

LA PRESTATION DE SERVICES LOGISTIQUES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN FRANCE : ENTRE LOW COST ET HIGH TECH, QUELLE(S) STRATEGIE(S) DE DEVELOPPEMENT ?

François FULCONIS* & GERARD ROVEILLO**

Résumé. - - Les activités basiques de transport et d'entreposage (qualifiées de « low cost »), assurées par les Prestataires de Services Logistiques (PSL), redeviennent d'actualité. Cette tendance peut étonner, alors que depuis plus d'une trentaine d'années l'industrie de la prestation de services logistiques connaît un essor considérable en proposant des activités de plus en plus créatrices de valeur ajoutée (qualifiées de « high tech »). Cet article questionne ce phénomène afin de mieux comprendre les tendances actuelles qui marquent l'industrie de la prestation logistique. Dans un premier temps, il est analysé comment les démarches d'externalisation mises en œuvre par les industriels et les distributeurs au cours des dernières décennies ont permis aux PSL de devenir de véritables acteurs stratégiques quasiment incontournables sur les chaînes logistiques. Fort de cette analyse et à partir de transformations observées actuellement dans le secteur automobile en France, l'accent est mis, dans un second temps, sur les possibilités de réintégration qui menacent les PSL et sur les stratégies de développement qui leur permettraient de faire face à ce risque potentiel.

Mots-clés : Chaîne Activités (low cost et high tech) ; Automobile ; Externalisation (outsourcing) ; Prestataires de Services Logistiques (PSL) ; Réintégration (backsourcing) ; Stratégies de développement ; Supply Chain Management (SCM).

* Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV), membre du CRET-LOG (Université d'Aix-Marseille 2).

Courriel : francois.fulconis@univ-avignon.fr.

** Directeur du développement métiers et services, Business Unit Automotive, Groupe Geodis.
Courriel : groveillo@geodisbm.com.

1. Introduction

Alors que l'industrie de la prestation de services logistiques connaît un essor considérable depuis plus d'une trentaine d'années, que des acteurs issus du secteur du transport se focalisent sur la réalisation de prestations logistiques à forte valeur ajoutée (qualifiées de « high tech ») et que se pose la question du rôle stratégique croissant des Prestataires de Services Logistiques (PSL) dans le pilotage des flux physiques et d'information du fournisseur de matières premières jusqu'au consommateur, voilà que les activités basiques de transport et d'entreposage de produits (qualifiées de « low cost ») retiennent plus que jamais l'attention des PSL en Europe. Ces activités, parfois confiées à des sous-traitants, occupent de plus en plus leurs réflexions stratégiques. Non seulement elles ne sont pas écartées au profit de formules d'externalisation plus complexes dans lesquelles le prestataire s'apparente davantage à un organisateur ou à un équipementier, mais elles semblent retrouver, depuis plusieurs mois, une place significative face aux besoins exprimés par les donneurs d'ordres.

Signal faible annonçant un véritable revirement de tendance et un retour au cœur de métier des PSL que sont le transport, la préparation de commandes, le stockage, le magasinage et la gestion des stocks, ou bien simple épiphénomène lié à une conjoncture économique mondiale morose ? Quelle qu'en soit la réponse, c'est bel et bien le fondement des stratégies de développement des PSL qui est aujourd'hui questionné par ce phénomène. Si pour les industriels et les distributeurs les facteurs d'externalisation des activités logistiques sont nombreux et permettent de ce fait aux PSL d'offrir des services à forte valeur ajoutée, n'est-ce pas la nature même de ces services qui est à l'origine de menaces de réintégration (encore appelée réinternalisation ou *backsourcing*) dans un contexte de crise ?

A partir de ce constat, cet article propose de mieux cerner les tendances actuelles de la prestation de services logistiques afin d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : entre low cost et high tech, quelle(s) stratégie(s) de développement pour les PSL ? Dans cette perspective, l'article s'articule autour de deux parties. La première revient sur l'évolution de l'industrie de la prestation logistique qui a donné naissance au métier de PSL. Ce métier a su créer et proposer des activités à forte valeur ajoutée aux acteurs de l'industrie et de la grande distribution. A l'aide de cet éclairage soulignant le rôle stratégique qu'ont revêtu peu à peu les PSL dans le pilotage des chaînes logistiques, une seconde partie met l'accent sur les risques de réintégration qui menacent les PSL et sur les stratégies de développement alors envisagées. Cette réflexion s'appuie sur l'étude du secteur automobile en France qui connaît une baisse régulière de sa production depuis le début des années 2000 et qui est aggravée, depuis 2008, par une situation de crise.

2. Les PSL : des acteurs créateurs de valeur ajoutée

L'avènement des PSL n'est pas lié à un essor tous azimuts des besoins logistiques, mais à une externalisation massive des activités logistiques qui est apparue, dans les années 1980 et 1990, comme un enjeu majeur pour les industriels et les distributeurs. Dès lors, le champ d'intervention des PSL ne se cantonne pas à des aspects purement opérationnels : il comprend aussi des aspects stratégiques faisant d'eux des acteurs créateurs de valeur ajoutée à l'origine de nouveaux leviers de compétitivité. Après avoir cerné plus avant l'origine et la nature de l'industrie de la prestation logistique, nous préciserons comment, en quelques années, les PSL sont devenus dans de nombreux cas des partenaires incontournables de la dynamique d'évolution des chaînes logistiques traditionnelles.

2.1 Industrie de la prestation logistique et Supply Chain Management (SCM)

Dans le pilotage des chaînes logistiques, le rôle capital de l'industrie de la prestation logistique n'est plus à démontrer. Toutefois, pour mieux saisir la place qu'y occupent les PSL, nous étudions cette industrie à travers les périodes clés caractérisant son essor, les typologies de PSL qui en résultent et la nature de l'offre de services à valeur ajoutée, en constante évolution, qu'ils proposent.

2.1.1 Essor de la prestation logistique

Apparue dans les années 1970, la prestation logistique est liée aux stratégies de recentrage sur leurs « core competencies » de certains industriels et distributeurs. Celles-ci les ont amenés à se désengager d'activités jugées périphériques et à externaliser tout ou partie de leurs activités logistiques (Artous, 2003 ; Paché et Sauvage, 2004 ; Barthélemy, 2007 ; Dornier et Fender, 2007 ; Camman et Livolsi, 2009). Les PSL, nouveaux acteurs spécialisés dans le transport et, plus largement, dans la maîtrise des flux physiques et d'information sur les chaînes logistiques, se sont alors développés. Selon une étude menée en 1996 par le cabinet Eurosirris, les PSL ont trois origines en France : (1) les prestataires issus du transport comme les transporteurs routiers, les commissionnaires et les transitaires (organiseurs des chaînes de transport à l'international) et les intégrateurs (messagerie express, transport aérien) ; (2) les filiales de grands groupes manufacturiers tels que le groupe CAT (membre du consortium Global Automotive Logistics, ex-filiale logistique de Renault) ou Gefco (filiale logistique du Groupe PSA) ; et (3) les prestataires de services aux industries qui œuvrent généralement pour des secteurs de haute technologie en assurant des activités de manutention, d'entreposage voire de *co-packing*¹ ou de

¹ Le *co-packing* est une opération de conditionnement qui consiste à regrouper, sous un même emballage, des produits identiques ou différents (le plus souvent pour des opérations de promotion).

*co-manufacturing*² comme c'est le cas pour le groupe Geodis. Simultanément, les PSL commencent à sous-traiter les tractions aux entreprises de transport de petite taille et consolident, sur des plates-formes, les flux de leurs clients. La fin des années 1980 marque l'essor considérable de l'industrie de la prestation logistique : les PSL se spécialisent alors peu à peu sur des marchés variés.

