain cinq à dix clients ont représenté les deux-tiers des volumes de ventes. Immédiatement, lors des négociations, la pression sur les prix et les marges dans les filières agricoles est montée de plusieurs crans (Desmet et Zollinger, 1997). C'est dorénavant la marge laissée au distributeur par l'industriel qui donne accès aux linéaires sachant que depuis la promulgation du dispositif Galland, la logistique demeure un élément clef des conditions générales de vente (Cola, 2007). Ces dernières étant désormais complètement négociables depuis le 1^{er} janvier 2009 et l'entrée en vigueur de la Loi de Modernisation Economique⁷.

Depuis 1990, le puissant mouvement de concentration horizontale et verticale opéré par la grande distribution française, désormais factorisée au sein de six super centrales d'achat, conjuguée à l'importance aujourd'hui prise par les marques de distributeurs (Dioux et Dupuis, 2009), a fait des distributeurs les premiers clients en volume et en valeur des industries agroalimentaires bretonnes. La contrainte subsidiaire étant que les distributeurs émettent des exigences croissantes en termes de respect des délais de livraison (de J à J+1, voire de J à J) justifiant d'une aggravation des coûts logistiques qui pèsent sur les industriels de l'Ouest de la Bretagne.

Dans un contexte économique régional tendu par la dégradation des relations production/industrie/commerce, les prestataires de services logistiques sont ainsi devenus le maillon clef qui permet la mise en œuvre de la chaîne relationnelle au sein du canal (Rouquet, 2009). La relation industrie-commerce a toujours structuré les chemins logistiques des IAA bretonnes et la montée en puissance des centrales d'achat a permis de dépasser l'expédition des seuls petits flux pilotés par les industriels au profit d'une politique de massification des flux en camion complet à destination des plateformes des enseignes.

Occupant une place prépondérante dans l'économie régionale avec plus de 42% des tonnages transportés, les industries agroalimentaires se révèlent ainsi comme les principaux clients du transport de marchandises. En Bretagne, la relation entre l'industrie agroalimentaire bretonne et les prestataires de services logistiques s'est donc rapidement épanouie autour des différentes formules de services de transport proposées aux industriels du frais et de l'ultra-frais.

⁷ Loi du 5 août 2008.

2.1.3 Le positionnement du PSL dans la chaîne logistique des produits frais et ultra-frais : des prestations complexes et de plus en plus variées

Si la grande majorité des volumes des flux prestés des IAA en Bretagne concerne des produits frais et ultrafrais, cette situation originale implique aussi que les PSL prennent prioritairement en compte deux contraintes principales⁸ relativement à la construction du mix-logistique de cette typologie de produit :

La non rupture de la chaîne du froid

Le respect de la chaîne du froid est une composante essentielle de la qualité de la prestation logistique. Le transport et le stockage apparaissent ici comme des étapes de la chaîne du froid au même titre que la production et la distribution. Les prestataires doivent donc posséder des entrepôts et des moyens de transports spécialisés tout en demeurant dans la capacité de tracer les produits et leurs unités logistiques élémentaires (palettes, couches, cartons,...). C'est l'expertise technique développée par le prestataire qui semble alors essentielle notamment au travers de sa capacité à sécuriser les flux des industriels en matière de froid positif.

La durée de conservation des produits

Les contraintes relatives aux délais de préparation sont d'autant plus fortes que la durée de vie des produits est courte⁹. Le transporteur dispose donc d'un temps de réactivité de plus en plus court entre le moment de la commande et la livraison des marchandises (JA/JA ou JA/JB). En conséquence, même si les taux de rotations des camions des prestataires vers les plateformes des distributeurs demeurent élevés, il s'agit pour autant de satisfaire à la promesse d'un fort taux de service client par la mise en œuvre d'une capacité de réalisation correctement dimensionnée notamment en termes de disponibilité des camions. Ainsi, au sein de la chaîne logistique des produits frais et ultra-frais, les PSL ont développé une offre de service singulière comprenant les activités traditionnelles du transport à température dirigée : la messagerie¹⁰ et le transport de lot (complet ou en demi-lot)¹¹. En complément de ces activités classiques, les PSL élargissent aujourd'hui leur offre vers des activités commerciales (copacking, conditionnement à façon), vers des activités centrées sur le traitement de l'information (tracing et tracking) ainsi

⁸ Nous pouvons ajouter une troisième contrainte concernant les produits : la compatibilité des produits entre eux pouvant poser des problèmes de température et de contamination par les odeurs.

⁹ Pour les produits ultra-frais, la date limite de consommation (DLC) est comprise en 5 et 7 jours à partir de son conditionnement final. Pour les produits frais, la DLC est comprise entre 7 et 30 jours.

¹⁰ La messagerie nécessite une activité de groupage/dégroupage et des lignes qui relient les agences entre elles. L'objectif est d'assurer une couverture sur le territoire national dans un délai de 24h à 48h.

¹¹ Ce transport est un transport d'un point A à un point B sans rupture de charge. Les trafics sont ramassés en plusieurs points et livrés directement aux destinataires.

que vers des activités d'ingénierie organisationnelle (audit des infrastructures, conseil en système d'information,...).

En Bretagne les principaux PSL sont impliqués totalement ou partiellement dans les prestations dévolues aux denrées périssables car le 1^{er} chargeur breton reste l'industrie agroalimentaire. Nous y trouvons des groupes spécialisés dans le froid, comme Stef-TFE ou Ebrex, disposant d'un réseau national et européen dans le domaine du froid et proposant une offre globale (transport, stockage, préparation de commandes, traçabilité globale, conseils,...). Des généralistes, comme Norbert Dentressangle, se positionnent aussi sur ce secteur par diversification des activités. A côté de ces acteurs nationaux, des entreprises occupant une place intermédiaire entre les petits transporteurs et les grands groupes ont aussi émergé en même temps que des acteurs régionaux voire « grands régionaux » comme Guillemet ou STG qui ont structuré une stratégie de développement assise sur une offre de service plus diversifiée. Les PME, quant à elles se caractérisent par une spécialisation sur quelques denrées produites, sur quelques activités ou chemins logistiques, voire sur quelques segments dans leur bassin d'activité (légumes dans le Finistère, produits de la mer sur le littoral,...).

Par conséquent, en fonction des demandes auxquelles elles doivent répondre, les IAA bretonnes ont à leur disposition :

- ⇒ Des PSL possédant des réseaux denses avec de nombreux relais locaux capables de livrer dans tout l'hexagone en A pour A, massifiant les flux sur des plateformes et proposant une offre globale pour tous types de trafics et dans toutes les directions nationales voire internationales¹²;
- ⇒ Des PSL régionaux ayant une couverture nationale et offrant des lignes régulières en direction des principaux bassins de consommation ;
- ⇒ Des PSL à forte implantation régionale proposant des activités de ramassage et de distribution locale.

La diversité de PSL tant en termes d'offre que de taille d'acteurs sur le marché régional de la prestation froid est indispensable pour répondre aux attentes des industriels. En effet, la logique d'implantation des IAA bretonnes et les circuits logistiques construits influencent le choix du PSL. Ainsi, les chargeurs sollicitent en partie des déplacements sur courte distance¹³

¹² Tradimar, filiale de Stef-TFE spécialisée dans les produits de la mer, est capable de livrer dans les 48 h toute zone de consommation hors Europe en utilisant l'aérien.

