

DE L'EMERGENCE DU PSL EN TANT QUE NOUVELLE VARIABLE D'AJUSTEMENT AUX RELATIONS INDUSTRIE - COMMERCE EN FRANCE : LE CAS DES PSL FRAIS ET ULTRA FRAIS DANS LES FILIERES AGROALIMENTAIRES EN BRETAGNE

Olivier MEVEL*, Thierry MORVAN** et Nélida MORVAN***

Résumé. - En rapprochant très directement la question de l'émergence des Prestataires de Services Logistiques (PSL), au début des années 1990, en tant que variable d'ajustement des chaînes logistiques multi-acteurs à celle relative aux relations industrie/commerce en France, cet article, basé sur une approche empirique du terrain à un niveau régional, aborde la question des enjeux et des conséquences attachés à l'irruption d'un troisième acteur au sein d'un canal actuellement dominé par le distributeur. Ainsi, les enquêtes menées successivement en 2010, 2011 et 2012 auprès des filières agroalimentaires en Bretagne permettent de faire le point sur le positionnement spécifique des PSL au sein d'un territoire et de souligner le phénomène de « mur logistique » auquel sont confrontés certains petits industriels.

Mots-clés : Valeur Ajoutée Client ; Prestataires de Services Logistiques ; Oligopole bilatéral ; Relation Industrie/Commerce ; Performance logistique.

* 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/ICI, IUT de Saint-Malo, Rue de la Croix Désilles - CS 51713, 35417 Saint-Malo Cedex, thierry.morvan@univ-rennes1.fr.

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

1. Introduction

Pendant 30 ans en France, depuis la fin des années cinquante¹ et le début des années 60² et ce jusqu'au tout début des années 90, les relations Industrie-Commerce se sont quasiment circonscrites autour du seul rapport de force imposé par les distributeurs aux industriels, relativement à « une théâtralisation-pression » de la négociation entre les parties prenantes au moment de la discussion annuelle sur les prix de cession des marchandises en centrales d'achat (Colla et Dupuis, 1997 ; Cliquet et al., 2006). Puis, pendant la dernière décennie du XX^{ème} siècle, sous l'influence conjointe de différents facteurs structurels et législatifs qu'il conviendra d'analyser plus loin dans cet article, la relation duale entre l'industriel et le distributeur, qui s'était pourtant stabilisée dans une logique opportuniste d'affrontement autour de la seule valeur ajoutée produite en amont du canal (Dioux et Dupuis, 2009 ; Levy et Weitz, 2011), a subitement évoluée.

En effet, concomitamment au renforcement du poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs (Paché, 1995), les distributeurs ont entrepris d'externaliser certaines de leurs fonctions logistiques, à commencer par le transport suivi des activités industrielles de préparation de commande réalisées en picking ou en éclatement, auprès d'un partenaire inédit à la relation : le Prestataire de Services Logistiques (Kee-Hung et Cheng, 2003 ; Camman et Livolsi, 2007).

Dès lors, non seulement en France mais aussi dans l'ensemble du monde anglo-saxon, le passage du XX^{ème} au XXI^{ème} a permis de constater que les relations Industrie-Commerce se sont rapidement accommodées de l'émergence des Prestataires de Services Logistiques (PSL) en tant que nouveaux acteurs s'imposant par leur capacité à dynamiser et à optimiser des chaînes logistiques plus étendues géographiquement donc plus complexes et, désormais, multi-acteurs (Knemeyer et Murphy, 2004 ; Fulconis et Paché, 2005). Ce phénomène pose d'ailleurs question dans son ensemble.

Pourquoi et comment industriels et distributeurs ont-ils permis voire favorisé, dans un premier temps, le développement des transporteurs dans les années 70/80 puis subitement, à l'aube des années 90, encouragé la mutation de ces derniers vers des métiers relatifs à la prestation spécifique de services logistiques à plus forte valeur ajoutée (Hertz et Alfredsson M., 2003 ; Fulconis, Paché et Roveillo, 2011) ?

¹ En France, le 1^{er} supermarché en libre-service est ouvert par Goulet-Turpin le 15 octobre 1958.

² Carrefour déploie le premier modèle d'hypermarché en France le 15 juin 1963 à Ste Geneviève des bois.

En effet, l'apparition d'un troisième acteur dans la relation pose aussi bien question du point de vue de l'organisation et de la gestion de l'équilibre des jeux de pouvoir dans le canal qu'en termes de partage de la valeur ajoutée dans une relation désormais triangularisée entre industriels, prestataires de services logistiques et distributeurs (Fisher et Raman, 2010 ; Mevel et Morvan, 2011). Dans ce contexte, la question de recherche a pour objet de déterminer si les PSL ne sont pas finalement devenus aujourd'hui la variable d'ajustement essentielle à l'équilibre des relations Industrie/Commerce.

Pour ce faire, dans la première partie du développement (2), nous présentons un état des lieux des relations Industrie/Commerce (2.1), revisité à l'aune d'une série de facteurs qui ont soutenu l'émergence des PSL et conditionné leur évolution tant à une échelle mondiale que nationale, ce qui nous permettra, dans un second temps (2.2), de fonder et de discuter deux hypothèses de travail permettant de comprendre les conditions de concurrence spatiale ainsi que les déterminants essentiels qui ont, non seulement, préfiguré l'apparition du nouvel acteur mais, aussi et surtout, contribué à poser les bases de son formidable développement tout au long des deux dernières décennies.

La seconde partie de notre travail (3) vise à tester nos hypothèses de travail au plus près du terrain tout en clarifiant la situation relativement à notre problématique de recherche. Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie (3.1) ainsi que les principaux résultats liés, à la poursuite d'une étude empirique (3.2) initiée en 2009 (Mével et Morvan, 2010) dans le but d'identifier et de mesurer la Valeur Ajoutée Client (VAC) générée par les prestataires de services logistiques auprès des chargeurs en frais des différentes filières des industries agroalimentaires bretonnes.

Enfin, nous présentons également une analyse multivariée (3.3) sur la notation obtenue par les PSL sur chacune des sources de VAC ordonnancée par les IAA bretonnes de chaque filière. Les implications managériales liées à l'analyse des résultats qui remontent du terrain seront présentées dans une dernière partie (3.4).

2. De l'émergence des prestataires de services logistiques en tant que variable d'ajustement à la relation Industrie-Commerce

Dans cette première partie, nous présentons tout d'abord un état des lieux des relations Industrie-Commerce en France et dans le monde envisagé du point de vue du poids croissant des critères logistiques dans la sélection des fournisseurs (2.1) et nous en déduisons que deux

facteurs structurels ont, semble-t-il, tout particulièrement favorisé l'apparition et le développement des PSL dans le canal (2.2).

2.1 Etat des lieux des relations Industrie-Commerce en France et dans le monde : le règne planétaire des distributeurs renforce le poids du critère logistique dans le processus de sélection des fournisseurs

Si à une échelle mondiale, nous avons assisté depuis vingt ans à l'avènement du règne désormais planétaire des distributeurs (2.1.1), en France, cette situation a été rapidement entérinée par l'avènement du critère logistique dans le processus de sélection des fournisseurs (2.1.2).

2.1.1 L'avènement d'une ère nouvelle : le règne désormais planétaire des distributeurs

Au début des années 90, en s'adaptant idéalement aux évolutions d'une économie désormais mondialisée, les nouveaux distributeurs low-cost sont parvenus à renverser le paradigme industriel dominant (Bonacich et Wilson, 2005) avec pour conséquence immédiate de révolutionner la nature même de la relation Industrie/Commerce.

En effet, faisant suite aux accords de Marrakech de 1994 et à la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à partir du 1^{er} janvier 1995, Wal-Mart, Cosco, Tesco, Lidl ainsi que d'autres grandes enseignes de la grande distribution ont indéniablement su exploiter habilement la convergence des deux phénomènes majeurs qui ont bouleversé l'économie mondiale à savoir la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'explosion des flux d'échanges mondiaux de biens orientés de l'Asie vers l'Europe et les Etats-Unis.