Depuis les années 1990, cette industrie a évolué vers une plus grande segmentation. En fonction de leur origine et de leur ancienneté sur le marché, les PSL s'attachent à leurs segments en s'appuyant sur leurs cultures, leurs savoirs et leurs savoir-faire très différents (Fabbe-Costes et Colin, 1995 ; Roques et Michrafy, 2003 ; Bourgne et Roussat, 2008). L'industrie de la prestation logistique se caractérise désormais par une forte complexité et par une importante diversification au regard des critères généralement employés que sont le poids de la marchandise, les délais de livraison, la valeur ajoutée des opérations, la couverture géographique et la taille du prestataire. Parallèlement, depuis le début des années 2000, elle subit des reconfigurations permanentes et un mouvement de concentration avec un nombre croissant de fusions et d'acquisitions (Savy, 2007). Le groupe allemand Deutsche Post World Net, numéro un mondial de la logistique, caractérise fort bien cette tendance puisque depuis 1998 il a multiplié les acquisitions d'envergure, avalant progressivement l'américain DHL, un des leaders de l'express international, le français Ducros, à partir duquel il a créé son réseau européen de messagerie Euro Express, le groupe de transport suisse Danzas, auquel il a adjoint le suédois ASG, la branche logistique de l'armateur néerlandais Nedlloyd, l'américain Air Express, ou encore, en 2005, Exel Logistics, alors deuxième logisticien mondial. Cette dynamique de concentration se poursuit avec, par exemple : le rachat du Britannique Christian Salvesen par Norbert Dentressangle à la fin de l'année 2007 ; le lancement d'une OPA par la SNCF Participations sur le capital de Geodis permettant « au nouvel ensemble de se hisser à la quatrième place européenne du transport et de la logistique » au mois d'avril 2008 ; et l'acquisition par Kuehne + Nagel du messager français Alloin en octobre 2008. A ce jour, force est d'admettre que l'industrie de la prestation logistique au sens large a pris une importance grandissante dans les économies occidentales. Le tableau 1 donne le dernier classement des cinq premiers prestataires en France qui détiennent à eux seuls 36 % du marché français.

² Le *co-manufacturing* correspond à une démarche de différenciation retardée selon laquelle le PSL va réceptionner, pour le compte d'un client industriel, des composants industriels de base dont il assure le montage terminal ou l'assemblage au plus tard, en fonction de commandes fermes des clients. Parmi les secteurs les plus en pointe en la matière, notons la téléphonie mobile, la micro-informatique ou l'automobile.

NOMS	CA entreprise en 2007 (M€)	CA logistique en 2007 (M€)	Surfaces d'entreposage (m ²)	Nombre d'entrepôts	Effectifs logistiques
Geodis	4 800	497	3 000 000	n.c.	4 790
Norbert Dentessangle	3 083	545	2 040 000	65	5 086
Kuehne + Nagel	1 006	531	1 200 000	52	5 500
DHL Exel Supply Chain	2 000	400	1 000 000	85	4 500
STEF-TFE	1 932	378	2 688 190 m ³ froid (-) 136 780 m ² froid (+)	93	3 082

(D'après *Logistiques Magazine*, Décembre 2008, n° 234-235, pp. 40-42)

Tableau 1 : Les cinq premiers PSL sur le marché français en 2007.

Au-delà de ces capacités d'entreposage et de ces effectifs croissants suite à l'externalisation des activités logistiques opérée par les chargeurs, les PSL ont également développé une expertise qui leur permet de mieux répondre aux besoins de leurs clients en proposant des solutions compétitives en matière de pilotage et de régulation des flux. Il devient alors de plus en plus difficile, mais aussi nécessaire, de cerner les contours de ce nouveau métier.

2.1.2 Typologie(s) des PSL

Soulignant la disparité du métier de PSL, Dornier et Fender (2007, p. 356) rappellent qu'un « grand nombre de prestataires logistiques sont issus du secteur des transports, caractérisé par une structure bipolaire comprenant des micro-entreprises avec quelques salariés et des entreprises de taille considérable représentant plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires ». Le terme lui-même de « Prestataires de Services Logistiques » est souvent utilisé de manière trop généraliste, pouvant décrire des prestataires très différents au regard du service apporté. Si dans son « Lexique des termes de la logistique » publié annuellement, la revue *Logistiques Magazine* donne une définition générale des PSL : « entreprises assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur », elle s'empresse de les classer, en fonction de l'offre de services proposée, selon trois familles : (1) les PSL classiques, issus pour la plupart du secteur des transports routiers : ils assurent la simple exécution d'opérations physiques liées au transport, à la manutention et au stockage des produits intermédiaires ou finis de l'entreprise cliente ; (2) les PSL à valeur ajoutée : ils intègrent en sus la gestion d'opérations à caractère industriel ou commercial (par exemple la différenciation retardée), à caractère administratif (par exemple la facturation) et à caractère informationnel (par exemple le tracking-tracing) ; (3) les PSL dématérialisés : ne disposant quasiment pas de moyens physiques propres, ils construisent leur prestation en mobilisant des ressources auprès de sous-traitants spécialisés et en assurent la cohérence par une totale maîtrise des flux d'information.

Proposant une autre classification, le cabinet Accenture a déposé des appellations pour identifier les différents types de prestataires. Au-delà de l'activité des 1PL (First Party Logistics) qui concerne exclusivement la sous-traitance du transport ou de l'entreposage, et de celle des 2PL (Second Party Logistics) qui porte sur la seule externalisation du transport et de l'entreposage, se trouvent l'activité de 3PL (Third Party Logistics) qui regroupe les deux premières familles évoquées précédemment (PSL classiques et PSL à valeur ajoutée) (Selviaridis et Spring, 2007) et, enfin, celle de 4PL (Fourth Party Logistics) qui correspond à la famille des PSL dématérialisés. Contrairement aux 3PL qui pilotent des flux à l'aide de leurs propres moyens de transport et d'entreposage, les 4PL ont pour objectif de concevoir et de vendre des solutions logistiques sur mesure (notamment en matière de systèmes d'information) en créant un réseau de compétences qui associe par exemple : transporteurs, entrepositaires et façonniers industriels. Ils offrent alors des prestations à caractère purement informationnel de « pilotage des flux » en s'intercalant comme intermédiaire entre le chargeur, ses divers prestataires (transport, logistique...) et son marché (Christopher, 2005). Cette troisième famille est la plus récente et sans doute la moins développée, puisque les premiers prestataires de ce type sont apparus au cours des années 1990. Dans le même ordre de pensée, deux autres appellations se retrouvent dans la presse professionnelle : celles de LLP et de LLM qui désignent « Lead Logistics Providers » et « Lead Logistics Managers ». Elles renvoient au cas selon lequel un seul partenaire, utilisant lui-même des sous-traitants, pilote sur un large territoire l'ensemble des flux logistiques de son donneur d'ordres.

Au fil du temps, les PSL sont donc devenus de véritables industriels bien au-delà des « frontières » traditionnelles de la logistique entendue comme la gestion coordonnée des flux physiques et d'information. Ce développement s'est appuyé sur l'élargissement considérable et la modularité de l'offre de services logistiques qu'ont connus les années 1990 et 2000.

2.1.3 Une offre de services logistiques élargie et modulaire

Une importante littérature académique en logistique et Supply Chain Management (SCM), mais aussi en marketing et en management stratégique, s'efforce de cerner les contours de l'industrie de la prestation logistique en référence aux opérations prises en charge par les PSL, plus ou moins complexes selon la nature des contrats d'externalisation signés avec des industriels et/ou des distributeurs (Peters et alii, 1998 ; Bolumole, 2001 ; Paché, 2007). Omniprésents dans le management des flux de produits, depuis les usines des fournisseurs jusqu'aux linéaires des distributeurs, en passant par les unités d'assemblage, les PSL les plus performants sont loin de se cantonner à des activités de transport et d'entreposage de produits finis (Paché et Sauvage, 2004 ; Bourgne et Roussat, 2008 ; Fulconis et alii, 2009). Au contraire, en assumant des activités para-industrielles et para-commerciales très variées, ils n'ont cessé d'élargir leur offre de services à valeur ajoutée (cf. Tableau 2).

Cœur du métier	Services additionnels au client	Nouveaux métiers
<ul style="list-style-type: none"> - Préparation de commandes - Stockage/magasinage - Gestion des stocks - Transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Service après vente - Facturation pour compte client - Archivage 	<ul style="list-style-type: none"> - Installation de site - Co-manufacturing - Conditionnement et colisage - Gestion de centre d'appel - Co-packing - Technologies de l'information

(D'après Roques et Michrafy, 2003, à partir d'une enquête conduite en France dans le cadre de l'Observatoire de la Prestation Logistique)

Tableau 2 : Les trois dimensions de l'offre de services logistiques des PSL.