¹³ Le pourcentage des échanges intra-régionaux pour les produits agricoles est de 17,5% (Séminaire ORTB, Les transports en Bretagne Etat des lieux et évolutions récentes).

car les ateliers d'abattage, les lieux de production et de transformation des produits frais¹⁴ se caractérisent par leur grande dispersion sur tout le territoire breton.

Cette situation nécessite de nombreux échanges entre les sites de première transformation, de seconde transformation, les entrepôts. Par ailleurs, il est à noter que la logistique d'implantation des IAA n'est pas seulement régionale mais aussi interrégionale (Pays de la Loire, Basse Normandie) (Savy, 2006) impliquant des flux importants de proximité. Enfin la zone de chalandise des IAA bretonnes étant nationale voire internationale le nombre de kilomètres à parcourir est élevé du fait de la position excentrée des bassins de consommation.

Cette situation territoriale souligne l'importance des coûts et des temps de transport. Elle nécessite la mise en place de stratégies d'implantation des PSL autour de centres névralgiques ayant des fonctions de chargement et de déchargement comme l'axe Rennais, l'axe Brest-Morlaix-Saint Pol de Léon,...En effet, les PSL « nationaux » et « régionaux » ont une obligation de couverture territoriale maximale, notamment afin d'éviter les refus pour des raisons de maillage insuffisant du réseau, mais aussi dans le but d'équilibrer la productivité allers et retours¹⁵ des flux (Prouhac, 2002).

En conclusion, le PSL doit être capable de proposer des services dont les éléments essentiels sont la fréquence de livraisons, la rapidité, la souplesse, le réseau construit, les lignes régulières proposées afin de convenablement répondre à la logique spatiale des IAA. Ainsi, en Bretagne, l'intelligence stratégique des PSL est lue au prisme de leur capacité à anticiper et à satisfaire les besoins complexes des chargeurs notamment parce qu'ils ont su investir *ex ante* dans les moyens logistiques adéquats (moyens de transport, systèmes d'information, entrepôts,...). Se pose alors la question de mieux connaître le taux de satisfaction des IAA et, peut-être plus précisément, de mieux comprendre quelles sont les sources de valeur ajoutée que délivrent les prestataires aux IAA.

3. Aspects empiriques : mesure de la valeur ajoutée client délivrée par les prestataires de services logistiques à l'industrie agroalimentaire bretonne de produits frais et ultra-frais

Nous traiterons des aspects théoriques liés à la méthodologie de l'enquête (3.1) tout en abordant la différenciation des principaux déterminants qui participent à la production de la valeur ajoutée client par le prestataire de services logistiques (3.2).

¹⁴ Agriculture et agroalimentaire en Bretagne, chiffres 2009.

3.1 Aspects théoriques de la méthode

La construction de la variété et de la richesse du « bouquet » de services proposé par le PSL aux industriels passe par l'assemblage d'un ensemble d'éléments utiles au client que l'on appelle aujourd'hui la valeur client. Pour évaluer les sources de valeur ajoutée client initiées par les PSL à destination des IAA bretonnes, nous avons souhaité favoriser l'approche de Montebello¹⁶ (2003) afin de mesurer très précisément la valeur ajoutée client que reconnaît l'industriel du point de vue de la qualité perçue de la prestation.

Cette méthode s'appuie sur la théorie économique des caractéristiques d'usage (Lancaster, 1966) ainsi que sur une généralisation du concept lié à l'analyse de la valeur. Le service de prestation logistique est ici envisagé comme le cœur de la prestation, c'est-à-dire qu'il correspond au service essentiel ou au service « de base » susceptible de recouvrir les besoins principaux liés à l'usage et à l'utilité que le client industriel en retire (Normann, 1994), les services logistiques additionnels ou services auxiliaires proposés par le prestataire seront examinés au sens des pétales de la fleur de services décrites par Lovelock et Lapert (1999).

En venant enrichir et compléter l'analyse des processus stratégiques critiques au sens de Lorino (2003), la méthode de la valeur ajoutée client permet également de réfléchir sur l'orientation de la formule de service mise en œuvre par l'entreprise. Ainsi, l'appréciation par un industriel de la qualité de la prestation de service en transport et logistique va très directement dépendre de la formule de service proposé par le PSL (Baranger et al., 2009).

Toute formulation d'une offre en bouquet (la formule de service) pouvant être elle-même décomposée en attributs multifactoriels qui sont, par exemple, relatifs au niveau d'expertise technique que présente le PSL dans ses différents métiers, à sa maîtrise géographique d'un territoire ou bien même à la convergence plus ou moins appuyée de ses systèmes d'information avec ceux de l'industriel mais aussi à l'adéquation des tarifs présentés en fonction de ceux pratiqués par la concurrence, voire à sa réputation acquise sur le marché du transport et de la logistique. Bien entendu, les industriels évaluent différemment chacune des composantes de la formule de service proposé par le PSL sachant que le prix total du service logistique « *packagé* » pour un client doit être inférieur ou égal à la somme des prix individuels qu'il est prêt à payer pour disposer de chacune des caractéristiques précitées prises individuellement.

¹⁵ La Bretagne exporte plus de produits frais qu'elle n'en importe : un déséquilibre apparaît au niveau des volumes et donc des tarifs pratiqués (ORTB, 2008).

¹⁶ « Un consommateur de plus en plus sensible à la fois à la qualité et au prix impose aux organisations une stratégie nouvelle basée sur la création de valeur et une nouvelle problématique » Montebello (2003).

L'analyse de la valeur client va nous renseigner sur l'opportunité pour le PSL de rajouter une caractéristique nouvelle à sa formule de service au risque d'induire des coûts supplémentaires. Ce coût additionnel doit alors être compensé par un surcroît de disposition à payer de la part des clients industriels, sinon la caractéristique en question (le supplément de service) peut être considérée comme destructrice de valeur pour le fournisseur. Par exemple, les industriels sont-ils aujourd'hui prêts à payer le surcroît de coût que provoque l'inclusion de la minimisation des rejets en CO2 dans la formule de service du prestataire ?

3.2 Différenciation des caractéristiques de la valeur ajoutée client

A partir d'une série d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables logistiques d'un échantillon représentatif des IAA Bretonnes des secteurs du frais et de l'ultra-frais, nous avons pu faire émerger les différents déterminants de la valeur ajoutée client créés par les PSL. Les directeurs logistiques étaient invités à s'exprimer sur les critères et déterminants qui, selon eux, sont les plus représentatifs et générateurs de valeur ajoutée chez leurs PSL (ex : prix, qualité de l'EDI 17,...). A l'issue de ces interviews, nous avons recensé et analysé une soixantaine d'indicateurs différents (coefficient de chargement, réactivité au livraison urgente, délais de livraison moyen,...) que nous avons relié à neuf sources principales de valeur ajoutée (Figure 1) afin de proposer à nos interlocuteurs une grille d'analyse cohérente et pertinente de la VAC des PSL.