En une vingtaine d'années seulement, ces distributeurs ont inversé le paradigme dominant, plus que bi-séculaire, fondé pour l'industriel sur la recherche de la voie royale (Gereffi, 2005) et qui consistait, pour ce dernier, au travers de la présentation sur le marché de produits toujours plus innovants, à privilégier la différenciation technologique d'un avantage concurrentiel à toute autre option stratégique. En conséquence, l'innovation produit n'est plus aujourd'hui considérée par les distributeurs comme la principale source de compétitivité des enseignes (Church et Ware, 2000).

En effet, si pendant plus de deux siècles³, ce sont la recherche, l'acquisition et la détention d'un avantage concurrentiel technologique permanent et autonome qui ont permis aux entreprises industrielles de dominer l'économie mondiale, aujourd'hui, ce sont clairement les distributeurs low-cost, à l'image de Wal-Mart devenue la plus grande entreprise du monde ou

³ De la première révolution industrielle (1770) au début des années 90.

du Groupement indépendant Leclerc en France, qui fixent les règles du jeu concurrentiel aux industriels notamment en termes de prix, de volumes de production mais aussi de chemins logistiques (Colla, 2007).

La réussite de ce nouveau modèle de distribution initiée par Wal-Mart⁴ aux Etats-Unis est d'abord fondée sur un mode de compétition qui priorise formellement le leadership des coûts relativement à la contrainte impérative de minoration des trois principaux coûts majeurs que sont, pour les distributeurs, le coût unitaire du travail, le coût d'acquisition des marchandises et le coût de projection logistique (Mével, 2010).

Focalisée sur la maîtrise de leur leadership relativement à ces trois avantages coûts, la stratégie des nouveaux distributeurs low-cost consiste donc à maintenir constamment les prix les plus bas possibles afin de conquérir des parts de marché ce qui contrarie, *ex post*, l'équilibre des relations Industrie-Commerce au travers de la remise en cause du partage de la valeur ajoutée dans le canal.

Cette situation pose aussi souvent question du point de vue de la généralisation d'un rapport de violence économique qui est parfois volontairement entretenu par le distributeur vis-à-vis de ses fournisseurs (Allain et Chambolle, 2003).

De fait, le renversement du paradigme classique de la distribution à une échelle mondiale, au travers de l'édification d'un nouveau rapport de force prioritairement fondée sur l'adoption par les enseignes d'une stratégie désormais plus risquée (permanence des prix bas), s'inscrit très clairement en faveur des distributeurs à tel point sans doute que ces derniers fixent désormais les normes⁵ économiques et commerciales qui s'imposent à l'ensemble des nations (Lichtenstein, 2006).

La sélection des fournisseurs ne peut donc plus intervenir sur le seul diptyque innovation/qualité puisque la permanence des prix bas en linéaires impose aux enseignes d'accorder un poids croissant à la compression des coûts et à l'optimisation du sourcing.

Ce constat va impliquer une profonde mise sous tension de la chaîne logistique des industriels par les distributeurs notamment par le renforcement dans les centrales d'achat du poids accordé au critère logistique dans le processus de référencement et de sélection des fournisseurs.

⁴ Le magazine *Fortune* a nommé Wal-Mart, société la plus admirée aux Etats-Unis en 2004, pour la deuxième année consécutive.

⁵ Produits carnés sans OGM, légumes sans pesticides, charcuterie sans conservateur, boissons sans colorant, cosmétiques sans parabènes...

2.1.2 Le poids croissant du critère logistique dans la sélection des fournisseurs

Doublement contraint, par la permanence des prix bas et un sourcing globalisé, ainsi que par une pointilleuse maîtrise du coût logistique total sur l'ensemble de la chaîne, les grands distributeurs ont rapidement rationalisé leurs chaînes d'approvisionnement accélérant les livraisons depuis leurs fournisseurs jusqu'à leurs rayons (Paché et Spalanzani, 2007) en s'appuyant notamment sur la gestion de gigantesques bases de données issues des technologies de l'information.

Les grandes enseignes se sont alors brusquement redéployées vers un nouveau modèle de distribution low-cost qui privilégie le pilotage de chaînes logistiques caractérisées par leurs réactivités, leurs agilités, leurs efficacités et leurs intelligences alors même que la survie des distributeurs reste toujours aussi curieusement conditionnée par la préemption d'une partie des gains de productivité générée par leurs fournisseurs (Filser, 2000, Bowersox et *alii*, 2012).

En France, suivant en cela l'exemple des distributeurs américains tels que Wal-Mart, Target ou Kmart qui ont révolutionné l'organisation de la production des biens de consommation aux USA (Lichtenstein, 2009), les six super centrales d'achat françaises (Carrefour, Leclerc, Auchan, Système U, Intermarché, Géant Casino) ont également toutes basculé en une dizaine d'années d'un mode de production des biens de consommation en flux poussés par les fournisseurs en une production en flux tirés par les cadenciers remontant tous les jours des magasins (Doriol et Sauvage, 2012).

Si dans le système à flux poussés, les fabricants déterminent la production à réaliser et recherchent ensuite les détaillants susceptibles d'acheter et d'écouler leurs marchandises, dans le système à flux tirés, ce sont les distributeurs qui, en se basant principalement sur les statistiques de ventes, décident préalablement du choix de l'industriel, du lieu, du moment et du volume de production mais aussi des prix et des quantités qui seront vendus dans les différents formats de magasin (Coyle et *alii*, 2007).

Au travers du renversement paradigmatique auquel nous avons assisté ces quinze dernières années, la stratégie émergente développée par les distributeurs apparaît comme une énième tentative de mieux dominer la disjonction entre l'offre et la demande relativement aux coûteux écarts existant entre la demande précisément constatée en magasin et la production effectivement réalisée au sein des outils industriels.

Dès lors, sous l'effet conjoint d'une transmission d'informations anticipatives souvent parcellaires et incomplètes, entre l'industriel et le distributeur et d'une déconnection prononcée entre la consommation mesurée en sortie de caisse chez l'un et la production nécessairement anticipée chez l'autre, le canal pâtit régulièrement d'effets « coup de fouet » qui s'amplifient au fur et à mesure que l'on s'éloigne du point où s'exerce la demande engendrant des oscillations

plus ou moins importantes des stocks (Lee, Padmanabhan et Whang, 1997) et, par conséquent, des ruptures dans les linéaires.

La désorganisation systémique qui s'ensuit sanctionne tous les acteurs de la chaîne notamment en termes de hausse des stocks chez l'industriel, de faible coefficient de remplissage des camions lors des tournées de livraison pour le PSL, de dégradation du taux de service client pour le distributeur ou bien encore d'affaissement de la qualité produite pour le consommateur.

D'un point de vue logistique, la relation Industrie-Commerce est donc potentiellement porteuse d'un fort risque chaotique et, dès lors, le constat d'un système de gestion industrielle et logistique qui n'arrive plus à suivre le rythme imposé par le mode de production en flux tirés par la demande est clairement posé par les distributeurs (Fisher et Raman, 2010).

En prenant le pouvoir dans le canal à la fin des années 80, l'objectif des distributeurs était déjà de chercher à réguler ces phénomènes d'oscillations des stocks sur l'ensemble de la chaîne si bien que le critère logistique s'est durablement imposé comme l'élément clef de la compétitivité prix du distributeur (Hertz et Alfredsson, 2003).

Pour autant, certains facteurs structurels sont susceptibles d'avoir tout particulièrement favorisé l'émergence des PSL.

2.2 Certains facteurs structurels ont particulièrement favorisé l'émergence et le développement des PSL au cœur des relations industrie-commerce

L'apparition d'un troisième acteur dans la relation pose question tant du point de vue des facteurs théoriques et structurels qui, dans le canal, sont susceptibles d'avoir précipité son émergence (2.2.1) que du point de vue du développement endogène des PSL à l'échelle régionale d'un territoire tel que la Bretagne (2.2.2).