A la lecture de ce tableau, force est de constater que certaines opérations, comme la gestion d'un centre d'appel ou le co-manufacturing, n'ont qu'une lointaine relation avec ce qui est habituellement présenté comme relevant de la logistique. Certes, notent Roques et Michrafy (2003), les PSL français ne pensent pas toujours disposer aujourd'hui des savoir-faire nécessaires pour mener à bien ces opérations, mais ils envisagent majoritairement de s'en doter dans les toutes prochaines années. En outre, si cet élargissement est désormais bien connu, on peut le prolonger au regard des nouvelles démarches entreprises depuis le milieu des années 2000 par certains PSL. La dimension « nouveaux métiers » s'est vue enrichie à travers la quête de prestations à valeur ajoutée et par la volonté de proposer une offre toujours plus globale et modulaire en fonction des besoins de leurs clients. La « gestion des approvisionnements dans le cas de co-manufacturing » et « l'organisation de transport » donnent deux illustrations actuelles de cet enrichissement.

Sous la dénomination générique « gestion des approvisionnements dans le cas de co-manufacturing », plusieurs niveaux de prestations se distinguent. Jusqu'ici, quand un PSL était en charge de la gestion des approvisionnements de composants dans le cas d'une activité de co-manufacturing, sa responsabilité se limitait au respect d'un cahier des charges axé sur les dates, les délais de livraison et l'intégrité de la marchandise. Désormais, certains PSL ont enrichi leurs prestations en prenant la responsabilité des quantités à commander en fonction des besoins quotidiens du montage. Ayant pour données d'entrée le « film prévisionnel de production », la production réelle, les différentes nomenclatures des produits manufacturés et les contraintes de fabrication des fournisseurs, ils évaluent et effectuent la commande des composants sous contrainte d'optimisation des coûts de stockage et d'immobilisation des composants, prenant ainsi sur eux le risque d'arrêt de chaînes de montage dû à des défauts d'approvisionnement.

Dans le cas de « l'organisation de transport », le PSL devient pilote des flux de son client. Bénéficiant d'une vision exhaustive, le PSL doit être capable de refondre et d'optimiser quotidiennement un « plan transport » rendu très complexe par la variabilité de multiples contraintes que ce soit en termes de volume, de localisation, d'horaire, de ressources transport et

de respect de la législation (Fulconis et alii, 2008). Doté d'outils lui permettant de maîtriser les flux d'information, le PSL est alors susceptible d'assumer les fonctions de conseil dans l'élaboration de la chaîne logistique, d'interface dans la gestion des ressources transport, de contrôle par un suivi de la performance des transporteurs ou de la facturation et, enfin, de sécurisation en cas de défaillance ponctuelle par la mobilisation de ses propres ressources. Il faut noter que, comme le souligne Fabbe-Costes (2006, p. 16), « tous les industriels ou distributeurs ne sont néanmoins pas prêts à remettre le pilotage de leurs flux entre les mains d'un partenaire extérieur ». Il convient donc de s'interroger sur les facteurs explicatifs de l'externalisation des activités logistiques et la nature des relations entre le PSL et ses clients.

2.2 De l'externalisation logistique à la coopération inter-entreprises

L'externalisation est une manœuvre stratégique bien connue, surtout lorsqu'elle concerne des activités périphériques à l'activité principale de l'entreprise. En revanche, comme le souligne Barthélemy (2007), l'externalisation de fonctions stratégiques comme la logistique requiert, pour réussir, une réflexion approfondie en amont, une préparation rigoureuse et l'implication des dirigeants. Quélin (2007, p. 113) poursuit dans ce sens en indiquant qu'elle nécessite la « sélection d'un partenaire privilégié capable d'en faire un réel vecteur de la stratégie de l'entreprise cliente ». Il faut donc reconnaître que le développement actuel du métier de PSL ne peut pas s'apprécier uniquement sous un angle opérationnel. Son évolution présente d'importants enjeux stratégiques et tend à reconsidérer la nature des relations entre acteurs sur une même chaîne logistique : les PSL y voient leur rôle renforcé faisant alors naître un réel risque transactionnel pour les industriels ou les distributeurs.

2.2.1 Facteurs explicatifs de l'externalisation logistique

La forte croissance de l'industrie de la prestation logistique s'explique principalement par une volonté d'externalisation des activités logistiques de la part des industriels et des distributeurs. Les facteurs motivant cette externalisation sont nombreux. Ils peuvent néanmoins être distingués en fonction de leur nature opérationnelle (logique d'optimisation) ou stratégique (logique d'innovation).

D'un point de vue opérationnel, les facteurs considérés reposent sur la recherche d'une réduction des coûts et d'une mesure de la performance. Elle se traduit prioritairement par le recours à des prestataires spécialisés qui permet aux donneurs d'ordres de bénéficier d'économies d'échelle, d'une « variabilisation » des coûts et de compétences d'un niveau supérieur aux services internes. Ainsi, « lorsqu'une activité est externalisée, seule la prestation réellement consommée est facturée » (Barthélemy, 2007, p. 44). La performance s'en trouve alors améliorée et plus aisément mesurée par une transparence accrue des coûts. Outre la mise en

place d'indicateurs relatifs à l'activité même du PSL, ce dernier, par sa gestion d'interfaces, permet au donneur d'ordres d'avoir une meilleure lisibilité dans l'analyse de ses dysfonctionnements internes. Les prestations concernées sont le plus souvent des prestations standard liées à des produits de masse à faible marge. Par ailleurs, pour Dornier et Fender (2007, p. 366), « l'entreprise se désengage d'activités considérées comme non stratégiques pour lesquelles il n'est plus pertinent d'investir au niveau d'actifs stratégiques ». Même si le souci d'une réduction des coûts des opérations logistiques est toujours présent, le donneur d'ordres souhaite ici confier la gestion de ces opérations à un spécialiste dont le personnel est formé aux dernières techniques d'exploitation. En effet, ces opérations sont déterminantes pour la compétitivité de l'industriel ou du distributeur qui ne souhaitent pas allouer leurs ressources à des outils logistiques. Enfin, les facteurs sociaux peuvent également expliquer l'externalisation logistique. La main-d'œuvre des entrepôts de nombreuses entreprises clientes « est mal reconnue, marginalisée et génère de la non-productivité » (Dornier et Fender, 2007, p. 367). Quant à la convention collective des PSL, elle est davantage adaptée en termes de flexibilité et de réactivité que celles des entreprises clientes et, bien souvent, plus intéressante en termes de coûts salariaux.

D'un point de vue stratégique, l'externalisation logistique participe à la mise à jour ou au renforcement, par l'industriel ou le distributeur, d'un avantage concurrentiel (Paché et Sauvage, 2004). Elle concerne tout ou partie de la chaîne logistique par le biais d'opérations à forte valeur ajoutée comme le pilotage de flux ou les opérations de différenciation retardée. D'une façon générale, l'externalisation permet aux entreprises clientes de « se concentrer sur les aspects stratégiques de leur activité en laissant aux prestataires le soin d'assumer les détails opérationnels » (Barthélemy, 2007, p. 43). Elle permet aussi d'accéder à des ressources qui ne sont pas forcément disponibles en interne et se combine avec la recherche de compétences du PSL en termes de qualité, de flexibilité et d'innovations afin d'anticiper les évolutions liées à un environnement instable. Ces innovations font autant partie du domaine de la technologie des outils (matériels, systèmes d'information, etc.) que du domaine de la technique d'exploitation (pilotage de flux, cross docking, mise en place de flux synchrones, etc.). A ce jour, le PSL doit être « force de propositions » afin d'anticiper les besoins de ses clients. L'externalisation apparaît donc comme un vecteur d'intégration des innovations technologiques et de réactivité. Elle peut aussi être motivée par la volonté de l'industriel ou du distributeur de reprendre le contrôle sur une activité ou de remettre à plat et d'améliorer les processus de création de valeur selon une démarche de reengineering. En outre, parmi les principaux bénéfices évoqués par Barthélemy (2007, pp. 43-44), l'externalisation permet à une entreprise de partager des risques, liés notamment aux investissements, avec un PSL. Enfin, Dornier et Fender (2007, p. 367) insistent sur les enjeux de la mondialisation : grâce au PSL, l'industriel va pouvoir assurer l'ensemble de la logistique relative à sa stratégie d'internationalisation. La prestation achetée sera le support

des échanges de produits entre ses différentes unités de fabrication et de leur commercialisation sur de nouveaux marchés. L'allongement des distances dû à l'intérêt des pays « low cost », cumulé à la nécessité d'accélérer les flux, accentue l'importance du rôle stratégique du prestataire.

L'ensemble de ces facteurs explicatifs met en évidence le rôle prépondérant que jouent les PSL auprès des industriels et des distributeurs que ce soit au niveau local ou à l'échelle mondiale. Ces prestataires semblent devenir, peu à peu, des acteurs incontournables sur les chaînes logistiques et dans la mise en œuvre de stratégies de coopérations interentreprises.