L'expertise technique	Ce sont à la fois l'ensemble des compétences métiers du PSL, relatives à son aptitude à démontrer sa complète maîtrise technique du transport thermo-dirigé frais et ultra-frais, ainsi que l'expérience de travail dont il bénéficie en termes de pratique des métiers du froid.
Capabilité ou capacité à réaliser la prestation	C'est le taux de réponse positif du PSL aux attentes des IAA bretonnes en termes de capacités à répondre à des demandes hétérogènes de prestation de services (ramassage, entreposage, éclatement, transport,...).
Le taux de service	C'est la mesure de la disponibilité du PSL à répondre à une demande rapidement ainsi que son aptitude à produire une prestation de qualité respectueuse du flux presté, des délais et du prix affiché. Un taux de service élevé minimise le taux de litige avec l'industriel.
Les tarifs	C'est le positionnement prix du PSL qui est ici mesuré au travers de sa capacité à consentir des efforts commerciaux tout en maintenant des niveaux de tarification conformes à ceux de la concurrence.
Le système d'information	C'est la capacité du PSL à mettre en œuvre en relation avec les industriels une technologie commune et évolutive de transmission de l'information (cadenciers de livraison, volumes, poids,...) au travers d'une plate-forme de travail collaborative fonctionnant sous la norme EDI et susceptible de proposer un service de pré-facturation.

La maîtrise du territoire	C'est l'emprise géographique régionale, nationale et même internationale du PSL qui est ici envisagée au travers de la prise en compte par l'industriel de l'ensemble des ressources (implantations physiques, organisations,...) et compétences (qualification des hommes) que son prestataire dédie localement et globalement au développement d'un système réticulaire d'agences ou d'implantations diverses et qui sont de nature à favoriser une relation de service à haute valeur ajoutée de type gagnante-gagnante.
Qualité relationnelle	Cela renvoie à l'évaluation de la qualité des échanges humains en matière commerciale à la fois dans les bureaux (contacts, négociations, règlements des litiges) mais aussi sur les quais entre les personnels (chauffeurs,...).
Réputation	Cet indicateur qualifie globalement l'image de marque dont bénéficie le PSL aux yeux des IAA en termes de notoriété acquise dans la profession relativement à la concurrence.
Eco-efficience :	C'est l'image du PSL qui est retenue par l'industriel du point de vue de la conception et de la mise en œuvre d'une <i>supply-chain</i> verte, c'est-à-dire d'une relation interentreprise orientée vers une réalisation plus respectueuse de l'environnement.

Figure 1 : Définition des différentes sources de valeur ajoutée client recensées.

En répliquant par la méthode des quotas la population des IAA bretonnes de plus de cinquante salariés (210 entreprises) métier par métier, 42 entreprises ont ainsi été sondés (12 en produits carnés, 4 en produits laitiers, 4 en pâtisserie industrielle, 8 en fabrication de plats préparés, 6 dans l'industrie des légumes, 7 dans l'industrie du poisson et 1 en ovo-produits). Les sources de valeur ajoutée client ont ainsi été notées et hiérarchisées par les directeurs logistiques relativement à leur expérience mais aussi à leurs pratiques terrains des PSL.

4. Analyse des résultats

Le classement des sources de valeur ajoutée client (4.1) préfigure la notation des différents prestataires logistiques par les industriels (4.2).

4.1 Le classement des sources de valeur ajoutée client (VAC)

Les sources primaires (4.1.1) et secondaires (4.1.3) de valeur ajoutée client doivent aussi être envisagées du point de vue des secteurs d'activités (4.1.2).

4.1.1 Les principales sources de valeur ajoutée client

Dans un contexte concurrentiel exacerbé qui implique de savoir livrer en juste à temps des références multiples sous contraintes d'une diminution de la taille des lots et d'une sécurisation des temps de livraisons, notamment afin d'éviter les pénalités de retard appliquées par les

distributeurs, l'industriel du secteur des IAA doit aujourd'hui pouvoir s'appuyer en permanence sur un service logistique réactif et flexible rendu par ses prestataires.

Ainsi, l'expertise du PSL, déployée selon un script très précis des services logistiques proposés, doit permettre à l'industriel de se différencier de ses concurrents. Le client sera donc sensible à une formule de services incorporant un certain nombre de composants dans la prestation logistique, sources au final de plus ou moins de valeurs ajoutées perçues par l'industriel. Dans le cas de notre étude, l'ordonnement des différentes sources de VAC reconnues par les industriels bretons participant à l'échantillon est résumé par le graphe de la Figure 2.

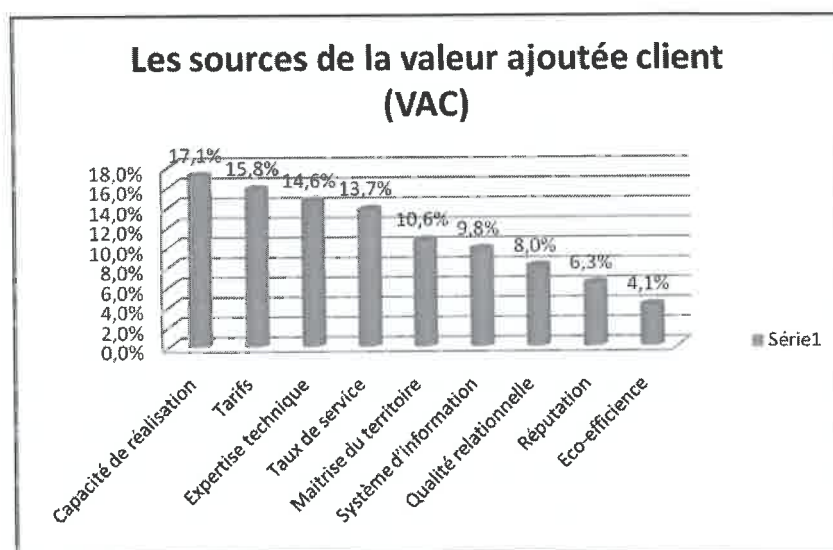


Figure 2: L'ordonnement de l'ensemble des critères de la prestation logistique.

Ce classement, relatif à l'ensemble de l'échantillon, souligne l'importance accordée par les industriels à la VAC du point de vue des « capacités à réaliser la prestation » développées par le PSL. En effet, ce critère se détache de manière assez significative d'un ensemble de trois autres sources qui apparaissent elles aussi essentielles à l'industriel (tarifs, expertise, taux de service).

L'attribut de la VAC « capacités à réaliser la prestation » se retrouve d'ailleurs toujours très bien placé (jamais en dessous du 3^{ème} rang) quel que soit le secteur des IAA considéré. Ainsi, dans sa relation avec le prestataire, l'industriel attend donc une disponibilité garantie des moyens de transport et de l'infrastructure malgré la variabilité, la non prévisibilité, le fractionnement en lots périodiques des produits à transporter et les contraintes de déplacements à envisager. Depuis l'avènement des marques de distributeurs, il semble que la relation industriels/PSL se soit durablement complexifiée notamment en raison des nouvelles exigences commerciales des distributeurs qui génèrent une augmentation très importante des références de produits avec des formes de vente multiples (promotions, permanents, saisonnier). Cette

diversité des approvisionnements implique des organisations logistiques différentes¹⁷ répondant à des exigences spécifiques dans un contexte de flux tendus et de réactivité ce qui nécessite une réponse adaptée du PSL.