2.2.1 Rendements d'échelle décroissants et concurrence imparfaite dans le canal ont précipité l'émergence des PSL dans le canal : une approche par la concurrence spatiale

Les PSL ont émergé au cœur de la relation industrie-commerce à partir du début des années 90. Deux questions semblent donc indissociables et se télescopent à propos de l'occurrence du phénomène : Comment ont-ils émergé ? Quels sont les facteurs structurels, voire conjoncturels, qui ont légitimé ce phénomène ?

Le PSL a l'espace (réseaux d'agences, moyens de transport mis à disposition, gammes de services proposés,...), le temps et la géographie (régionale, nationale, mondiale) pour terrains d'application mais très peu de textes en sciences économiques et en sciences de gestion traitent

finalement, à la fois, de l'espace, du temps et du territoire comme des objets d'étude remarquables quand bien même ces derniers sont parfois mentionnés (Krugman, 1995).

La raison est sans doute à rechercher dans l'absence de modèles économiques ou managériaux combinant, à la fois, rendements d'échelle croissants et concurrence imparfaite alors même que ces deux facteurs constituent les deux piliers fondamentaux qui permettent d'envisager la formation d'un espace économique concurrentiel du point de vue du jeu vertical (relations industrie-PSL-distributeurs) et horizontal (au sein de chaque groupe stratégique) des acteurs (Fujita et Thisse, 2002).

A bien considérer le phénomène de concurrence spatiale (Hotelling, 1929) qui peut se développer sur un territoire, les rendements d'échelle sont le principal facteur explicatif lié à l'extension ou à la restriction de la taille des entreprises de services qui y évoluent tandis que c'est la structure de marché qui va donc sous-tendre la formation de prix concurrentiel ou non chez les PSL au sein de l'espace territorial considéré (Eaton et Lipsey, 1997).

Si l'espace et le territoire donnent une forme particulière à la concurrence (Kaldor, 1935) alors la concurrence spatiale prend une forme, par nature, oligopolistique (Scotchmer et Thisse, 1993) puisque les consommateurs du service (industriels et distributeurs) vont systématiquement rechercher les PSL offrant la formule de services à plus bas prix en termes de qualité rapportée à la prestation rendue. Par conséquent, d'un point de vue théorique, la concurrence spatiale entre les PSL ne s'exercera donc finalement qu'entre un nombre très limité d'entreprises de prestations de services logistiques situées dans un même voisinage territorial et cela indépendamment du nombre total d'entreprises présentes dans le domaine à un niveau national ou continental (Bowersox et alii, 2012).

Par ailleurs, la distance parcourue par les marchandises protège les PSL de tout risque de réinternalisation de la logistique par les industriels et les distributeurs sachant que cette protection devient finalement de moins en moins effective au fur et à mesure que les coûts de transfert supportés par les PSL se resserrent pour une distance donnée en fonction des gains de productivité acquis par ces derniers.

Le phénomène, attaché à l'émergence et au formidable développement des PSL en quelques années, a donc été théoriquement contingenté par des facteurs à la fois conjoncturels (état de la relation Industrie-Commerce) et structurels. Ces derniers se sont révélés extrêmement favorables tant du point de vue de la croissance des rendements d'échelle des acteurs engagées sur le marché que du point de vue de la structure de marché susceptible de favoriser la protection d'une rente de situation définie comme l'écart de prix existant entre le coût marginal de production de la formule de service par le PSL et son prix de marché.

Sur un marché spatialisé, le processus de concurrence spatiale ne met donc en jeu qu'un nombre assez limité de PSL sur un même territoire et l'étude des relations qu'entretiennent ces firmes avec les autres parties prenantes aux relations industrie-commerce nécessite alors le recours à l'examen des interactions stratégiques entre l'ensemble des acteurs dans le canal. Nous prendrons ici le cas spécifique du territoire breton.

2.2.2 Etat des lieux lié au développement des PSL sur le territoire breton : le cas des industries agroalimentaires fraîches

En Bretagne, l'industrie agroalimentaire est un poids lourd économique qui demeure néanmoins confronté à des contraintes géographiques et logistiques considérables susceptibles de nuire à la compétitivité prix des productions notamment lors des négociations commerciales avec les centrales d'achat des grands distributeurs français et européens.

En effet, les industries agroalimentaires bretonnes, très excentrées par rapport au barycentre des activités économiques du continent représentées par la banane bleue⁶ européenne, voient les marchés s'éloigner toujours plus vers l'est de l'Europe dans un contexte économique assez lourd relatif à l'état de tension sur les prix qui, malgré la LME⁷, préside toujours, en France, aux relations industrie-commerce (Mével et Morvan, 2010).

Alors que la grande distribution est, en l'espace de trente ans, devenue le premier client des industries agroalimentaires bretonnes, représentant la quasi-totalité de leur volume annuel de vente, les entreprises bretonnes ont évolué d'une logistique duale vers une chaîne logistique multi acteurs généralisant l'implication des PSL en tant que nouvelle entité répondant aux besoins d'externalisation des industriels face à la montée progressive des coûts de transfert des productions.

Pour autant, en Bretagne, la structure du marché des PSL a rapidement pris, conformément à ce que prédisait la théorie de la concurrence spatiale, une forme particulièrement oligopolistique et le marché pertinent⁸ des PSL thermo-dirigées s'organise aujourd'hui localement autour de deux groupes stratégiques seulement.

⁶ La banane bleue européenne représente le barycentre des échanges européens constitué par le *croissant fertile* européen qui va de Manchester à Londres puis passe par Milan jusqu'à Barcelone traversant le Benelux et l'Allemagne mais en passant à l'écart de l'Ile-de-France.

⁷ Loi dite de Modernisation économique promulguée le 4 août 2008 qui autorise les fournisseurs à discriminer les distributeurs dans la limite d'un déséquilibre significatif.

⁸ En Europe et en France, la notion de marché pertinent ou de référence a une dimension géographique et une composante matérielle fondée sur la notion de substituabilité de produits ou des services. Le marché pertinent est à la base des analyses de droit de la concurrence pour déterminer en particulier s'il y a une position dominante.

Si le premier groupe stratégique est composé uniquement d'une trentaine de petits transporteurs, le second groupe comprend seulement 6 à 10 acteurs majeurs dans lequel deux acteurs, Stef et STG, sont suspectés de détenir ensemble une position dominante en tant que duopsonne à la vente de services logistiques sur le territoire breton.

Aussi, en réponse à la création d'une rente de situation très clairement en faveur du second groupe stratégique de PSL, deux logiques apparaissent alors plus précisément chez les industriels en produits frais.

En effet, si certains industriels, proposant des produits frais différenciés à forte valeur ajoutée (cas de la voie royale), font appel à des PSL assurant des activités logistiques relativement complexes parce qu'ils savent pouvoir augmenter leur prix de vente auprès du distributeur en y intégrant complètement le coût de la prestation du PSL (cas du référencement directement en centrale et de la livraison sur entrepôt du distributeur) d'autres industriels ne possèdent pas toute cette latitude.

Pour ces derniers, la différenciation de leur production n'est pas clairement identifiée par le distributeur (cas du référencement « à l'arrache » magasin par magasin et de la livraison directe en magasin) et le prix aval est donc un prix de marché qui implique une compression des coûts de production d'autant plus importante chez l'industriel qu'il lui est très difficile, pour ne pas dire impossible, de se passer du duopole précité pour des raisons que nous examinerons en seconde partie de notre développement.

Cette situation est d'autant plus critique que bon nombre d'industriels ne considèrent pas la prestation de services logistiques rendue par les PSL du premier et du second groupe comme une fonction de servuction homogène (voir les caractéristiques des valeurs ajoutées client en seconde partie) et substituable au sens du droit européen de la concurrence.