2.2.2 Les PSL, des acteurs stratégiques et incontournables sur les chaînes logistiques ?

Face à l'importance qu'a prise la prestation logistique dans les économies occidentales depuis les années 1990, des PSL se positionnent désormais comme un soutien privilégié pour le développement des entreprises en quête de partenaires fiables et performants dans le management des interfaces logistiques inter-organisationnelles (Fabbe-Costes et alii, 2008 ; Fulconis et alii, 2009). Un élargissement significatif de l'offre de services logistiques se conjugue avec la volonté des PSL d'accompagner les stratégies de recentrage des industriels et des distributeurs sur leurs compétences fondamentales. Dernièrement, l'intelligence stratégique de certains PSL a été d'anticiper puis de satisfaire les attentes beaucoup plus sophistiquées qui se sont manifestées pour des services à haute valeur ajoutée. Les années 2000 voient donc se dessiner un « nouvel âge de la prestation de services logistiques » (Fulconis et Paché, 2005, p. 171) dans lequel le PSL participe à la codéfinition des processus et mobilise, pour le compte de ses clients, des actifs tangibles (équipements) et intangibles (connaissances). En élargissant son offre de services dirigée vers les industriels et les distributeurs, le PSL devient à l'évidence une entité indispensable au pilotage des chaînes logistiques, voire à la mise en œuvre de stratégies de coopération interentreprises dont la réponse organisationnelle correspond à des structures qualifiées de « réseau » ou de « virtuelles » (Håkansson et Persson, 2004 ; Paché, 2005).

Ainsi, l'avenir du PSL n'est-il pas de se positionner comme un « développeur de solutions clés en mains » pour les différents acteurs de la chaîne logistique auxquels il apporte son concours ? Au-delà de sa participation à la gestion des interfaces entre entreprises, en jouant le rôle d'un « intégrateur logistique » (Christopher, 2005 ; Fulconis et alii, 2007), il semble s'orienter vers une large variété de services modulaires assemblés selon les besoins singuliers de chacun de ses clients partenaires. Il allie ainsi une offre de prestations à la demande, mais conçue de manière suffisamment standardisée pour permettre des économies d'échelle minimales (Hertz et Alfredsson, 2003). Force est alors de constater que la prestation de services logistiques se fonde de plus en plus sur une logique stratégique d'acteurs, d'activités et de ressources. Cependant, plus le périmètre des activités déléguées à un PSL augmente, plus le risque transactionnel

s'accroît. Selon Fabbe-Costes (2006, p. 17), « lorsqu'un prestataire devient pilote, il augmente sa part de responsabilité dans la prise de décision logistique, et donc stratégique de son client [...]. La question de la responsabilité, accentuée par les disparités réglementaires selon les régions ou les pays, n'est à sous-estimer ni par le client ni par le prestataire-pilote, et choisir une telle configuration relève d'un choix stratégique de la part des deux parties ». Ce risque souligne les enjeux de la nécessaire réflexion à mener sur la forme concrète que devrait prendre l'assemblage de compétences entre acteurs de la chaîne logistique (contrôle de l'opportunité potentiel des PSL, nombre de PSL impliqués dans le projet productif commun, capital technologique et immatériel des PSL, etc.).

Un tel risque transactionnel est d'ailleurs bien identifié par certains chargeurs qui ne s'inscrivent pas dans cette tendance et qui ont fait le choix stratégique opposé. Dornier et Fender (2007, p. 368) constatent que « c'est parfois le cas d'industriels qui ont dans certaines zones géographiques des parts de marché entre 40 et 60 % [...]. C'est aussi le cas de certains distributeurs tel qu'Intermarché ». Intermarché, précisent-ils, a en effet privilégié une stratégie d'intégration logistique « en investissant massivement dans des ressources propres afin de bénéficier de positions d'achat favorables, quelquefois spéculatives, qui nécessitent des capacités de stockage importantes ». La maîtrise d'une logistique en propre présente donc des avantages qui peuvent remettre en cause le recours à des PSL. Au milieu des années 1990, Fabbe-Costes et Colin (1995) traitaient déjà de la délicate question des stratégies développées par les PSL confrontés à la tentation des chargeurs de réintégrer des opérations logistiques. Ces auteurs en listent les principales motivations dont : le besoin de maîtriser les coûts et la qualité des opérations logistiques ; le risque stratégique pris par les chargeurs lorsqu'ils confient à des prestataires des opérations sur lesquelles reposent d'importants avantages concurrentiels ; le niveau des investissements nécessaires à la réalisation des opérations logistiques ; ou encore, l'évolution du facteur ressources humaines qui, du fait de la réduction du décalage social entre les activités industrielles, commerciales et logistiques, limite les réticences à la réintégration de ces opérations (Fabbe-Costes et Colin, 1995, p. 8). La question de la réintégration des opérations logistiques est donc cruciale et, dans le contexte économique actuel, conduit à une nécessaire réflexion sur la nature des activités des PSL et sur leur propre devenir.

3. Les PSL : acteurs menacés et/ou condamnés au grand écart ?

Si les démarches d'externalisation mises en œuvre par les industriels et les distributeurs au cours des dernières décennies ont permis aux PSL de devenir de véritables acteurs stratégiques quasiment incontournables sur les chaînes logistiques, certains d'entre eux se trouvent désormais confrontés à des risques croissants de réintégration des activités logistiques de la part de leurs clients chargeurs. Ce phénomène est ici appréhendé à partir des transformations

observées ces derniers mois dans le secteur automobile en France. Les PSL s'y voient menacés et contraints à reconsidérer leurs stratégies de développement pour faire face à ces risques potentiels. Une étude de cas, s'inscrivant dans une perspective qualitative, a été retenue pour mener à bien cette analyse (cf. Encadré 1).

Notre étude rend compte d'une recherche exploratoire menée au cours des années 2007 et 2008 sur les tendances actuelles de la prestation logistique dans un contexte économique difficile. Le terrain de recherche retenu fut celui de l'industrie automobile en France qui assiste au déclin de sa production depuis quelques années. Ce déclin, renforcé par la crise économique mondiale qui a débuté au cours de l'année 2008, a en effet de fortes répercussions sur l'industrie de la prestation logistique. Les données primaires ont principalement été recueillies à partir d'une vingtaine d'entretiens individuels semi-directifs menés auprès de trois catégories d'acteurs (pour des raisons de confidentialité, la liste des interviewés ne peut pas être communiquée) :

- *des équipementiers (11 entretiens pour 7 équipementiers dans les domaines de la plasturgie, de l'électronique et des équipements intérieurs et extérieurs). Les personnes interrogées occupaient les fonctions de responsable logistique, directeur Supply Chain, responsable et directeur achats ou de chef de projet véhicule ;*
- *des constructeurs automobiles (4 entretiens pour 2 constructeurs). Deux responsables logistiques usines ont été interrogés ainsi qu'un responsable achat et un chef de projet ;*
- *des PSL (6 entretiens pour 3 PSL). Nos interlocuteurs étaient soit directeur régional, soit directeur commercial, soit responsable développement.*

Ces entretiens, dont les comptes-rendus furent validés par les acteurs interrogés, ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien organisé autour de cinq thèmes issus de la littérature : métier de PSL, offre de services logistiques, externalisation logistique, rôle des PSL dans le pilotage des chaînes logistiques et stratégies de développement des PSL.

Des données secondaires ont également été utilisées : rapports annuels et supports de communication interne, sites Internet des trois catégories d'acteurs interrogés, autres sites Internet professionnels (CCFA, FIEV, GALIA, etc.), sites Internet du Gouvernement (Minefi, Sessi) et nombreux extraits de presse professionnelle et économique traitant de l'industrie automobile.

Une triangulation de ces données primaires et secondaires a été effectuée afin de mieux appréhender les conséquences du déclin de la production automobile en France sur l'industrie de la prestation logistique et de proposer des éléments de réflexion sur ce que pourraient être les stratégies de développement des PSL en fonction de la conjoncture économique à venir.

Encadré 1 : Eléments de méthodologie.