Ensuite, trois autres critères ressortent successivement en tant que ressources principales de la VAC : les tarifs, l'expertise et le taux de service. Leur positionnement assez haut s'explique par les très fortes exigences des chargeurs dans le domaine du frais et de l'ultra-frais vis-à-vis des PSL. Il s'agit prioritairement de :

Répondre aux contraintes de délais (VAC «taux de service »)

Les interfaces logistiques (plateformes, entrepôts, magasins) se réduisent progressivement à des lieux de rendez-vous qui doivent être respectés. Les fenêtres de livraison sur les plateformes des distributeurs sont de plus en plus serrées et les fréquences de livraison augmentent puisque, au final, le distributeur a lui aussi pour but de maintenir ses objectifs en termes de taux de service clients (le bon produit, au bon moment, au bon endroit, dans les bonnes quantités,...) afin d'éviter les ruptures en linéaires. Savoir leurs PSL respecter des taux de service optima reste donc une des priorités des responsables logistiques car, en cas de non respect du taux de service, les pénalités qui sont imputées par le distributeur viennent souvent ruiner les efforts d'approvisionnement, de production et de distribution consentis par les industriels. Les pénalités appliquées par le distributeur sont la contrepartie du flux de travail immobilisé par ce dernier relativement au retard de livraisons du PSL sur plateformes. Par ailleurs, le non respect régulier du taux de service exigé par le distributeur lors du référencement a aussi pour conséquence de donner une mauvaise image de l'industriel.

Garantir l'intégrité du produit et sa qualité (VAC « expertise technique »)

Les produits transportés sont des produits « vivants » donc fragiles et à durée de vie courte nécessitant des températures thermo-dirigée à respecter et comportant des manipulations parfois délicates à effectuer. Un des arguments majeurs de différenciation entre les produits reste leur fraîcheur ce qui justifie le fait que le distributeur évalue en permanence un industriel sur sa capacité à lui fournir des marchandises portant des dates limites de consommation (DLC) les plus longues possibles. Il n'est donc pas étonnant de constater que l'expertise technique du PSL se détache parmi les 9 critères proposés.

De livrer à moindre coût (VAC « tarifs »)

Le coût unitaire du transport sous température dirigée est élevé à cause de ses caractéristiques techniques spécifiques¹⁸. A ce coût unitaire s'ajoutent l'éloignement de la

¹⁷ Par exemple certaines IAA interrogées distinguent dans leurs organisations logistiques cinq flux : flux précoces (commandés la veille), flux du jour (commandés le jour même), petits flux (commandes de

Bretagne par rapport à ses bassins de consommation mais aussi la pression à la baisse sur les prix de vente exercée par les distributeurs lors des négociations commerciales. Par ailleurs, l'importance donnée à ce critère peut aussi s'expliquer par la tendance à la fragmentation des commandes¹⁹, voire le rapport volume/poids des palettes en hausse constante du fait des produits proposés toujours plus sophistiqués et plus gourmands en emballages et suremballage²⁰ ainsi qu'une préparation des commandes par magasin réalisée parfois au colis près qui augmentent le volume transporté dans le cas de palettes directement alloties par l'industriel. Par nécessité tant économique que logistique, les IAA bretonnes doivent donc savoir rester très vigilantes sur le critère « tarifs » en termes de choix du PSL tout en faisant en sorte que celui-ci garantisse une prestation de qualité.

4.1.2 Les principales sources de valeur ajoutée en fonction des secteurs d'activités

A noter que les quatre critères les plus importants aux yeux des responsables logistiques ont des classements qui divergent en fonction des secteurs. Ainsi, le critère qui apparaît le mieux classé selon le secteur considéré, comme le souligne, les tableaux 1 et 2 est :

⇒ *Le critère « tarifs »* pour les activités de préparation industrielle à base de viandes, légumes, pâtisserie industrielle et ovoproduits.

La sensibilité plus importante de ces différents secteurs au critère tarifs s'explique notamment par le fait que la maîtrise des coûts logistiques est prioritaire pour surmonter la crise de la demande, les baisses structurelles de consommation²¹ tout en composant également avec la volatilité des matières premières et le renchérissement du coût unitaire du travail dans des secteurs gourmands en main d'œuvre.

⇒ *Le critère « taux de service »* pour les activités Produits laitiers, Plats préparés.

Si le critère « taux de service » demeure important pour toutes les filières étudiées, les secteurs des produits laitiers et des plats préparés sont encore plus sensibles à ce critère. En particulier dans la filière « lait » où le fort développement des produits laitiers frais contribue à exercer une pression supplémentaire sur l'industriel qui doit s'engager non seulement à fournir le bon produit, au bon

taille réduite), flux spécifiques (différenciation retardée), flux très urgents.

¹⁸ Officiel des transports 2010

¹⁹ Elle signifie une diminution du poids moyen par commande impliquant des tarifs de transport au kilogramme plus élevés.

²⁰ Les produits en libre service avec un packaging très souvent sophistiqué provoquent une augmentation du volume transporté et une baisse du poids transporté. Dans le cas de la viande le volume peut être multiplié entre 2 à 5.

²¹ Par exemple la filière viandes connaît une baisse structurelle de la consommation.

moment mais aussi à la bonne date²² au distributeur. Cette situation se retrouve aussi dans l'activité plats préparés où les industriels doivent être capables d'approvisionner les enseignes en plats sophistiqués à la demande à partir de la mise en place d'une organisation permettant d'offrir un service à valeur ajoutée fondée sur la réactivité, la qualité et la rapidité des préparations de commande (*time to market*).

⇒ Le critère « expertise » pour l'activité poisson.

Ce positionnement s'explique par la spécificité du produit. En effet, il s'agit de garantir pendant les différentes opérations logistiques la qualité de fraîcheur du produit (qualités organoleptiques, gustatives et hygiéniques) car la contrainte de l'activité « poisson » tient beaucoup à la fragilité et à la courte vie de la valeur fraîcheur du produit.

Préparation Industrielle à base de viande	Poids %	Produits laitiers	Poids %	Plats préparés	Poids %
Tarifs	17,07	Taux de service.	19,21	Taux de service	17,14
Cap. à réaliser la prestation	15,77	Cap. à réaliser la prestation	17,51	Expertise	16,19
Taux de service	15,77	SI	12,99	Capacité à réaliser la prestation	16,19
Expertise	15,4	Qualité Relationnelle	12,43	Tarifs	13,33

Légumes	Poids %	Poissons	Poids	Pâtisserie industrielles	Poids %	Ovoproduits	Poids %
Tarifs	15,93	Expertise	17,2	Tarifs	16,67	Tarifs	19,57
Territoire	14,81	Cap. à réaliser la prestation	15,14	Expertise	15,56	Taux de service	17,39
Cap. à réaliser la prestation	14,07	Territoire	12,93	Cap. à réaliser la prestation	13,33	Cap. à réaliser la prestation	15,22
Taux de service	13,7	Tarif	12,62	SI Territoire	12,78	Qualité Relationnelle	13,04

Tableaux 1 et 2 : les quatre premiers critères par secteur d'activité.

²² Pour un produit laitier ayant une durée de 60 jours, lors de la livraison le produit doit être consommable au moins 40 jours.

Il est important de souligner que le critère « capacité à réaliser la prestation » quelque soit le secteur n'est jamais classé à la première place mais il apparaît toujours en 2^{ème} ou 3^{ème} position avec des poids élevés (avec une exception pour l'activité pâtisserie industrielle). Par contre, lorsque que l'on compare les résultats dans leur ensemble (Figure 1) et par secteurs (Tableaux 1 et 2), on note quelques différences intéressantes comme le faible poids de :

- ⇒ L'indicateur « Taux de service » pour le poisson et la pâtisserie industrielle ;
- ⇒ L'indicateur « Expertise » pour les légumes, les ovoproduits et les produits laitiers. Ce dernier secteur par rapport à la moyenne se distingue aussi par un positionnement très faible de la composante « Tarifs ».