Cependant, même si les apports théoriques liés à la première partie du développement tendent à démontrer que, dans un contexte de concurrence imparfaite et de rendements d'échelle croissant, la logistique se positionne désormais en tant que variable d'ajustement principale à la relation Industrie- Commerce, sur le terrain, la poursuite de l'étude relative aux valeurs ajoutées clients des PSL à destination des industries agroalimentaires bretonnes (Mevel et Morvan, 2010) va nous permettre de trancher définitivement la question.

3. Aspects empiriques : Le cas des PSL frais et ultra frais dans les filières agroalimentaires en Bretagne

Nous traitons tout d'abord des aspects méthodologiques des enquêtes menées en 2010, 2011 et 2012 (3.1) puis nous mettons en lumière l'ordonnement des principaux déterminants

à la construction de la Valeur Ajoutée Client (VAC) tout en analysant l'évolution de ces déterminants et nous proposons (3.2) une analyse factorielle des sources de Valeur Ajoutée Client pour ensuite identifier des groupes de PSL en nous appuyant sur l'enquête menée en 2012 (3.3), enfin nous analysons les conséquences de ces résultats en termes d'implications managériales (3.4).

3.1 La méthodologie

L'appréciation par un industriel de la qualité de la prestation de service en transport et logistique dépend de la formule de service proposée par le PSL. Il s'agit donc pour le PSL, dans le domaine du thermo-dirigée, d'assembler un ensemble d'éléments construisant une formule de service spécifique et dont la variété doit permettre de répondre à un environnement contraignant dans le frais et l'ultra frais en termes notamment de préoccupations logistiques des industries agroalimentaires, d'exigences des distributeurs et de spécificités des produits (Mével et Morvan, 2010).

La mise en œuvre du pilotage des caractéristiques de la formule de service d'un prestataire de service logistique à destination des industries peut ainsi s'appuyer sur deux notions : la Valeur Ajoutée Client (VAC) dans une vision *ex ante* mais aussi la voix du client au travers d'une approche *ex post*. La VAC vient ici traduire et rendre compte des valeurs caractéristiques liées à la qualité de la prestation effectivement perçue par les clients.

Pour évaluer les sources de valeur ajoutée client initiées par les PSL à destination des IAA bretonnes, nous avons souhaité favoriser l'approche de Montebello⁹ (2003) notamment afin de mesurer très précisément la valeur ajoutée client que reconnaît l'industriel à la qualité perçue de la prestation. Dans un premier temps, nous avons demandé aux responsables rencontrés d'ordonner les sources de valeur ajoutée¹⁰ (annexe 1) afin de déterminer leur poids respectif sur l'ensemble de l'échantillon et par secteur d'activité. Puis, nous avons récolté une note pour chacun des PSL utilisés par les IAA de l'échantillon (annexe 2) sur chacune des sources de VAC révélées. Il est à noter que l'échantillon est construit 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 été sondées en 2010. En 2011, l'échantillon rend compte de 78 entreprises sondées. Enfin en 2012, 65 entreprises ont été sollicitées.

⁹ « 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).

¹⁰ Une enquête qualitative a permis de dresser la liste des caractéristiques et des sources de valeur ajoutée client valorisées dans la formule de service de chaque prestataire.

Ensuite, en nous appuyant sur l'enquête réalisée en 2012, nous avons souhaité effectuer tout d'abord une Analyse en Composantes Principales (ACP) sur les notations obtenues par les PSL¹¹ sur chacune des sources de VAC afin de découvrir si les corrélations entre les 9 items peuvent être expliquées par un nombre plus restreint de composantes.

Puis, pour déterminer l'existence éventuelle de groupes de PSL ayant une certaine homogénéité dans leur évaluation sur les dimensions de la VAC issus de l'ACP, nous avons réalisé une typologie non hiérarchique en utilisant ces dimensions révélées. Lors de l'interprétation des groupes identifiés, nous avons également pris en compte dans notre analyse le secteur d'activité et la catégorie de PSL.

Nous avons donc considéré 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,...).

Pour nous permettre de retenir la typologie la plus pertinente et significative d'un point de vue statistique, nous avons procédé à plusieurs simulations (à 2, 3, 4, 5 et 6 groupes) et effectué une analyse de la variance pour chacune d'entre elles (Hair et Anderson, 2010 ; Jolibert et Jourdan, 2011).

3.2 Le classement des sources de VAC : l'importance récurrente de la capacité à réaliser la prestation

L'industriel du secteur des IAA a besoin aujourd'hui de s'appuyer sur des prestataires susceptibles de proposer des réponses adaptées et novatrices dans un environnement imposant de fortes contraintes logistiques. En effet, il faut être capable de livrer fréquemment le distributeur dans un contexte de raccourcissement des délais entre la prise de commande et la livraison de références multiples avec pour contraintes une diminution de la taille des lots transportés et l'obligation de maîtriser des temps de livraison de plus en plus courts.

Au regard de ce contexte, le PSL doit être susceptible de proposer à l'industriel une formule de services incorporant un certain nombre de composants dans la prestation logistique en produits frais et ultra-frais.

¹¹ Les données utilisées dans les analyses multivariées correspondent aux notes obtenues par les PSL sur les 9 critères, pondérées par le classement des 9 sources de VAC par les industriels de chaque filière.

Dans le cas de nos trois études menées en 2010, 2011 et 2012, l'ordonnancement des différentes sources de VAC reconnues par les industriels bretons sur l'ensemble de l'échantillon est résumé dans le tableau suivant.

	2012		2011		2010	
	Poids en %	Classement	Poids en %	Classement	Poids en %	Classement
Capacité à réaliser la prestation	17,15	1	16,2	2	17,1	1
Taux de service	16,99	2	16,6	1	13,7	4
Tarifs	15,38	3	15,2	3	15,8	2
Expertise technique	13,62	4	12,9	4	14,6	3
Qualité relationnelle	11,13	5	10,2	6	8	6
Maitrise du territoire	9,20	6	10,3	5	10,6	5
SI	8,02	7	8,3	7	9,8	7
Réputation	5,43	8	6,2	8	6,3	8
Eco efficacité	3,08	9	4	9	4,1	9

Tableau 1 : Le classement des VAC en 2010, 2011 et 2012.

Le classement relatif à l'ensemble de l'échantillon, correspondant aux trois enquêtes réalisées successivement ces trois dernières années, met en évidence la permanence de quatre critères principaux comme source de VAC : la capacité à réaliser la prestation, le taux de service, le prix et l'expertise technique.

L'importance récurrente de ces quatre critères souligne l'obligation du PSL d'être à la fois capable de répondre aux contraintes de délais, de proposer des solutions adaptées aux différents types de flux existants¹² tout en assurant une prestation adaptée à des produits sensibles et à un tarif « raisonnable ».

Il est intéressant de souligner, sur les trois études réalisées, que le critère « capacité à réaliser la prestation » reste élevé chez les chargeurs. Ainsi, dans sa relation avec le prestataire, l'industriel attend une disponibilité garantie des moyens de transport et de l'infrastructure, malgré les différentes contraintes logistiques (fractionnement des lots, chemins logistiques à emprunter pour atteindre les bassins de consommation...).

Aux quatre critères principaux, révélés par nos études successives, s'ajoute le critère relationnel dont le poids est en constante évolution (8% en 2010, 10,2% en 2011 et 11,13% en 2012). L'évolution constatée de l'item « qualité relationnelle » souligne l'obligation pour le PSL

¹² 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 taille réduite), flux spécifiques (différenciation retardée), flux très urgents.

de construire, de valoriser, de distribuer des compétences de l'organisation au bon endroit, au bon moment,...quelle que soit la nature du service exigée par l'industriel. La qualité de la relation, qui se construit au quotidien, permet donc de répondre aux situations imprévisibles, d'améliorer de façon continue la formule de services pour répondre aux exigences de l'industriel en venant souligner la réactivité du PSL.

Ensuite, nous remarquons que le critère « maîtrise du territoire » connaît une légère baisse de son importance relative (10,6% en 2010, 10,3% en 2011 et 9,2% en 2012). Une explication envisageable à ce positionnement est le fait que selon les demandes qu'il doit satisfaire, l'industriel sait 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, en fonction de ses besoins et de ses urgences, que ce dernier assure la prestation en s'appuyant sur le réseau construit et/ou les lignes proposées.