3.1 Risques de réintégration : illustration à travers le cas du secteur automobile en France

Emblématique en termes d'optimisation, de juste-à-temps et de flux synchronisés, la chaîne logistique automobile se caractérise surtout par ses trois catégories d'acteurs, à savoir les constructeurs, les équipementiers et les PSL, et par leur interdépendance organisationnelle. Bien qu'indépendants juridiquement, ces acteurs sont fortement alignés stratégiquement et

économiquement. Toute évolution sensible de l'activité des constructeurs, et donc des équipementiers, a simultanément un impact sur celle des PSL. Après avoir observé le déclin de la production automobile en France, nous identifierons les risques de réintégration auxquels sont confrontés les PSL dans ce secteur et analyserons comment ils sont conduits à reconsidérer leur offre métier et leurs comportements stratégiques.

3.1.1 Déclin de la production automobile en France

Si depuis une quinzaine d'années la production automobile mondiale a progressé de 40 %, pour atteindre en 2006 plus de 69 millions de véhicules (MINEFI, 2007), ces dernières années ont été marquées par un développement de celle-ci hors des marchés domestiques des principaux constructeurs. La production européenne occidentale n'échappe pas à cette tendance caractérisée par un déplacement très net vers les nouveaux pays de l'Union Européenne comme la République Tchèque, la Slovaquie, la Pologne, la Slovénie ou, plus récemment, la Roumanie. Dans ce contexte, qu'en est-il de la production automobile française ? Avec quatre principaux constructeurs présents sur le territoire national (PSA, Renault, Toyota et MCC-Smart), elle est assurée à plus de 88 % par Renault et PSA (MINEFI, 2007). Celle de ces deux constructeurs a atteint dans l'hexagone 2,5 millions de voitures en 2007, ce qui correspond à une baisse de près de 25 % par rapport à 2002.

Une telle diminution s'explique principalement par la férocité de la concurrence que se livrent les différents constructeurs et la nécessité induite de croissance. Leur stratégie de développement se décline à la fois par la volonté de chacun de devenir le constructeur européen le plus rentable et par le souhait d'accroître fortement les ventes sur un plan mondial. En effet, à travers son « Plan contrat 2009 », Renault visait toujours, en août 2008, une marge opérationnelle de 6 % et une croissance des ventes de 800 000 véhicules entre 2005 et 2009. Quant à PSA, selon ses plans « Cap 2010 » et « Ambition 2015 », il visait encore à cette même date une marge opérationnelle comprise entre 5 % et 6 % en 2010 et un accroissement de ses ventes de 400 000 véhicules supplémentaires entre 2007 et 2010. De telles ambitions passent naturellement par une réduction des coûts (notamment de main-d'œuvre) et par la conquête de nouveaux marchés à fort potentiel de croissance générant ainsi la délocalisation de la production de ces deux constructeurs français dans des pays émergents. Cette délocalisation renforce leur implantation et leur présence hors du marché domestique et leur permet d'être à proximité des nouveaux marchés ciblés. En Europe par exemple, alors que Renault a récemment développé son outil industriel en Roumanie et en Slovénie, PSA s'est implanté en République Tchèque, en Slovaquie et, depuis 2008, à Kaluga dans la Fédération de Russie. De ce fait, la part de production en France ne représente plus, en 2007, que 40 % de la production totale des deux constructeurs français contre 60 % en 2002.

De plus, sur un marché français fortement concurrentiel, les parts de marché de Renault et de PSA se sont dégradées au fil des années accroissant localement le déficit des ventes par rapport à la capacité productive. Celui-ci se trouve à présent aggravé par un marché favorisant les véhicules d'entrée de gamme suite aux fluctuations du prix des carburants, à la baisse du pouvoir d'achat et à l'instauration de mesures gouvernementales et/ou européennes de type bonus/malus (véhicules propres, consommation intelligente, protection de l'environnement, etc.). En effet, comme le déclarait le PDG de Renault, Carlos Ghosn, lors de la première réunion des Etats Généraux de l'Automobile qui s'est tenue à Paris le 20 janvier 2009 : « Le coût de revient d'un véhicule d'entrée de gamme fabriqué en France est de 10 à 12 % plus élevé que s'il était fabriqué en Europe de l'Est ». On assiste donc à une délocalisation de la production, en particulier des véhicules d'entrée de gamme, vers les pays de l'Est générant une surcapacité productive des installations automobiles en France (cf. Tableau 3).

CONSTRUCTEURS	Usines	Capacité (nb véhicules)	Taux d'utilisation
PSA Peugeot Citroën	Sochaux	427 062	68,86 %
	Aulnay-sous-Bois	398 574	75,76 %
	Mulhouse	398 379	80,18 %
	Rennes	394 200	57,56 %
	Poissy	372 519	72,20 %
Sevelnord (PSA & Fiat)	Hordain	175 224	92,63 %
Renault	Douai	547 506	52,71 %
	Flins	414 996	70,19 %
	Sandouville	300 342	51,62 %
	Maubeuge	256 293	67,25 %
Toyota	Onnaing	268 761	99,44 %
MCC-Smart	Hambach	81 826	80,18 %
TOTAL :		4 035 682	69,72 %

(D'après *L'Usine Nouvelle*, N° 3108, 03-09/07/2008)

Tableau 3 : Capacité et taux d'utilisation des principales usines d'assemblage en France en 2007.

D'autres facteurs contribuent à la surcapacité productive des installations automobiles françaises. La fin de vie de certains véhicules ou leur mévente (Renault Laguna III fabriquée sur le site de Sandouville, Peugeot 1007 fabriquée sur le site de Poissy) ont un impact non négligeable sur le taux d'utilisation des sites. Si cette surcapacité productive s'est déjà fortement traduite par de nombreuses suppressions d'emplois, certains analystes pensent que cette tendance ne s'inversera pas malgré des atouts non négligeables tels que la position géographique de la France, la qualification des ouvriers, les investissements dans l'automatisation de l'appareil productif, les budgets en hausse pour la recherche et le développement, la quête d'économies par l'amélioration continue et la chasse aux gaspillages

(lean management). Au mois d'avril 2008, Carlos Ghosn déclarait à ce propos : « Il ne faut pas espérer une croissance des capacités de production en France, compte tenu du fait que les marchés se développent ailleurs ». Le premier semestre 2008 confirme cette tendance, la production de Renault en France ayant chuté de 21,4 % et celle de PSA de 3,4 %. Cette baisse structurelle de l'activité des deux principaux constructeurs en France entraîne celle des équipementiers et des fournisseurs de moindre rang, comme en témoignent les réductions d'activité, les fermetures de sites, voire déjà des dépôts de bilan. D'une manière générale, la rentabilité des équipementiers est en retrait et la part des investissements en France diminue. A l'instar des constructeurs, ils délocalisent leur production ou leur implantation et, de ce fait, accentuent inéluctablement le déclin de l'appareil industriel automobile en France.

Le deuxième semestre 2008 voit apparaître une crise économique mondiale touchant de plein fouet l'industrie automobile. La vitesse et la brutalité du retournement de ce marché se sont traduites par une chute sans précédent des ventes. « En 2007, il y a avait eu 69 millions de voitures vendues ; en 2008, il y en a eu 63 millions. En 2009 [...] on pourrait tomber à 55 millions de voitures », précisait Carlos Ghosn au mois de janvier 2009. Cette crise fragilise l'ensemble des constructeurs, à l'image des deux géants américains de l'automobile General Motors et Chrysler menacés à ce jour de faillite. Pour les constructeurs, le soutien par leur gouvernement respectif devient vital pour assurer leur pérennité. Les deux grands acteurs français n'échappent pas à ce phénomène bénéficiant d'un « plan de sauvegarde pour l'automobile », soit un prêt gouvernemental de six milliards d'euros en contrepartie notamment d'un gel des délocalisations mais aussi d'investissements industriels orientés sur la voiture électrique (Les Echos, 09 février 2009, p. 20). Ce retournement du marché oblige Renault et PSA à redimensionner à la baisse leur production en supprimant à nouveau des équipes de montage et en multipliant les jours de chômage technique. Selon les économistes de LCL-Crédit Agricole, la production des véhicules particuliers en France a chuté en volume de 13 % en 2008 et devrait connaître un nouveau recul de 8 % en 2009. Envisageant une récession prolongée, Christian Streiff, alors PDG de PSA Peugeot Citroën, soulignait dans un communiqué que « le premier semestre 2009 sera particulièrement difficile » et que « 2009 devrait être une année de pertes pour le groupe ». De ce fait, c'est l'ensemble du secteur automobile qui est victime de la crise, secteur qui a vu le nombre de ses défaillances d'entreprises progresser de 38 % en 2008 (Autoactu, 29 janvier 2009). Cette baisse conjoncturelle de l'activité économique dans le secteur automobile français, qui s'ajoute à une baisse structurelle, n'est pas sans effet sur l'industrie de la prestation logistique.