Il reste aussi à souligner que le secteur des produits laitiers apparaît atypique car les critères « Système d'information » et « Qualité relationnelle » apparaissent en 3^{ème} et 4^{ème} position tout comme dans le cas du secteur pâtisserie industrielle où l'on retrouve les critères « Système d'information » et « Emprise Territoriale » en quatrième position, *ex aequo*.

La mise en lumière de ces quelques spécificités souligne bien que des différences notables dans les VAC recherchée par les industriels auprès des PSL existent ; elles s'expliquent notamment par des contraintes commerciales, des contraintes logistiques, des stratégies différentes selon le secteur. Malgré ces spécificités, nous pouvons constater que les critères ayant le plus d'importance pour chacun des secteurs sont ceux que nous retrouvons parmi les 4 premiers (cf. Figure 1). Seule la filière Légumes échappe à ce constat avec un fort intérêt pour le critère « Emprise territoriale ». Cette sensibilité s'explique sans doute par le fait que les entreprises sont situées notamment dans le Finistère et le Morbihan, c'est-à-dire qu'elles sont très éloignées des bassins de consommation.

4.1.3 Les autres sources de valeur ajoutée par secteurs d'activités

Dans le classement relatif à l'ensemble des VAC (Figure 1), il est intéressant de noter le positionnement en retrait de la maîtrise du territoire et du système d'information. Ces deux sources de VAC n'apparaissent pas a priori comme essentielles en l'état pour l'industriel dans la structuration de sa relation avec le PSL. A bien des égards, notamment pour l'attribut « Système d'information », ce classement constitue une surprise au regard des derniers développements théoriques dans le domaine logistique (Tableaux 3 et 4).

Préparation industrielle	<i>Poids</i> %	Produits laitiers	<i>Poids</i> %	Plats préparés	<i>Poids</i> %
Qualité Relationnelle	9,28	Expertise	10,17	Qualité Relationnelle	10,48
SI	8,72	Tarifs	9,6	SI	9,52
Territoire	8,53	Territoire	6,78	Territoire	6,98
Réputation	5,75	Réputation	6,78	Réputation	6,03
Eco-efficience	3,71	Eco-efficience	4,52	Eco-efficience	4,13

Légumes	<i>Poids</i> %	Poissons	<i>Poids</i> %	Pâtisserie industrielles	<i>Poids</i> %	Ovoproduits	<i>Poids</i> %
Expertise	11,85	Réputation	11,04			SI	10,87
Réputation	10,37	Taux de service	10,09	Taux de service	12,22	Expertise	8,7
SI	7,7	SI	9,78	Qualité Relationnelle	7,22	Territoire	6,52
Eco-efficience	5,9	Qualité Relationnelle	7,89	Réputation	6,11	Réputation	4,35
Qualité Relationnelle	5,5	Eco-efficience	3,47	Eco-efficience	3,33	Eco-efficience	4,35

Tableaux 3 et 4 : les autres critères par secteur d'activité.

Dans le cas de la VAC « Maîtrise du territoire », une première explication envisageable à ce positionnement est le fait que pour remplir sa mission de prestataire (livraison JA/JA ou JA/JB), cette maîtrise apparaît comme tout à fait « normale » pour l'industriel. Par ailleurs, selon les demandes qu'il doit satisfaire, l'industriel sait aussi qu'il a à sa disposition des PSL proposant des réseaux plus ou moins denses voire spécialisés sur certaines lignes. Par conséquent, il attend du PSL selon ses besoins, ses urgences, qu'il assure la prestation en s'appuyant sur le réseau construit ou les lignes proposées.

Pour le système d'information, ce positionnement « lointain » signifie en première analyse que les systèmes d'information collaboratifs sont arrivés à maturité et qu'ils ne sont donc pas (ou plus ?) un critère discriminant entre les PSL²³. Ce qui là encore vient infirmer la théorie.

Une autre explication à ce positionnement est le fait que pour l'industriel engagé dans des stratégies de traçabilité globale, par exemple, le prestataire fait partie de sa stratégie et il doit donc être capable d'assurer une prestation suivie tant en terme de traçabilité produit que logistique en respectant les standards souhaités par le distributeur. Etablir la traçabilité d'un produit consiste donc pour les PSL à avoir la capacité de transférer les informations relatives à ce produit, à chaque transaction ou cession sous forme d'étiquetage approprié ou de documents d'accompagnement, et à enregistrer et conserver les informations acheminées. Le système d'information du PSL connecté avec celui du chargeur doit assurer « la garantie horaire » et la garantie de qualité du produit au meilleur tarif. D'autant plus que pour les outils de transmission, des solutions allégées sont proposées pour des PSL de petite taille.

Il est à noter qu'il existe malgré tout, lorsque l'on étudie secteur par secteur, une certaine importance accordée par les industriels au critère « Système d'information » : produits laitiers, pâtisserie industrielle et ovoproduits notamment. Pour ces différents produits, nous observons que les politiques de traçabilité sont très prégnantes afin de répondre à des enjeux de sécurité alimentaire.

Enfin, il est aussi remarquable de souligner que la réputation et la qualité relationnelle ne sont pas (ou plus là aussi ?) des critères importants pour les industriels et que les efforts réalisés en termes de développement durable sont encore moins valorisés, pour l'instant encore, comme le soulignent les tableaux précédents.

La réputation n'apparaît pas non plus comme un critère discriminant pour les chargeurs car les PSL sur le marché régional de la prestation froid sont bien connus : les prestations offertes, leur rapport qualité/prix, les lignes proposées. Cette réputation est construite au quotidien en répondant aux quatre critères principaux auxquels sont sensibles les IAA à savoir : capacités à réaliser la prestation, tarifs, expertise technique, taux de service.

En ce qui concerne la qualité relationnelle, il ne s'agit pas d'un critère discriminant entre les PSL car elle doit faire partie de la capacité à réaliser la prestation. En effet, le processus logistique mis en place entre le chargeur est un long processus d'apprentissage organisationnel

²³ Dans certains des entretiens menés, les responsables logistiques ont souligné clairement que les PSL de petite taille fonctionnaient aussi bien que les leaders du marché de la prestation froid dans la gestion du flux d'information.

qui se construit au quotidien lors de la réalisation de la prestation et ce processus vient alors souligner la réactivité du PSL vis-à-vis de la mise sous tension de la chaîne de valeur de l'industriel.

Le positionnement du critère « Eco-efficience » souligne qu'actuellement les chargeurs s'intéressent peu aux conséquences environnementales liées à leurs expéditions. Cette situation s'explique par le fait que les IAA sont tout d'abord concentrées et engagées sur des problèmes logistiques plus immédiats en termes de délais, de fiabilité, de coûts, etc. Dans ces conditions, la préoccupation environnementale que peuvent d'ailleurs manifester certains PSL n'est pas aujourd'hui bien valorisée par les chargeurs et elle ne constitue pas encore une source de différenciation. Les chargeurs ne sont donc pas encore prêts à payer un surcoût par rapport aux éventuelles initiatives du PSL dans ce domaine.

En résumé, l'ordonnancement des différents déterminants de la valeur ajoutée client que reconnaît l'industriel à l'ensemble de la prestation logistique souligne l'importance accordée à la capacité à réaliser la prestation, ce positionnement est compréhensible car les industriels doivent répondre à de fortes exigences de la part du distributeur. Certains critères sont en retrait dans l'esprit des industriels comme ceux ayant trait à la maîtrise du territoire ou au système d'information mais, dans ces cas spécifiques, on peut considérer que ces déterminants sont déjà intégrés dans la prestation réalisée. A ce stade, il semble particulièrement intéressant de disposer des valeurs ajoutées client attribuées par les industriels à leurs prestataires de services logistiques afin d'affiner l'analyse.