Quant au poids des critères « réputation » et « éco efficacité », ceux-ci rencontrent une baisse mais ils restent stables en termes de classement sur les trois années (faible poids). Ils n'apparaissent vraiment pas comme des critères discriminants pour les chargeurs.

Un autre élément récurrent est à souligner : le classement lointain du système d'information et son faible poids parmi les sources VAC (9,8% en 2010, 8,3% en 2011 et 8,02 % en 2012). Au regard des résultats, le système d'information se positionne de telle façon qu'il n'apparaît plus comme un facteur différenciant entre les PSL (Mével et Morvan, 2011). Si les systèmes d'information à forte connotation technologique sont indispensables à la gestion d'interfaces fortement contraintes, leur déploiement atteint ses limites : elles permettent, certes, à l'industriel et au PSL de disposer de données de pilotage à court terme, avec pour mission le suivi, la synchronisation, le contrôle, mais pour développer un pilotage à moyen terme, d'autres stratégies coopératives sont à envisager, impliquant surtout une forte interaction quotidienne comme le souligne l'évolution constatée de la VAC « qualité de la relation ».

En conclusion, et à la lumière des principaux résultats issus des trois enquêtes, le PSL est dans l'obligation de proposer un service logistique à la fois flexible et réactif pour permettre à l'industriel de se différencier de ses concurrents. En effet, dans un contexte concurrentiel exacerbé et instable, l'industriel exige de la part du PSL à la fois un taux de service constamment garanti ainsi que des propositions de solutions adéquates selon le type de flux physique traité, et cela, à un prix raisonnable.

3.3 L'identification des principales dimensions latentes de la formule de service et la détermination d'une typologie des PSL

Dans le cadre de notre travail, une analyse en composantes principales avec rotation Varimax réalisée à partir des notes pondérées obtenues par les PSL sur les 9 sources de VAC ordonnancées par les responsables logistiques interrogés lors de l'enquête réalisée en 2012, a déterminé quatre dimensions principales permettant d'expliquer 69,57 % de la variance, dimensions explicitées dans le tableau suivant.

Dimensions de la VAC	2012
Dimension 1	La qualité reconnue des solutions logistiques
Dimension 2	La maîtrise du territoire et développement durable
Dimension 3	Les spécificités du système d'information
Dimension 4	Le coût de la disponibilité au client

Tableau 2 : Les dimensions de la VAC issues de l'ACP

Explicitons chacune des dimensions que nous avons caractérisées.

La dimension « *qualité reconnue des solutions logistiques* » est constituée des sources de VAC suivantes : la capacité à réaliser la prestation, la réputation et la qualité relationnelle. L'industriel connaît bien son marché de la prestation et il sait venir solliciter le PSL susceptible de lui garantir des moyens logistiques idoines tout en entretenant un contact informationnel quotidien assurant la réactivité exigée.

Ensuite la dimension « *maîtrise du territoire et développement durable* », composée des items « maitrise du territoire » et « éco-efficience », confirme l'importance accordée par les chargeurs au territoire surtout si elle s'accompagne d'une approche environnementale. Si le souci des industriels bretons de disposer de réseaux leur permettant de se projeter vers les bassins de consommation éloignés est toujours aussi prégnant, ils s'intéressent aussi aux développements des pratiques de mutualisation des flux dont l'objectif est d'absorber les hausses structurelles du prix du transport. Ils acceptent donc de réfléchir sur les approches environnementales spécifiques initiées par certains PSL.

La dimension « *spécificités du système d'information* » rassemble les sources de VAC « *système d'information et expertise technique* ». Pour l'industriel engagé dans des stratégies de traçabilité globale, le prestataire doit donc être capable d'assurer une prestation suivie tant en terme de traçabilité produit que de logistique en respectant les standards souhaités par le distributeur.

Enfin, la dernière dimension révélée, « *le coût de la disponibilité au client* » se compose des variables « tarifs », « taux de service » et « qualité relationnelle ». Ainsi, savoir leur PSL respecter des taux de service optima, à des prix raisonnables, tout en construisant une relation au

quotidien, source de réactivité, reste bien l'une des exigences premières des responsables logistiques. Nous avons réalisé, sur les données de l'année 2012, une typologie non hiérarchique utilisant les quatre composantes révélées par l'ACP afin d'identifier les groupes de PSL ayant une certaine homogénéité sur les dimensions précédemment explicitées.

Pour la typologie obtenue un tableau synthétique présente les caractéristiques de chaque groupe en ce qui concerne : la catégorie de PSL constituant le groupe (« nationaux » versus « régionaux »), la ou les filière(s) principale(s) représentée(s), le positionnement des PSL sur les dimensions de la VAC.

	Catégorie de PSL		Filière(s)	Bonne évaluation sur	Mauvaise évaluation sur ...	VAC (moyenne)
	N	R				
Groupe 1 (19,1%)	66,7%	33,3%	Poisson (53,3%) Viande (30%)	« spécificités du système d'information »	« coût de la disponibilité au client »	7,24
Groupe 2 (16,5%)	46,2%	53,8%	Pâtisserie (53,8%), Légumes (42,3%)	« maîtrise du territoire et développement durable » et « qualité reconnue des solutions logistiques »		8,06
Groupe 3 (14,6%)	56,5%	43,5%	Lait (34,8%) Ovoproduits (26,1%)		« qualité reconnue des solutions logistiques » et « spécificités des systèmes d'information »	6,37
Groupe 4 (27,4%)	46,5%	53,5%	Viande (65,1%), Pâtisserie (16,3%)	« qualité reconnue des solutions logistiques »	« spécificités des systèmes d'information » et « maîtrise du territoire et développement durable »	6,98
Groupe 5 (22,3%)	60%	40%	Plats préparés (42,9%), Viande (37,1%)	« Coût de la disponibilité au client » et « spécificités des systèmes d'information »		7,96

Tableau 3 : Typologie des PSL en 2012.

L'analyse des cinq groupes mis en lumière par la typologie non hiérarchique nous amène tout d'abord à constater que nous trouvons, selon les groupes constitués, soit une prédominance des PSL « nationaux » (groupes 1 et 5), soit pour les groupes 2 à 4, un partage à parts relativement égales entre les deux familles de PSL déterminées.

Ensuite, l'examen des spécificités des groupes en termes d'évaluation met en lumière deux groupes qui se caractérisent par le fait qu'ils sont à la fois bien notés sur certaines dimensions (une à deux composantes) et qu'ils ne répondent pas aux attentes des industriels sur d'autres dimensions (une à deux composantes).

Puis nous avons deux groupes, que l'on peut qualifier de « bons groupes » car ils sont bien notés sur deux dimensions et ils se situent dans la moyenne sur les deux autres. Enfin, le groupe 3 est un groupe défini comme « médiocre »¹³ car les PSL de ce groupe sont mal notés sur deux dimensions et moyens sur les deux autres composantes.

Finalement, et contrairement à ce que prédit la théorie des services, aucune des dimensions évaluées par les différentes filières de notre échantillon ne se détache en termes de « bonne évaluation » ou de « mauvaise évaluation ».

Par ailleurs, la diversité des situations mise en exergue par les cinq groupes souligne le fait que l'ensemble des PSL fait bénéficier les chargeurs des spécificités des formules de service construites somme toute autour d'un script de services assez homogène car non différencié.

Ainsi, la personnalisation de la relation client, la focalisation géographique sur des chemins logistiques bien maîtrisés,.....et finalement une flexibilité de leur modèle de servuction (échanges relationnels quotidiens, camions supplémentaires mis à disposition,....) permettent aux prestataires régionaux d'apparaître comme complémentaires à l'offre globale proposée par les grands prestataires.