3.1.2 Conséquences sur l'industrie de la prestation logistique

Il ressort des entretiens que nous avons réalisés que l'industrie de la prestation logistique a su, au cours des trente dernières années, devenir incontournable en développant des activités toujours plus proches du cœur de métier des acteurs industriels de cette filière. Les PSL, en

quête permanente de valeur ajoutée, ont été de ce fait conduits à un élargissement permanent de leurs prestations vers des nouveaux métiers nécessitant à la fois la maîtrise de compétences nouvelles et la réalisation d'investissements associés (infrastructures industrielles, machines de production et d'assemblage, conception et achat d'emballages, certification ISO TS 16 949 relative aux processus de délégation de production, etc.). Si cette quête de valeur ajoutée place naturellement les PSL dans des situations à risque, les marges réalisées dans un contexte économique favorable viennent soutenir la concrétisation de ces choix stratégiques. Il est à noter qu'une telle situation n'exclut pas pour autant les risques de réintégration des opérations logistiques précédemment externalisées par les donneurs d'ordres (manque d'expérience du prestataire, risque de dépendance envers le prestataire, perte de savoir-faire et des compétences de l'industriel, etc.). Dans un secteur automobile désormais en crise, ces risques sont d'autant plus présents et sont susceptibles de menacer les orientations stratégiques, voire le développement des PSL.

La crise à laquelle sont confrontés les constructeurs automobiles présents sur le territoire français conduit mécaniquement, comme il l'a été présenté précédemment, à une baisse des volumes traités générant une sous-activité pour l'ensemble des acteurs de la filière. Cette baisse concerne directement les activités des PSL situés aux interfaces entre leurs clients, les équipementiers et les constructeurs automobiles. L'étude empirique nous a permis d'identifier les principales menaces de réintégration des opérations logistiques mises en avant par les équipementiers et les constructeurs automobiles confrontés à une forte baisse de leur activité :

- ⇒ sous-utilisation de la main-d'œuvre et des surfaces disponibles. Ces derniers ont tendance à réintégrer des opérations logistiques afin d'occuper une partie de leurs ressources (humaines et matérielles) devenue disponible due à un taux d'utilisation de plus en plus faible. Ils espèrent ainsi rentabiliser au mieux leurs investissements et éviter des licenciements ;
- ⇒ réorganisation des schémas logistiques visant à la suppression du PSL. Les équipementiers se trouvant à proximité des usines des constructeurs essaient de mettre en place un système de livraisons directes pour réduire les coûts d'approvisionnement ;
- ⇒ sous-performance des PSL en termes de variabilité des coûts. Cette variabilité ne correspond pas aux attentes des équipementiers car la part des coûts variables reste trop faible par rapport au coût global de la prestation achetée. Cette répartition est d'autant plus préjudiciable en période de baisse de volume car elle ne peut pas être répercutée de façon proportionnelle à leurs clients constructeurs ;

- ⇒ manque d'engagement et de résultat en termes de productivité de la part des PSL. Leurs clients considèrent « qu'ils ne sont pas assez force de proposition, d'innovation, de valeur ajoutée et d'intelligence, ils sont trop pris par la main, ils doivent trop être stimulés » ;
- ⇒ difficulté pour les PSL de respecter des exigences de plus en plus fortes en termes de qualité. Cette difficulté s'explique à la fois par la maîtrise d'une prestation relative à un nouveau métier et par des objectifs de qualité de plus en plus contraignants (nécessité pour les équipementiers d'accepter des taux de qualité supérieurs afin d'obtenir de nouveaux contrats), alors que la situation de crise implique une réduction des coûts liés aux structures ;
- ⇒ insuffisance des PSL à maîtriser et à intégrer rapidement la culture d'amélioration continue. Les chargeurs se plaignent d'une évolution trop lente des PSL par rapport à l'accélération des exigences de leur environnement (par exemple : faiblesse dans l'identification et le déploiement des « best practices ») ;
- ⇒ faible niveau d'acceptation de la part du PSL du risque contractuel. Il ressort des entretiens que ce risque s'exprime principalement par des limites de responsabilité financière insuffisante en cas de dommages matériels ou immatériels provoqués par le PSL (par exemple lors d'un arrêt de chaîne).

Ces menaces de réintégration des opérations logistiques sont prises en considération par les PSL qui les subissent. A partir de l'analyse de contenu des entretiens menés auprès de responsables de PSL évoluant dans le secteur automobile, il semble en effet que la tendance dominante de ces dernières années, marquée par la réalisation de prestations à forte valeur ajoutée (qualifiées de « high tech »), tend à s'estomper dans ce secteur. Dans le contexte actuel de crise, les activités basiques de transport et d'entreposage (qualifiées de « low cost ») figurent parmi les prestations les plus d'actualité assurées par les PSL. On constate alors que ce possible renversement de tendance les conduit à reconsidérer leur offre métier qui se décline plus nettement en deux grands types d'activités reprises dans le tableau 4 élaboré à partir des entretiens.

Activités <i>Low cost</i>	Activités <i>High tech</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Préparation de commandes - Stockage/magasinage - Gestion des stocks - Transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Activité synchrone (encyclage, transport JAT) - <i>Co-manufacturing</i> - <i>Co-packing</i>, Conditionnement - Conception d'emballage - Ingénierie et technologies de l'information - <i>Cross-docking</i> - Organisation de transport - Gestion des approvisionnements composants
<p style="text-align: center;">Comportement stratégique associé</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Maintien de ces activités pour rentabiliser les surfaces disponibles et la main-d'œuvre</p>	<p style="text-align: center;">Comportement stratégique associé</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Poursuite du développement d'une expertise sur chacune de ces activités</p>

Tableau 4 : Offre métier et comportements stratégiques des PSL face à la crise automobile.

A chacun de ces deux types d'activité est associé un comportement stratégique spécifique. Pour les *low cost* qui constituent une offre de services basiques (multi-clients ou mono-client), nous remarquons que les PSL cherchent à les maintenir face au risque de réintégration qui pèse sur eux. L'objectif visé en priorité est la rentabilisation de leurs ressources de plus en plus surabondantes, que ce soit en termes de surfaces disponibles ou de main-d'œuvre. Pour les *high tech* qui constituent une offre de services à forte valeur ajoutée (standard ou différenciés), même si le marché « semble se ralentir nettement là-dessus » nous a déclaré l'un des acteurs interrogés, il apparaît que les PSL maintiennent leurs efforts pour les développer. Par l'intermédiaire de ces activités, ils souhaitent continuer leur quête d'un positionnement comme « équipementier de rang 1 ». En ce sens, le dirigeant d'un PSL nous affirmait : « ces activités à forte valeur ajoutée ne sont plus pour nous un nouveau métier mais, malgré la crise actuelle, elles sont le véritable cœur de notre métier ». Pour atteindre cet objectif, les PSL essayent de poursuivre le développement d'une expertise sur chacune de ces activités *high tech*. Face à de telles ambitions affichées par les PSL, se pose alors la question de la nature même de leurs stratégies de développement.

3.2 Quelle(s) stratégie(s) de développement pour les PSL ?

Après avoir appréhendé les risques de réintégration des opérations logistiques qui pèsent sur les PSL évoluant dans le secteur automobile en France, nous discutons à présent des stratégies de développement possibles pour ces derniers confrontés à une conjoncture économique particulièrement difficile. Autrement dit, assistons-nous à un regain d'intérêt durable pour les activités qualifiées de *low cost* et nous dirigeons-nous vers l'élaboration par ces PSL à valeur ajoutée d'une nouvelle offre de services, ou bien sommes-nous simplement face à une situation temporaire liée au contexte actuel de crise ?

3.2.1 Entre capacité à résoudre les problèmes et capacité à s'adapter au client

Pour se maintenir et/ou se développer dans un marché déjà fortement concurrentiel et, de surcroît, marqué par un ralentissement économique, les PSL doivent porter une attention considérable à leur stratégie de développement. Afin de mieux cerner ce phénomène, nous reprenons la grille d'analyse que proposent Hertz et Alfredsson (2003). Cette grille, que nous appliquons au cas de la prestation de services logistiques dans l'industrie automobile française, distingue quatre catégories de PSL en fonction de leur capacité à résoudre les problèmes (relativement élevée et élevée) et leur capacité à s'adapter au client (relativement élevée et élevée). Nous avons pu ainsi mettre en évidence les 3PL traditionnels, les offreurs de services standard à forte valeur ajoutée, les 3PL intégrés et les offreurs de services différenciés à forte valeur ajoutée (cf. Figure 1).