4.2 Mesures de la valeur ajoutée client et discrimination des prestataires par les industriels

La mesure des valeurs ajoutées client (4.2.1) va permettre d'évaluer la performance globale des prestataires (4.2.2) afin d'envisager la traduction opérationnelle de la production du service logistique par le prestataire (4.2.3).

4.2.1 Des valeurs ajoutées client homogènes entre l'ensemble des prestataires évaluées

Dans les premiers commentaires relatifs à l'appréhension des résultats de notre enquête (4.1.1), nous avons pu vérifier que la relation établie entre l'offre des PSL et les attentes des IAA bretonnes est bien génératrice d'une certaine valeur ajoutée client. Pour autant, quand on s'intéresse plus précisément à la mesure des VAC délivrées par les PSL aux chargeurs, force reste de constater (Tableaux 5 et 6) que les performances des prestataires sont assez homogènes entre elles (qualité et prix non différenciés).

En effet, dans le cas de l'échantillon considéré, nous observons que les indices des VAC évoluent à des niveaux relativement proches. En considérant deux groupes de prestataires de services logistiques : ceux dont la taille est effectivement nationale, notamment du point de vue de l'importance du parc d'actifs roulants et du nombre d'agences réparti en réseau sur le territoire (Stef-TFE, STG, Ebrex, Delanchy) ainsi que ceux que nous nommerons comme des prestataires locaux, à dimension plus régionale (Guillemet, Antoine, Postic, Mesguen,...), il apparaît que la fourchette des VAC est très resserrée entre les deux groupes et, au final, que les petits transporteurs retirent particulièrement bien leur épingle du jeu du point de vue des notations obtenues auprès des industriels.

Indice de performance	TFE	STG	Guillemet	EBREX
VAC (sur 10)	7,08	7,23	7,00	7,19
Prix camion complet Paris (€)	880	826	900	860
Prix indiciel camion complet Paris	10	9,4	10,2	9,8
Performance globale	0,708	0,771	0,685	0,735

Indice de performance	Antoine	Delanchy	Postic	Mesguen	Le Torch
VAC (sur 10)	6,99	7,85	7,03	7,83	7,47
Prix camion complet Paris (€)	910	950	980	920	920
Prix indiciel camion complet Paris	10,3	10,8	11,1	10,5	10,5
Performance globale	0,676	0,727	0,631	0,749	0,715

Tableaux 5 et 6 : mesure de la VAC et de la performance globale des PSL.

Les VAC de tous les prestataires sont très largement supérieurs à la moyenne et témoignent que l'ensemble des prestataires, petits et grands, font dorénavant bénéficier leurs clients d'économies de compétences réaffirmant ainsi toute l'importance des politiques stratégiques d'outsourcing menées par les chargeurs vis-à-vis de leurs activités logistiques.

Du point de vue des avantages organisationnels délivrés par chacun des PSL, force reste encore de constater qu'ils sont dissymétriques. Alors même que les neuf prestataires évoluent dans des registres techniques semblables, et qu'ils satisfont à l'évaluation des industriels, tout en se différenciant très nettement entre eux par la taille de leurs structures réticulaires, les petits prestataires présentent pourtant des avantages concurrentiels du point de vue de leur focalisation géographique au plus près des usines des chargeurs mais aussi en termes de taux de

services et de qualité relationnelle. La personnalisation de la relation client, la focalisation géographique sur des chemins logistiques bien maîtrisés et un meilleur taux de service client permettent aux prestataires régionaux de peser sur le marché en complément de l'offre globale proposée par les grands prestataires.

L'évaluation des VAC de Stef-TFE, STG et d'EBREX peut, à première vue, sembler sévère relativement aux moyens mis en œuvre par ses grands acteurs pour satisfaire les industriels mais ces derniers ont sanctionné les tarifs pratiqués et la non valeur dégagée en termes de qualité relationnelle tout autant que l'absence de propositions de solutions logistiques éco-efficientes. Pour autant, en focalisant les flux physiques sur des pôles d'excellence logistique, les prestataires nationaux semblent aujourd'hui bien maîtriser l'ensemble de la filière de distribution de l'industriel en permettant à ce dernier de substituer, dans son périmètre organisationnel, des espaces consacrés à la logistique par des activités de production en transférant une partie de son personnel aux prestataires. Ceci explique en partie la notation des industriels finalement assez favorable aux prestataires nationaux du moins du point de vue de la capacité de réalisation, de la maîtrise du territoire et des systèmes d'information déployés.

4.2.2 Des prix peu différenciés pour des performances globales des prestataires finalement assez resserrées

Même si les transporteurs régionaux pratiquent des tarifs plus élevés que les prestataires nationaux, la performance globale des prestataires locaux ne s'en ressent guère. Les petits prestataires compensant leurs prix plus élevés par une optimisation de leurs avantages concurrentiels ce qui leur permet de ne pas se voir décrocher en termes de performance puisqu'ils respectent aussi mieux les contraintes énoncées par les clients (Figure 3).

A grands traits, les industries agro-alimentaires définissent des contraintes de plus en plus pesantes du point de vue des délais et des horaires. La relation de service qui s'établit est clairement en faveur des chargeurs et des distributeurs puisque le prestataire de services logistiques ne peut rien imposer à ses clients. Les résultats acquis par le management opérationnel des services dans le domaine logistique induisent une mise à disposition des capacités au plus près des chargeurs afin de maximiser le taux d'utilisation des actifs et l'indice de remplissage de ces mêmes actifs dans le respect des contraintes définies par les chargeurs et les clients.

Puisque les horaires de ramasse sont fixés par le chargeur alors que les délais de livraison, de plus en plus courts, sont définis par le distributeur, le modèle logistique actuel exige du PSL un temps de réactivité très court entre la commande et la livraison notamment afin de construire des temps d'acheminement courts qui vont nécessiter des départs quotidiens. Petits et grands PSL tentent alors de répondre à leur façon à ces lourds impératifs de services. Les prestataires de petites tailles mettent en avant la flexibilité de leur modèle de servuction (meilleure connaissance de certaines tournées spécifiques, échanges relationnels quotidiens avec

l'industriel, rapide mise à disposition de véhicules supplémentaires,...) à des prix, certes, plus élevés que les grands prestataires qui vont s'appuyer sur leurs systèmes d'information pour synchroniser et optimiser leurs capacités afin de réaliser la prestation en respectant les créneaux de déchargement fixés par les distributeurs.

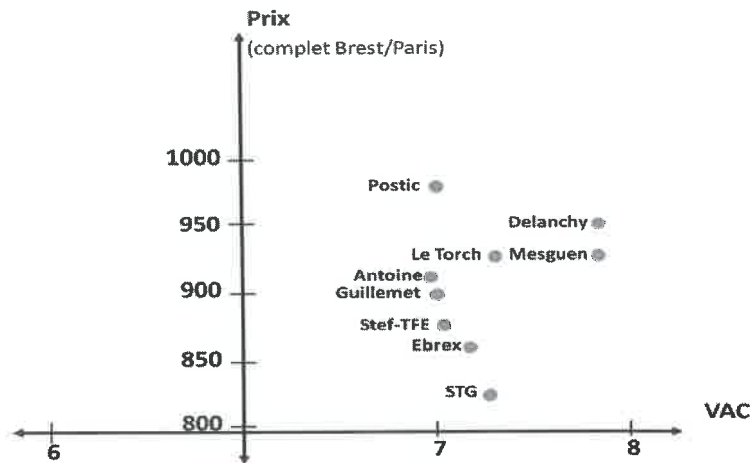


Figure 3 : Mesure de la performance des PSL.