L'analyse des particularités des différents groupes souligne le fait que certaines filières ne notent pas leurs PSL de manière homogène. Nous retrouvons cette situation pour la filière viande qui se retrouve significativement dans trois groupes mais aussi pour la filière pâtisserie. Cependant, nous avons aussi des filières qui se révèlent homogènes dans leur façon de noter leurs PSL (ovo produits, fruits et légumes, lait, poissons et plats préparés).

Ces résultats sont aussi porteurs d'implications managériales pour l'ensemble de la relation Industrie-Commerce désormais étendue aux PSL.

3.4 Implications managériales : De l'émergence et du développement des PSL en tant que variable d'ajustement à la relation entre les industries agroalimentaires bretonnes et les enseignes de distribution

Dans un premier temps, cette partie nous permet de faire le point sur le positionnement spécifique des PSL au sein d'un territoire (3.4.1) puis, dans un second temps, de mettre tout particulièrement en lumière le phénomène de « mur logistique » que la structure de marché de type oligopolistique des PSL semble désormais devoir dresser devant certains petits industriels (3.4.2).

¹³ La moyenne de la VAC de ce groupe est de 6,37 à comparer à la moyenne de la VAC sur l'ensemble de l'échantillon de PSL évalués : 7,34.

3.4.1 Du positionnement spécifique des PSL sur un territoire : le cas de la Bretagne

Les résultats liés à l'étude en composantes principales des quatre dimensions que reconnaissent les IAA bretonnes aux PSL impliquent un certain nombre de questions du point de vue notamment de la taille du marché pertinent des PSL en Bretagne mais aussi du point de vue de la capacité qu'ont aujourd'hui ces mêmes industriels à substituer entre eux des PSL ayant une formule de service équivalente.

Or, c'est là que le bât blesse, puisque seulement une minorité de PSL, se partageant l'essentiel du marché¹⁴, semble se révéler en mesure de présenter un script de service intégrant la totalité des quatre dimensions identifiées dans notre échantillon à savoir la qualité reconnue des solutions logistiques, la maîtrise du territoire et le développement durable, les spécificités liées au système d'information et le coût de la disponibilité au client.

Dès lors, sur le territoire breton, les industriels ne font plus face, en définitive qu'à une petite minorité de PSL thermo-dirigés dont la seule résolution va être de standardiser les formules de services proposées (chemins logistiques identiques, flotte de camions semblables, tarifs peu différenciés sur du complet ou de la messagerie,...) plutôt que de rechercher l'intensification de la relation de service en développant, par exemple, des logiques de personnalisation de l'offre ou des formules *low-cost* sur certaines routes.

D'un autre côté, la révélation des quatre dimensions principales que reconnaissent les industriels à la valeur ajoutée client par les PSL reflète particulièrement bien les valeurs caractéristiques du service primaire thermo-dirigé attendu par l'ensemble des IAA bretonnes pour une prestation donnée.

En effet, la fixation des horaires de ramasse par le chargeur et la définition de délais de livraison de plus en plus courts exigent constamment du PSL un faible temps de réactivité entre la commande et la livraison. Malgré tout, il est important de souligner que bon nombre de petits PSL régionaux ne parviennent à répondre à ce modèle logistique très exigeant que par leurs capacités à individualiser la prestation tout en se focalisant géographiquement au plus près des usines des chargeurs. En conséquence, les PSL régionaux apparaissent plutôt comme des éléments de complémentarité à la relation de service et à l'offre globale proposée par les grands prestataires.

On peut également noter que la prestation de services logistiques demeure un service spécifique caractérisé par un fort contenu matériel, spécificité qui peut parfois occasionner une inadéquation entre la variabilité de la demande des IAA et les ressources fixes dont dispose le PSL. Cette situation se traduisant, la plupart du temps, par des coûts d'immobilisation

¹⁴ 80 % des flux prestés (Mével, Morvan, 2010).

importants des actifs opérationnels pour le PSL ou, plus simplement, par une perte de clientèle insatisfaite du renoncement trop rapide du PSL devant la singularité de la demande de prestation émanant de l'industriel.

Aussi, pour lutter contre l'arrivée de nouveaux concurrents potentiellement attirés par la faiblesse de la concurrence spatiale régnant sur le marché breton de la prestation, les PSL ont donc cherché à extraire le maximum de revenu sous contrainte des capacités de transports disponibles. A l'échelle régionale, dans la péninsule bretonne, la contrainte liée à un effet volumique de la flotte est toujours particulièrement ressentie par les industriels qui positionnent d'ailleurs la capacité à réaliser comme la première source de VAC du PSL.

Ce dernier doit donc être capable, à la commande, d'entrer en servuction d'une formule de services dont les éléments essentiels vont être la fréquence de livraisons, la rapidité, la souplesse organisationnelle, le réseau construit, les lignes régulières proposées pour répondre à la logique spatiale des IAA sur un territoire péninsulaire du point de vue notamment de ses aspects géographiques.

En ce qui concerne les relations Industrie-Commerce, l'étude menée dévoile un marché agroalimentaire breton à 2 vitesses sur le plan de la prestation logistique malgré une certaine homogénéité de l'ensemble des PSL (nationaux et régionaux) à vouloir faire bénéficier leurs clients des prestations logistiques exigées par le modèle logistique en vigueur au sein du canal.

En effet, les avantages organisationnels délivrés par les deux groupes de PSL s'avèrent profondément dissemblables car les PSL « nationaux » se différencient très nettement par la taille des structures réticulaires¹⁵ permettant d'alimenter quotidiennement les plateformes des distributeurs, lieux de transit majoritaires. Dès lors, les schémas logistiques types des IAA bretonnes ne sont que le reflet des contraintes imposées, à la fois, par les distributeurs et par les PSL.

Plus précisément, dans le cadre du processus de référencement et de sélection des fournisseurs, les industriels de grande taille se voient imposer un schéma logistique type (complet ou semi-complet 100% plate-forme) par le distributeur au travers duquel les deux parties chercheront à minimiser le coût du transport afin de ne pas affecter la compétitivité prix des marchandises dans les linéaires du distributeur. Si cette organisation logistique fait nécessairement appel aux PSL du second groupe, et tout particulièrement au duopsonne à la vente de prestation constituée par Stef et STG, des PSL du premier groupe (PSL régionaux) sont également susceptibles d'intervenir en appui du service primaire.

Si l'existence de groupes bien identifiés de PSL va permettre de répondre à la fois aux attentes des industriels et des distributeurs par leur rôle de variable d'ajustement, les particularités d'un marché dominé par un petit nombre de PSL ont un effet d'éviction important pour les PME bretonnes du secteur du frais et de l'ultra frais. Dès lors, au regard de l'importance acquise par les quatre dimensions principales issues des neuf sources valeur ajoutées que reconnaissent les industriels aux PSL, il nous semble opportun de nous interroger sur le fait de savoir si l'accès à la prestation de services logistiques sous sa forme actuelle, en dehors de sa seule composante coût, ne constitue pas, préalablement au référencement par le distributeur, un mur logistique infranchissable pour certains petits industriels.

3.4.2 Les PSL et le phénomène de « mur logistique » appliqué aux petites entreprises des industries agroalimentaires bretonnes

En Bretagne, la concurrence horizontale auquel se livrent les multinationales de l'agroalimentaire et les PME/PMI locales est d'autant plus exacerbée par la concurrence verticale entre industriels et distributeurs que, face à un nombre aussi restreint d'acheteurs, la guerre verticale des prix bas conduit *in extenso*, par la mécanique implacable de la mondialisation et des délocalisations, à une guerre horizontale entre les industriels.

La guerre horizontale à laquelle se livrent grands et petits industriels, pour l'accès aux linéaires des distributeurs, a pour principale conséquence d'accélérer le transfert de la valeur ajoutée au profit de la rente de situation que perçoivent les distributeurs. De fait, la convoitise du distributeur est naturellement guidée par la seule valeur ajoutée dégagée par un produit agroalimentaire qui lui est proposé franco à l'achat à 10 et dont il évalue le coût de production à 4 tandis que les coûts de transfert de ce produit n'ont proportionnellement cessé d'augmenter face, d'une part, aux exigences logistiques de ce même distributeur mais aussi, d'autre part, en raison du développement d'une structure de marché de type oligopolistique chez les PSL.