Capacité à résoudre les problèmes (expertise)	Elevée	Offreurs de services standard à forte valeur ajoutée (regroupés en modules combinés à la demande)	Offreurs de services différenciés à forte valeur ajoutée (4 PL)
	Relativement élevée	3 PL traditionnels (offre de services basiques multi-clients)	3 PL intégrés (offre de services basiques et dédiés mono-client)
		Relativement élevée	Elevée
		Capacité d'adaptation à la demande du client	

Figure 1 : Classement des PSL en fonction de leur expertise dans la résolution des problèmes et de leur capacité à s'adapter à la demande du client

Les 3PL traditionnels et les 3PL intégrés ont une capacité relativement élevée à résoudre les problèmes. Si dans ce domaine leur expertise, caractérisée par une offre de services basiques, reste très générale, ils se distinguent par leur offre multi-clients pour les premiers et dédiée mono-client pour les seconds. Dans le cas de la prestation de services logistiques automobile en France, ces 3PL cantonnent leurs prestations à des approvisionnements en juste-à-temps (utilisation de systèmes de pilotage capables de gérer la circulation des produits en systèmes kanban, etc.). Les stratégies de développement mises en œuvre s'apparentent davantage ici à la stratégie de domination par les coûts, le PSL combine la réalisation de faibles marges avec des volumes d'activité importants.

Les offreurs de services à forte valeur ajoutée ont quant à eux une capacité élevée à résoudre les problèmes. Ils sont considérés comme de véritables experts de la prestation de services logistiques. Ils se distinguent par la qualité de leur offre de services qui reste standard pour les premiers (regroupés en modules combinés à la demande) et qui est différenciée pour les

seconds avec une capacité d'adaptation à la demande élevée tendant vers le métier de 4PL. Dans le cas de l'automobile, nous retrouvons des prestataires capables de mettre en place une organisation logistique complexe par la maîtrise des flux physiques et des flux d'information associés. Elle peut, par exemple, combiner l'organisation de transports « d'approvisionnements composants » avec des activités de différenciation retardée et de gestion en flux synchrones. Les stratégies de développement retenues correspondent à des stratégies de différenciation selon lesquelles le PSL privilégie une offre spécifique qui lui permet de se démarquer de ses concurrents tout en réalisant des marges plus importantes.

Ainsi, comme l'illustre la figure 2, les prestations assurées par les 3PL (traditionnels et intégrés) renvoient, dans les activités de prestations logistiques dans l'automobile, à l'ensemble des activités qualifiées de low cost, alors que celles des offreurs de services à forte valeur ajoutée (standard et différenciés) correspondent à celles qualifiées de high tech.

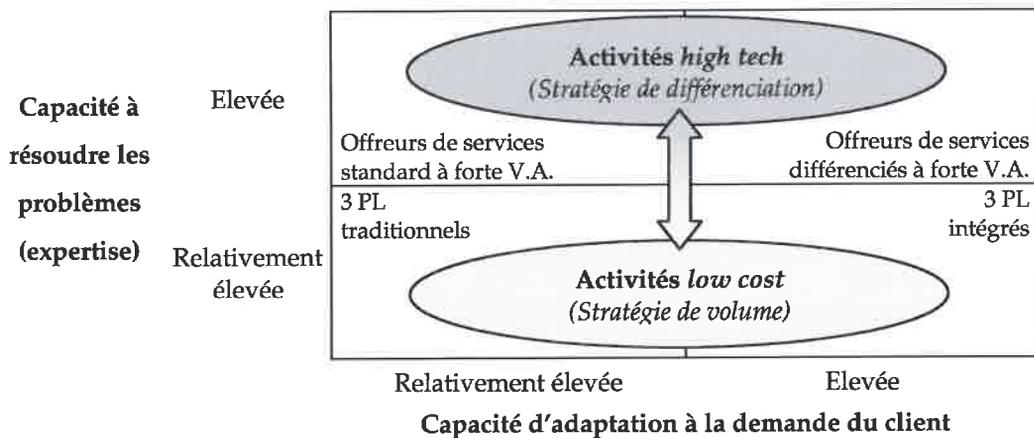


Figure 2 : Positionnement des activités low cost et high tech en fonction de l'expertise des PSL dans la résolution des problèmes et de leur capacité à s'adapter à la demande du client.

Si Hertz et Alfredsson (2003) distinguent différentes catégories de PSL pour exercer ces différents types d'activités (low cost et high tech), il apparaît que dans le cas de la filière automobile en France ces catégories ne sont pas des plus évidentes dans la période actuelle de crise. En effet, un même PSL semble être amené à exercer simultanément les deux types d'activités identifiés pouvant alors le conduire à effectuer entre ces derniers un grand écart qu'il convient d'analyser.

3.2.2 Entre low cost et high tech : grand écart temporaire ou véritable stratégie de développement ?

L'analyse des entretiens fait ressortir que les acteurs interrogés se questionnent sur l'exercice simultané des deux grands types d'activités (low cost et high tech). Si ce « grand écart » se confirme aujourd'hui, correspond-il pour autant à une véritable stratégie de développement dessinant les grandes lignes du métier de PSL de demain dans l'industrie automobile, ou seulement à une situation imposée et temporaire dans une phase de déclin, aggravée par un contexte de crise ? Il apparaît que la réponse à cette question est fortement liée au type de conjoncture économique à venir : situation défavorable (déclin, crise) ou favorable (croissance). Le tableau 5 synthétise les principaux résultats obtenus desquels se dégagent trois cas de figure en fonction du type de conjoncture considéré, mais aussi des choix stratégiques des industriels automobiles.

		Types de conjoncture économique	
		Défavorable (déclin, crise)	Favorable (croissance)
Grand écart entre activités <i>low cost</i> et activités <i>high tech</i>	Imposé	Oui	Non
	Temporaire	Oui	Non
	Métier de demain ?	Non ? * Court terme : rentabilisation au mieux par du <i>low cost</i> avant possible désengagement * Long terme : focalisation sur <i>high tech</i>	Non ? Maintien du développement d'activités <i>high tech</i>

Tableau 5 : Combinaison des activités low cost et high tech : métier de demain ?

Dans le cadre d'une conjoncture économique défavorable, le grand écart analysé s'avère imposé et temporaire pour les acteurs interrogés. Son caractère « imposé » est lié à une production automobile en France actuellement en fort déclin, associée à un marché en net recul en 2008. Les immatriculations des véhicules particuliers neufs ont en effet baissé de 7,8 % par rapport à 2007 (Association des Constructeurs Européens d'Automobiles - ACEA, janvier 2009). Quant à son caractère « temporaire », il s'explique sur le court terme par la nécessité pour les PSL de rentabiliser au mieux leur structure (bâtiment et main-d'œuvre auparavant dédiés aux activités high tech) par des activités low cost, tout en recherchant momentanément une plus grande adéquation avec les activités high tech existantes. Sur le plus long terme, si d'un point de vue économique une situation défavorable perdure, le grand écart observé n'apparaît pas comme la stratégie de développement envisagée à ce jour par les PSL. En effet, les PSL prévoient ici de se désengager de leurs activités low cost, par exemple après la fin des baux (immobiliers) ou des contrats. Ce choix s'explique par la volonté d'une part, de ne pas maintenir des activités

low cost au sein de structures inadaptées en termes de coûts et, d'autre part, de toujours privilégier le maintien du développement de leurs activités high tech.

Dans l'hypothèse d'une conjoncture économique redevenue favorable, les stratégies de développement des PSL dépendent fortement des choix stratégiques des industriels automobiles concernant les activités logistiques. De ces choix, deux grandes possibilités sont envisagées. Dans le premier cas, ces activités internalisées en période de déclin puis de crise se verraient à nouveau confiées à des PSL. Le grand écart entre activités low cost et high tech n'aurait pas lieu d'être car les PSL continueraient à privilégier le développement d'activités high tech. Dans le second cas, les activités alors réintégrées seraient maintenues en interne par les industriels. Le grand écart entre activités low cost et high tech n'apparaîtrait plus comme imposé et temporaire, car il résulterait d'une volonté stratégique des PSL. Les acteurs interrogés ont en effet souligné que, dans l'hypothèse d'une situation de croissance, la conduite simultanée des deux types d'activités évoquées résulterait très certainement de choix délibérés de leur part. Sur le court terme, de tels choix amèneraient les entreprises à rentabiliser et à poursuivre le développement des activités low cost tout en cherchant à renforcer leur positionnement sur des activités high tech admises comme leur cœur de métier. Sur le long terme, les choix des responsables seraient guidés par la volonté d'élaborer et de proposer une offre globale de prestations de services composée de deux offres distinctes (low cost et high tech) et de bénéficier, à la fois, des avantages des stratégies de volume et des stratégies de différenciation. Les activités low cost représenteraient donc le pendant des activités high tech, lesquelles réunies constitueraient une offre de services beaucoup plus large. Le grand écart constituerait alors une stratégie de développement à part entière permettant aux PSL d'occuper le marché français dans le domaine automobile et de préserver leurs potentialités pour devenir des fournisseurs de rang 1.