L'homogénéité des performances des principaux PSL induit l'idée d'un marché de la prestation de services logistiques qui serait dominé par une minorité de firmes en Bretagne. La figure 5 démontrant si besoin est qu'en termes de prestation de services logistiques, les industriels bretons font face à des opérateurs très peu traversés par des logiques de personnalisation de l'offre de services mais plutôt par une volonté de standardisation des formules de services (routes identiques, agences situées dans les mêmes barycentres de production, flotte de camions semblables, tarifs peu lisibles avant négociation, tarifs peu différenciés sur du complet,...).

En Bretagne, le marché de la prestation de services logistiques en produits frais et ultra-frais s'est donc progressivement structuré autour d'une minorité de firmes regroupées dans un oligopsonne. Sur le marché du froid positif, quatre grands groupes (Ebrex, STG, Delanchy, Grisot) sont rassemblés autour d'une firme leader (Stef-TFE) et se partagent l'essentiel du marché de la prestation logistique (80% des flux) en s'adressant à deux cents clients chargeurs potentiels. Les prestataires régionaux vivent sur les 20% restant grâce à des avantages concurrentiels clairement différenciés.

4.2.3 Les activités de prestation de services logistiques n'échappent pas aux grandes lois régissant les entreprises de service.

A la lumière de cette enquête, nous ne pouvons qu'être finalement assez surpris de constater que, loin d'apparaître comme des entreprises très concurrentielles, les PSL évoluent tous dans une même fourchette de performance. Pourquoi ?

Les tarifs pratiqués par les PSL semblent un vrai souci pour les industriels et la faible différenciation des PSL sur le sujet (Figure 4) est très durement ressentie par les chargeurs alors même que les pratiques de regroupement des flux sur plateformes dans le but d'organiser des camions complets devraient permettre de redistribuer aux industriels une partie des économies d'échelle réalisées. Il semble que ce soit alors la « fabrication » du service logistique par le prestataire qui pose ici problème.

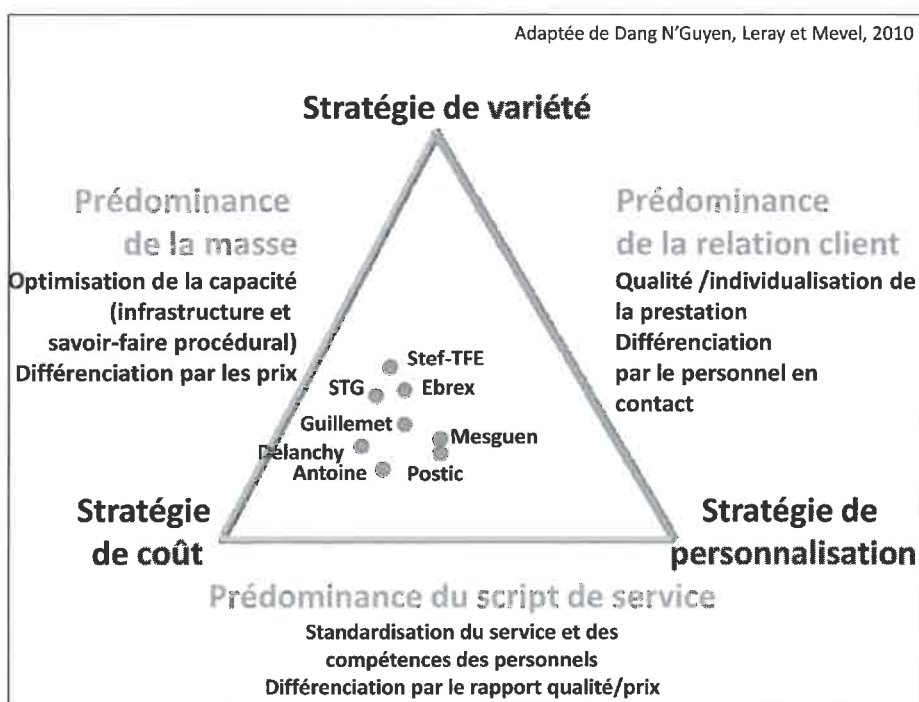


Figure 4 : Traduction opérationnelle de la « fabrication » du service par le prestataire de services logistiques.

Petits et grands prestataires, chacun à son niveau, recherchent une prédominance de la masse des flux transportés de façon à optimiser les infrastructures. La priorité est aujourd'hui donnée aux stratégies de coût au travers de l'acquisition de savoir-faire procéduraux avec une légère différenciation par les prix. Les stratégies de variété (multiplication des offres) sont peu usitées par les PSL dans la mesure où la prédominance du script de service reste forte puisque les agences des grands prestataires opérationnalisent des formules de services standardisées par le siège autour des compétences locales des personnels. C'est cela qui explique la faible

différenciation des prestations en termes de rapport qualité/prix. Schématiquement, le prix est l'apanage des grands groupes nationaux de PSL tandis que le service reste encore aujourd'hui plutôt du côté des transporteurs locaux.

Aucun des prestataires de notre échantillon ne présente une stratégie clairement orientée vers la personnalisation de la relation client (Figure 5). L'individualisation de la prestation, soutenue par une différenciation des compétences du personnel de contact, n'apparaît que chez les prestataires locaux alors même que les industriels attendent des PSL un ensemble de fonctions plus abouties permettant d'améliorer l'ensemble de la boucle de service au sens de Volle (2000).

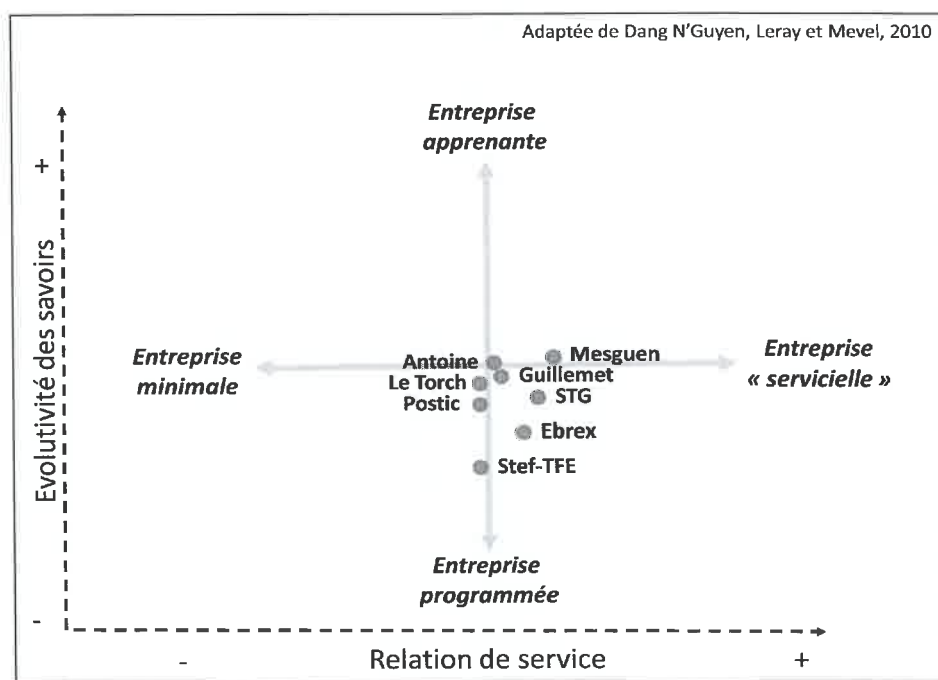


Figure 5 : Modèles hérités des entreprises de services :
essai d'application aux prestataires de services logistiques.