C'est en ce sens que les PSL sont devenus une variable d'ajustement essentielle à la relation Industrie-Commerce. L'analyse de la grille tarifaire 2012 des deux entreprises membres du duopsonne à la vente de prestation de services logistiques sur le territoire breton, en l'occurrence Stef et STG, est, à ce titre, particulièrement révélatrice du puissant effet d'éviction par les prix que les PSL peuvent mettre en œuvre vis-à-vis des PME/PMI locales.

En effet, dans un environnement contraignant et compliqué pour les PME/PMI locales au regard du contexte actuel des relations Industrie-Commerce, leur situation du point de vue de

¹⁵ Il s'agit de 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 internationales.

leur schéma logistique reste également souvent très fragile. Du fait de leur très petite taille¹⁶ et/ou de la faiblesse voire de l'obsolescence, de leur outil industriel, l'absence de tout référencement en centrale d'achat les oblige (les condamne ?) à livrer en direct les magasins plusieurs fois par semaine ce qui les place en situation de très grande dépendance économique vis-à-vis des PSL et notamment du duopsonne majeur dans le domaine en Bretagne. Pourquoi ?

Tout simplement parce que Stef et STG sont les deux seuls prestataires ayant la capacité à assurer chaque jour, sur le territoire breton, les tournées de ramasse des produits à la palette hétérogène même si leurs tarifs sont bien souvent prohibitifs pour les PME locales.

Pour ces petits industriels du frais et de l'ultra-frais, ce n'est plus finalement le nombre de magasins à livrer qui compte mais bien le poids et le volume individuel des commandes à projeter plusieurs fois par semaine vers un magasin qui devient prioritaire. Tout simplement parce que Stef et STG appliquent, toutes les deux concomitamment sur le territoire, le barème du forfait au kilomètre pour toutes les prestations de livraison inférieures à 100kg pour l'un et à 90kg pour l'autre.

Dès lors, en Bretagne, pour les PME de l'agroalimentaire, l'unité de livraison doit donc impérativement dépasser au moins les 90/100 kg pour rendre acceptable le coût logistique final rendu en magasin sinon, très paradoxalement, on aboutit à une situation économique ubuesque où il y a finalement plus de valeur logistique dans certaines livraisons que de valeur de production.

Cette situation implique notamment que, pour bon nombre de petites PME bretonnes, le développement commercial ne peut plus s'envisager sans la prise en compte prioritaire de la contrainte logistique en raison des grilles tarifaires pratiquées par les grands PSL. Le développement des seuls volumes commerciaux n'est donc absolument plus suffisant pour pérenniser leur modèle d'affaires puisqu'il s'agit pour ces PME de désormais ne mettre en marché que des volumes rentables en renonçant souvent à livrer en direct les trop petites commandes à destination des magasins du distributeur.

Le commerce de proximité va donc se faire sous contrainte de la logistique et nous ne sommes pas étonnés de constater que les projets de mutualisation des flux logistiques par les PME au sein de GIE¹⁷ fleurissent un peu partout en Bretagne souvent d'ailleurs au grand dam des deux PSL membres du duopsonne.

¹⁶ Souvent moins de 30 collaborateurs.

¹⁷ Tel que, par exemple, le GIE des chargeurs de la pointe de Bretagne qui comprend 5 membres dont la salaison Hénaff, les conserveries Chancerelle, la poissonnerie Furic, la biscuiterie Loc Maria et les chips Alto.

Nous en déduisons qu'il existe aujourd'hui en quelque sorte "une double peine" pour les petits industriels et les PME/PMI non référencés auprès des 6 super centrale d'achat qui subissent, d'une part, l'obligation de livrer en direct les magasins du distributeur et, d'autre part, les CGV les plus dures du point de vue tarifaire de la part des PSL du fait singulier de leur petite taille et de leur incapacité à négocier les prix.

Cette problématique de la double peine n'est pas propre à la prestation de services logistiques mais elle prend une forme particulièrement aiguë dans le cas des flux à haute tension imposés aux industriels par le distributeur puisque il s'agit de faire prendre en charge des marchandises fraîches thermo-dirigée par les PSL dont on sait que chaque jour de DLC constitue une fraction essentielle de la valeur.

Typologie des industriels des IAA bretonnes	Situation dans la relation Industrie-Commerce	Schéma logistique	Nature des PSL intervenant à la relation	Coût logistique total
PME/PMI	Référencée	100% plateforme	1 ^{er} et 2 ^{ème} groupe Duopsone	10/15% du CA
	Non référencée	100% magasin		30 à 100% du CA
ETI	Référencée	100% plateforme	2 ^{ème} groupe et duopsone	8/13% du CA
Multinationale	Référencée	100% plateforme	Duopsone	6/11% du CA

Tableau 4 : Discrimination logistique des industriels par les PSL en fonction de leur situation dans la relation Industrie-Commerce.

4. Conclusion

Au final, les résultats obtenus par la recherche en réponse à la problématique posée sont de quatre ordres.

Le premier résultat a trait à la révélation du fait qu'en France, du point de vue de l'émergence et du développement des PSL, le rôle de la structure de marché semble donc un élément plus prépondérant que l'évolution législative du cadre réglementaire observée au travers des effets induits par la LME (loi du 5 août 2008) dans le canal. Ce résultat est à rapprocher de la situation des six super centrales d'achat de la grande distribution française pour lesquelles la structure de marché conditionne également le comportement et la performance *in fine*.

Un second résultat de recherche identifie clairement les principaux déterminants préfigurant à la construction de la valeur ajoutée client par les prestataires de services logistiques thermo-dirigés au sein des industries agroalimentaires bretonnes. Ces déterminants,

véritables sources de valeur ajoutée pour les clients industriels des PSL, agissent comme des enzymes en accélérant l'ouverture du canal à l'appétence toujours plus grande des PSL.

Un troisième résultat de recherche vient confirmer la solidité des deux hypothèses précitées à savoir que, dans un premier temps, les PSL ont émergé puisqu'ils ont su jouer, au sein du canal, le rôle de variable d'ajustement entre les industriels et les distributeurs du point de vue de leur capacité à maintenir des rendements d'échelle croissants là où les deux autres acteurs avaient échoué. Si en termes de concurrence spatiale, c'est la capacité des PSL à contenir la loi des rendements d'échelle décroissants qui a conditionné leur apparition, en ce qui concerne leur développement, c'est bien la rapidité de constitution d'une structure de marché oligopolistique, typique d'un état de concurrence imparfaite, qui a accéléré leur développement au sein du canal ces vingt dernières années.

Enfin, le quatrième résultat démontre que l'accès à une prestation de services logistiques justement tarifée par le PSL est devenu un élément prépondérant de discrimination horizontale des fournisseurs entre eux. C'est le principe de la « double peine » qui s'applique sans état d'âme et qui voit le distributeur, finalement peu responsable socialement aujourd'hui, condamner les PME/PMI les plus fragiles à une livraison 100% direct magasin. Ce faisant, le distributeur proscribit économiquement les petits industriels pour qui la seule solution consiste à accepter de passer sous les fourches caudines des PSL. Un peu comme si la facturation de coûts de transport exorbitants par les PSL correspondait, pour ces PME/PMI, à un investissement sélectif et peu durable dans l'énergie mais tellement nécessaire dans l'espoir d'obtenir un futur référencement chez le distributeur.