4. Conclusion

L'avènement des PSL depuis les années 1970, et leur fort développement qui a suivi, ont fait l'objet de nombreuses recherches académiques, non seulement en logistique et SCM, mais aussi dans plusieurs autres domaines des Sciences de Gestion (marketing inter-organisationnel, management stratégique et des systèmes d'information, etc.). Les travaux qui en sont issus insistent pour la plupart sur l'externalisation des activités logistiques suivies par certains donneurs d'ordres pour se concentrer sélectivement sur d'autres, jugées plus proches de leur cœur de métier. Certains PSL, qualifiées de 3PL et/ou de 4PL, ont alors enrichi leur offre de services par des activités high tech, de plus en plus créatrices de valeur ajoutée. Ils sont ainsi devenus des acteurs quasiment incontournables dans le pilotage des chaînes logistiques. Cependant, le regain d'intérêt pour les activités low cost, observable dernièrement dans certains secteurs, tend à remettre en cause cette tendance.

L'article a analysé ce phénomène par une étude du secteur automobile en France qui voit, au-delà d'un déclin brutal des ventes de voitures, sa production chuter considérablement (baisse de 26 % de la production des constructeurs Renault et PSA entre 2002 et 2008). Face à cet inquiétant constat, les Etats Généraux de l'Automobile, qui se sont tenus à Paris au mois de janvier 2009, avaient d'ailleurs pour principale mission de proposer des pistes de réflexion et d'action à entreprendre pour « survivre à la crise » et pour essayer « d'inverser la spirale de déclin de l'automobile française sur le sol national » (*Les Echos*, 19 janvier 2009, p. 19). Dans ce contexte, la question « entre low cost et high tech, quelle(s) stratégie(s) de développement pour les PSL ? », que nous avons débattue, prend tout son sens car ces PSL semblent directement menacés par les risques de réintégration des opérations logistiques. Soulignant les conséquences du déclin de la production automobile en France sur l'industrie de la prestation logistique, l'étude de terrain a confirmé ces risques et a mis en évidence qu'en fonction du type de conjoncture économique à venir (défavorable ou favorable) et des choix stratégiques des industriels automobiles, trois cas de figure étaient envisagés par les PSL interrogés.

Comme toute recherche, celle-ci n'est pas exhaustive et demande à être approfondie. Des investigations complémentaires seraient notamment à mener sur l'intérêt que présenterait, pour les PSL spécialisés dans l'industrie automobile, la mise en place d'une politique de diversification. Il conviendrait, d'une part, d'étudier les origines du ralentissement, très net depuis six ans, de la production automobile en France qui n'est pas forcément lié au fait que les Français achèteraient plus de voitures étrangères, mais aux nouvelles stratégies des constructeurs français qui délocalisent leur production. Aussi, qu'en est-il de l'avenir des PSL dans ce secteur sur le sol français ? Il serait, d'autre part, opportun d'apprécier quelle diversification serait envisageable pour les PSL à valeur ajoutée. Comment tirer profit de l'exercice d'activités low cost en fonction des savoir-faire de l'entreprise ? Comment se déployer, tant d'un point de vue tactique que stratégique, sur d'autres secteurs de marché en France ou dans d'autres pays ? Ces questions méritent d'être posées au moment où, selon le Gouvernement, la France s'attend à rencontrer en 2009 « la pire récession depuis 1945 » conjuguée, pour cette même année, à une baisse du PIB estimée, par la Commission européenne, à 1,8 %. A l'évidence, il est trop tôt pour répondre à ces interrogations. Face à la crise qui survient, les acteurs concernés n'ont pas encore suffisamment de recul. Ceci milite néanmoins pour des recherches futures sur les activités réintégréées par les industriels et sur l'évolution de l'offre des PSL à valeur ajoutée.

5. Bibliographie

Artous, A. (2003), L'évolution du métier de prestataire logistique et l'expansion du marché européen de la logistique, Notes de synthèse du SES, Juillet-Août, pp. 39-44.

- Barthélemy, J. (2007), *Stratégies d'externalisation*, 3e éd., Dunod, Paris.
- Bolumole, Y. (2001), The supply chain role of third-party logistics providers, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n° 2, pp. 87-102.
- Bourgne, P., Roussat, Ch. (2008), Structuration de l'activité logistique : des acteurs émancipés du transport ?, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 54, pp. 73-100.
- Camman, C., Livolsi, L. (2009), La Gestion Mutualisée des Approvisionnements : une opportunité stratégique pour les Prestataires de Services Logistiques, *GESTION 2000 – Management & Prospective*, n° 3, (à paraître).
- Christopher, M. (2005), *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks*, (3rd ed.), FT-Prentice Hall, Harlow.
- Dornier, Ph.-P., Fender, M. (2007), *La logistique globale et le Supply Chain Management : Enjeux, principes, exemples*, 2e éd., Eyrolles - Editions d'Organisation, Paris.
- Fabbe-Costes, N. (2006), Regards sur le marché de la logistique, *Geodis - Rapport annuel 2006*, France, pp. 16-17.
- Fabbe-Costes, N., Colin, J. (1995), Les stratégies développées par les prestataires logistiques confrontés à la tentation des chargeurs de réintégrer des opérations logistiques, 7th WCTR - World Conference on Transport Research, Sydney, July, Australie, 18 p.
- Fabbe-Costes, N., Jahre, M., Roussat, C. (2008), Supply chain integration: the role of logistics service providers, *Selected Proceedings of the 2008 NOFOMA Conference*, Helsinki, pp. 173-189.
- Fulconis, F., Monnet, M., Paché, G. (2009), Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée, *Management & Avenir* (à paraître).
- Fulconis, F., Paché, G. (2005), Piloter des entreprises virtuelles : quel rôle pour les prestataires de services logistiques ?, *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, n° 156, pp. 167-186.
- Fulconis, F., Roveillo, G., Paché, G. (2008), Le transport, parent pauvre ou pièce maîtresse des schémas d'approvisionnement contemporains ?, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 54, pp. 25-48.
- Fulconis, F., Saglietto, L., Paché, G. (2007), Strategy dynamics in the logistics industry: a transactional center perspective, *Management Decision*, Vol. 45, n° 1, pp. 104-117.
- Håkansson, H., Persson, G. (2004), Supply chain management: the logic of supply chains and networks, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, n° 1, pp. 11-26.
- Hertz, S., Alfredsson, M. (2003), Strategic development of third party logistics providers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, n° 2, pp. 139-149.
- MINEFI (2007), *L'industrie automobile : constructeurs et équipementiers*, Sessi - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, Paris.
- Paché, G. (2005), Logistique et entreprise virtuelle, *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, n° 156, pp. 131-134.
- Paché, G. (2007), Stratégies de recomposition des chaînes logistiques multi-acteurs : connaissance et reconnaissance du rôle tenu par le PSL, in : G. Paché et A. Spalanzani (Coord.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, pp. 203-220, Presses Universitaires de Grenoble - PUG, Grenoble.

- Paché, G., Sauvage, Th. (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*, 3e éd., Vuibert, Paris.
- Peters, M., Cooper, J., Lieb, R., Randall, H. (1998), The third-party logistics industry in Europe: provider perspectives on the industry's current status and future prospects, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 1, n° 1, pp. 9-25.
- Quélin, B. (2007), L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n° 177, pp. 113-128.
- Roques, T., Michrafy, M. (2003), Logistics service providers in France - 2002 survey: actors' perceptions and changes in practices, *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 4, n° 2, pp. 34-52.
- Savy, M. (2007), La logistique au cœur de la mondialisation, *Logistiques Magazine*, n° 223-224, pp. 34-40.
- Selviaridis, K., Spring, M. (2007), Third party logistics: a literature review and research agenda, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 18, n° 1, pp. 125-150.