En ce sens, nous estimons que, dans un avenir proche, les PSL vont être amenés à développer des fonctions servicielles supérieures qui vont mettre en lumière le rôle essentiel du personnel de contact dans la construction d'une relation de service logistique plus intense. Les PSL ne sont pas encore des entreprises de services clairement orientées client mais ce ne sont pas non plus des entreprises minimales (*low-cost*) faisant commerce de l'optimisation des infrastructures et de la standardisation des processus, des procédures et des tâches.

Aujourd'hui, les modèles stratégiques hérités des entreprises de services nous apprennent que les PSL sont plutôt des entreprises programmées autour des technologies de l'information et de la communication (TIC) dont le personnel de contact ploie sous le poids des procédures

électroniques et dont les fondements productifs sont à rechercher du côté d'une gestion standardisée de l'information client.

Les prestataires de services logistiques vont devenir plus apprenant dans le sens où ils devront savoir mieux mettre en cohérence les contraintes physiques nées de la pratique de leurs différents métiers sur l'ensemble de la chaîne en s'appuyant sur des compétences collectives plus affirmées des personnels de contact, la cognition et l'apprentissage organisationnel.

5. Conclusion

Les comportements logistiques des industriels et des distributeurs ont beaucoup changé ces dernières années mais c'est aujourd'hui aux prestataires de services logistiques d'accompagner ces changements en tentant de répondre à l'équation toujours irrésolue de la juste réplique à apporter à l'évolution des marchés et des contextes. Pour ce faire, les prestataires logistiques ne doivent pas oublier qu'ils restent et demeurent avant tout des entreprises de service.

En tant que telle, ils doivent savoir mieux combiner l'évolutivité des savoirs des personnels de contact à l'intensité de la relation et des formules de service qu'ils souhaitent mettre en œuvre. En effet, nous pensons que la prestation de services logistiques nécessitera dans les années à venir un plus fort niveau de présence du personnel de contact dans le cadre de la production d'un service matériel à très forte valeur ajoutée pour les industriels. Dans le cas des PSL, comme dans toutes les activités de services globalement, ce qui crée de la valeur, c'est bien le processus de prestation dans sa globalité et la bonne exécution de ce processus dépendra donc positivement de la collaboration entre les différents protagonistes sur l'échiquier logistique.

Puisque le service logistique ne peut pas être stocké, les ressources nécessaires à sa création doivent être toujours disponibles au moment où les chargeurs le sollicitent ce qui signifie aussi que la prestation fonctionnera de plus en plus en juste à temps. Les immobilisations matérielles doivent donc être justement redimensionnées pour faire face aux demandes de pointe conjointes des industriels et des distributeurs notamment afin de ne pas créer de « stocks de clients » en début et en bout de chaîne.

L'amélioration des valeurs ajoutées clients des prestataires est à ce prix bien que la superposition des étapes de production et de consommation du service logistique aura également pour conséquence de générer une difficulté supplémentaire à évaluer à l'avance la qualité perçue de la prestation rendue étant donné l'implication de plus en plus importante des clients dans le processus de production lui-même.

6. Bibliographie

- Auramo J., Tanskanen K., Smaros J. (2004), "Increasing Operational Efficiency through Improved Customer Service : Process Maintenance Case", *International journal of logistics : research and applications*, Vol. 7, N° 3, September, pp. 167-180.
- Baranger P., Dang N'Guyen G., Leray Y., Mevel O. (2009), *Le Management Opérationnel des Services, Techniques de Gestion*, Editions Economica.
- Bonacich E., Wilson J.B. (2007), "Organizing Wal-Mart's Logistics Workers", *New Labor Forum*, 14:2, pp. 67-75.
- Cola E. (2007), *Le contre-pouvoir de la distribution : une synthèse des théories économiques et de marketing des canaux*, Actes des 1ères journées de recherche Relation Industrie et Grande distribution Alimentaire (ComIndus 2007), Avignon.
- Desmet P., Zollinger M. (1997), *Le Prix, de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, Paris.
- Dioux J., Dupuis M. (2009), *La distribution : Stratégie des réseaux et management des enseignes*, Pearson Education.
- Dornier P.P., Fender M. (2003), *La logistique globale : enjeux, principes, exemples*, Editions d'Organisation.
- Fabbe-Costes N. (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile* in Paché G. et Spalanzani A., *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, pp. 19-43.
- Heskett J.L., Glaskowsky N.A. and Ivie R.M. (1973), *Business Logistics: Physical Distribution and Materials Management*, Wiley, John & Sons, Incorporated Edition Number: 2.
- Josserand E. (2007), "le pilotage des réseaux", *Revue Française de Gestion*, Volume 33, N° 170, Janvier, pp. 95-102.
- Knemeyer M., Murphy P.R. (2004), "Evaluating the Performance of Third Logistics Arrangements: a Relationship Perspective", *The journal of supply chain management*, Winter, pp. 35- 51.
- Lancaster K.J. (1966), "A New Approach to Consumer Theory", *Journal of Political Economy*, N° 74, april, pp. 132-157.
- Lorino P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*. 3ème édition, Editions d'Organisation.
- Lovelock C. et Lapert D. (1999), *Marketing des Services*, Publi-Union.
- Mevel O., Leray Y. (2009), "Relations Industrie-Commerce en France : Les conséquences attendues de l'application de la loi Châtel", *Revue Gérer et Comprendre*, N°96, juin.
- Montebello M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica.
- Normann R. (1994), *Service Management: Strategy and Leadership Service Businesses*, 2nd edition., John Wiley & Sons, Chichester.
- Paché G. (2007), "Stratégies de recomposition des chaînes logistiques multi-acteurs : connaissance et reconnaissance du rôle tenu par le PSL", in Paché G. et Spalanzani A., *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, pp. 203-220.

- Panayides P.M. (2004), "Logistics Service Providers : an Empirical Study of Marketing Strategies and Company Performance", *International Journal of logistics ; Research and applications*, Vol. 7, N°1, March, p 1-15.
- Proulhac L. (2002), *Le transport sous température dirigée en Bretagne*, Université de Rennes2 Haute Bretagne, DRE Bretagne.
- Roques Th. (2003), "L'achat de la prestation logistique et la mise en place d'un partenariat industriel-prestataire", *Logistique et Management*, Vol. 11, N°1, pp. 67-76.
- Roques Th., Michrafy M. (2003), "La prestation de service logistique en France en 2002 : perception des acteurs et évolution des pratiques", *Logistique et Management*, Vol. 11, N°2, pp. 7-25.
- Roussat C. (2004), "Prestataires de services logistiques : évolutions, enjeux, stratégies", dans *La logistique entre management et optimisation*, P. Lièvre et N. Tchernev, Edition Lavoisier.
- Savy M. (2006), *Logistique et territoire*, La documentation française.