5. Bibliographie

- Allain M.L., Chambolle C. (2003), Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs. Bilan et limites de trente ans de régulation, *Revue française d'économie*, vol. XVII, n°4, pp. 169-212.
- Anderson E.J., Coltman T., Devinney T.M., Keating B. (2011), What drives the choice of a third-party logistics ?, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 47, n°47, pp. 97-115.
- Bain, J. (1956), *Barriers to New Competition*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Bonacich E., Wilson J.B. (2005), Hoisted by Its Own Petard: Organizing Wal-Mart's Logistics Workers, *New Labor Forum*, Vol. 14, n°2, pp. 67-75.
- Bowersox D., Closs D. Cooper M. B. (2012), *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill/Irwin; (4th edition).
- Camman Ch., Livolsi L. (2007), Les prestataires de services logistiques dans les relations industrie-distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur, 1ère journée de recherche Relation Industrie et Grande distribution Alimentaire, Avignon.

- Carlton D.W., Perloff J. M. (1999), *Modern Industrial Organization*, Addison-Wesley, Series in Economics, 3rd revised ed., Longman.
- Cézanne C., Saglietto L. (2011), Capital humain, prestataires de services logistiques et frontières de la firme, *Revue d'Economie Industrielle*, n°135, 3ème trimestre 2011, pp. 71-88.
- Church J., Ware R. (2000), *Industrial organization: a strategic approach*, Irwin-McGraw-Hill, Boston.
- Cliquet G., Fady A., Basset G. (2006), *Management de la distribution*, Dunod.
- Colla E., Dupuis M. (1997), *Le défi mondial du bas prix. Stratégies pour les producteurs, les distributeurs, les pouvoirs publics*, Publi-Union.
- Colla E. (2006), "Distorted Competition: Below-cost Legislation, "Marges Arrières" and Prices in French Retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, n°3, pp. 353-373.
- Coyle J.J., Langley C.J., Novack R.A., Gibson B. (2012), *Supply Chain Management : A logistics Perspective*, 9th Edition, South-Western College Pub.
- Dioux J., Dupuis M. (2009), *La distribution : Stratégie des réseaux et management des enseignes*, Pearson Education.
- Doriol D., Sauvage T. (2012), *Management des achats et de la supply chain*, 2ème édition, Vuibert.
- Fabbe-Costes N. (2011), Roussat Ch., *Supply chain integration : views from a Logistics Service Provider*, *Supply Chain Forum*, Vol. 12, n°2, pp. 20-30.
- Fisher M., Raman A. (2010), *The New Science of Retailing : How Analytics are Transforming the Supply Chain and Improving Performance*, Harvard Business Review Press; First Edition.
- Filser M., Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution – Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n°182, pp. 109-133.
- Fujita M., Thisse J.M. (2002), *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Regional Growth*, Cambridge University Press.
- Fulconis F., Paché G. (2005), Piloter des entreprises virtuelles – Quel rôle pour les prestataires de service logistique ?, *Revue Française de Gestion*, numéro 156, mai /juin, p. 167-186.
- Fulconis F., Paché G., Roveillo G. (2011), *La prestation logistique (origine, enjeux et perspectives)*, Editions EMS.
- Gereffi G. (2005), *The Global Economy : Organization, Governance, and Development*, Smelser, Neil J. and Richard Swedberg (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd ed., Princeton University Press and Russell Sage Foundation, pp. 160-182.
- Gozé-Bardin I. (2009), les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035, *Revue Management et avenir*, Vol.4, n°24, pp. 217-236.
- Hair J.F., Anderson R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall.
- Hartmann E., Grahl (de) A. (2011) , The flexibility of logistics providers and its impacts on customer loyalty : an empirical study, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47, n°3, pp. 63-84.
- Hertz S., Alfredsson M. (2003), Strategic development of third party logistics providers, *Industrial Marketing Management*, vol 32, pp. 139-149.

- Hotelling H. (1929), Stability in competition, *Economic Journal*, n°39, pp. 41-57.
- Jolibert A., Jourdan Ph. (2011), *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod.
- Kaldor N. (1935), Market imperfection and express capacity, *Economica*, n°2, pp. 35-50.
- Kee-Hung L., Cheng T.C.E. (2003), Supply chain performance in transport logistics : An Assessment by service providers, *International Journal of Logistics : Research and Applications*, Vol. 6, n°3, pp. 151- 164.
- Knemeyer M., Murphy P.R. (2004), Evaluating the performance of third logistics arrangements : a relationship perspective, *The journal of supply chain management*, Winter 2004, pp. 35- 51.
- Knemeyer M., Corsi T.M., Murphy P.R. (2003), Logistics Outsourcing Relationship : Customer Perspectives, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, n°1, pp.77-109.
- Krugman P. (1995), *Development, Geography, and Economic Theory*, Cambridge MA, MIT Press.
- Lee H.L., Padmanabhan P., Whang S. (1997), Information Distortion in a Supply Chain : The Bullwhip Effect, *Management Science*, forthcoming.
- Levy M., Weitz B. (2011), *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin; 8th edition.
- Lichtenstein N. (2009), *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*, Metropolitan Books.
- Liu C.L., Lyons A. (2011), An analysis of third-party logistics performance and service provision, *Transportation Research Part E*, n°47, pp. 547-570.
- Mével O. (2010), Relations Production/Distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française, *Revue Gérer et Comprendre*, n°101, septembre, pp. 38-49.
- Mével O., Morvan T. (2010), Prestation logistique en produits frais et mesure de la valeur ajoutée client : le cas des industries agroalimentaires bretonnes, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.29, n°3, pp. 47-74.
- Mével O., Morvan T. (2011), Le système d'information est-il toujours reconnu comme un avantage concurrentiel permanent et autonome pour le PSL ? Le cas des outils de traçabilité dans les filières agroalimentaires fraîches et ultra-fraîches, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, n°4, pp. 45-74.
- Montebello M. (2003), Stratégie de création de valeur pour le client, *Economica*.
- Paché G. (1995), Le poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs : application à la grande distribution alimentaire, *Logistique & Management*, Vol.3, n°2, pp. 57-66.
- 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, pp 1-15.
- Rey P.,Tirole J. (2000), Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs, *Rapport du Conseil d'analyse Economique*, La Documentation Française, Paris.

- Saglietto L. (2009), Conséquences des interactions dynamiques entre les entreprises et leurs 4PL sur l'évolution des canaux de distribution, *Logistique & Management*, Vol.17, n°2, pp. 17-27.
- Scott J.G., Daugerthy P.J., Dant R.P. (2012), Logistics service providers and their customers : gaining commitment through organizational Implants, *Journal of Business Logistics*, Vol.1, n°33, pp. 50-60.
- Wallenberg C.M. (2009), Innovation in Logistics Outsourcing Relationships: Proactive Improvement by Logistics Service Providers as a Driver of Customer Loyalty", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45, n°2, April, pp. 75-93.
- Wong C.Y., Karia N. (2010), Explaining advantage of logistics service providers : a resource-based view approach, *International Journal of Production Economics*, n°128, pp. 51-67.

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

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 (collecte, entreposage, 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 avec les industriels une technologie commune et évolutive de transmission de l'information (cadenciers de livraison, volumes, poids,...) au travers d'une plateforme de travail collaborative fonctionnant sous la norme EDI et susceptible de proposer un service de pré-facturation. Elle comprend aussi la traçabilité logistique en tant qu'outil de transmission et d'identification de données standardisées qui s'appuie sur des moyens d'identification automatiques.
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 *supply-chain* verte, c'est-à-dire d'une relation interentreprise orientée vers une réalisation plus respectueuse de l'environnement.

7. Annexe 2 : Les échantillons pour les trois années de l'étude

Industrie	2010	2011	2012
Produits carnés	12	22	26
Produits laitiers	4	13	7
Plats préparés	8	19	7
Légumes	6	8	7
Poisson	7	10	7
Pâtisserie industrielle	4	4	8
Ovo produits	1	2	3
Total échantillon	42	78	65

8. Annexe 3 : Matrice des composantes après rotation

	Composantes			
	1	2	3	4
Caprealisation	0,860			
Réputation	0,749			
Qualrelationnel	0,448			0,466
Ecoefficience		0,880		
Maiterritoire		0,779		
Systemeinfo			0,879	
Exptechn			0,772	
Tarifs				0,866
Tauxservice				0,466