

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

LA PRESTATION LOGISTIQUE - ORIGINES, ENJEUX ET PERSPECTIVES*

par F. FULCONIS, G. PACHE et G. ROVEILLO

Voici un ouvrage d'un grand intérêt ; il est très actuel, fournit beaucoup d'exemples illustratifs, décrit avec rigueur et précision les grandes évolutions et perspectives de la prestation logistique dans son ensemble et présente un intérêt certain pour le praticien comme pour le chercheur. En effet, les analyses, les hypothèses, les attendus de l'évolution de la prestation logistique sont toujours replacés dans un cadre théorique ou d'écoles de pensée en management. De ce fait, cet ouvrage dont la thèse est simple puisqu'il s'agit de montrer l'évolution et l'importance croissante des Prestataires de Services Logistiques (PSL), n'est pas évident à comprendre en première lecture.

Venons-en à une description plus détaillée de l'ouvrage.

Le thème central est la prestation logistique, son importance, son rôle et ses évolutions qui conduisent les PSL à assurer une fonction stratégique sans cesse croissante : leur simple rôle initial de gestionnaire de transports et de stockage s'est transformé en un rôle majeur de concepteurs de processus, de chaînes logistiques, de conseil opérationnel et de stratégie industrielle.

L'ouvrage est composé de quatre parties :

- de la démarche logistique à la prestation logistique

* Edition EMS, mars 2011.

- le système d'offre des PSL
- le PSL : assemblage de compétences et logique de réseau
- le PSL : concepteur de systèmes logistiques

La première partie présente une description de la nouvelle logistique ; les mots-clé sont les suivants : réseaux de partenaires, coordination, réflexion transversale. Le recentrage sur les compétences-clés des entreprises ouvre un champ nouveau pour les PSL. Dans une analyse historique, deux préoccupations émergent : la coordination (définir un réseau organisé inter-relié et orienté vers un objectif de performance) et la régulation : gestion des transports et des stocks, des interfaces, programmation des flux, analyse charges-capacités et réactivité face aux aléas. Les compétences initiales des gestionnaires des CL (stockage, transport) sont élargies à des fonctions de pilotage, de réactivité-flexibilité et surtout de conception de partenariats.

Aujourd'hui, la gestion des CL implique une compétence stratégique : recherche de valeurs, de coopérations, d'utilisation des outils ECR, EDI, CPFR, ... afin de rendre les objectifs individuels des partenaires compatibles avec un projet productif commun. Dans ce contexte, le mouvement d'externalisation de la gestion des CL est inévitable dans un objectif d'efficacité et de réactivité : recentrage sur le cœur de métier des entreprises, complexification des prestations offertes, besoins d'ajustements incessants, mouvements de fusions et acquisitions,... Les PSL apparaissent comme une solution : ils sont dotés d'outils puissants, ont acquis de grandes capacités de re-ingénierie, couvrent des marchés de plus en plus vastes et variés, regroupent des réseaux de partenaires et apportent ainsi un avantage concurrentiel. Parallèlement, les PSL ont évolué avec un essor considérable à partir des années 80 : segmentation des prestations et surtout émergence de nouveaux rôles notamment avec les Fourth Party Logistics (4 PL).

La seconde partie présente plus précisément le système d'offre des PSL de la prestation classique à la conception de systèmes complexes incluant des opérations de production. Les étapes de l'évolution sont les suivantes : les activités de transport, la coordination de la CL et des partenaires, la vente de services à valeur ajoutée dans le cadre d'un package global incluant le conditionnement, le co-packing, les centres d'appels, la conception des systèmes d'informations, la co-définition de processus, la conception et le développement de systèmes clés en main.

Plusieurs étapes caractérisent les relations partenaires-PSL. Au début, la valorisation simple de la relation par un contrat initial, ensuite une phase d'enracinement positif dans la relation (avec achat d'actifs spécifiques, mise en place d'outils informationnels, partage négocié de la valeur ajoutée) enfin, une phase d'enracinement dans une relation qui se nourrit d'incessantes recherches de conceptions collaboratives (prestations personnalisées, gestion de compte-clé,...).

Dans ce contexte, les Systèmes d'Information (SI) jouent un rôle fondamental : systèmes en temps réel, systèmes partagés conçus en partenariat avec un besoin d'efficacité et de confiance. Les outils sont naturellement la GPA avec la nécessité d'accords clairs, d'engagements communs de partage des rôles et le CPFR où, là encore, la confiance et la co-conception de procédures sont les maîtres mots.

Trois archétypes éclairent le processus logistique coopératif : le domaine opérationnel, le domaine commercial, enfin le domaine marketing (réflexions communes sur la conception de produits, la distribution physique, le positionnement spatial). Les difficultés d'intégration sont souvent présentes pour associer l'articulation des SI et l'inter-opérationnalité : se posent en effet des problèmes de transparence et d'hétérogénéité des systèmes-clients.

La troisième partie a trait aux caractères propres des PSL : compétences et logiques de réseau. Les PSL sont présentés comme des assembleurs de compétences, des concepteurs de solutions clé en main avec des potentialités stratégiques croissantes. Les PSL sont les acteurs privilégiés de logiques modulaires dans une dimension tant organisationnelle que spatiale. La proximité spatiale qui était indispensable à l'origine s'estompe au profit d'une proximité de délai : accessibilité temporelle pour planifier le séquençage des opérations logistiques. Aujourd'hui se dessine une architecture réseau fondée sur un point central permettant de rayonner et d'atteindre les terminaisons périphériques (hub and spokes).

Les PSL se caractérisent par deux dimensions :

- la dimension organisationnelle : le mot-clé est la modularisation. Les PSL assurent l'assemblage final de modules créant de la valeur ajoutée. La conception modulaire basée sur des solutions technologiques et informationnelles remet en cause les relations classiques fournisseurs et clients. Sur cette conception se greffent des activités nouvelles comme la différenciation retardée. On voit bien comment dans cette relation, la conception des nouveaux produits intègre le nouveau savoir-faire des PSL. On a un nouvel exemple de stratégie partagée.
- la dimension spatiale : des analyses basées sur des exemples (tels que les parcs fournisseurs) montrent l'importance de la localisation des plates-formes ; cette localisation géographique se complète d'une proximité organisationnelle. La structure des axes radiaux constitue une avancée importante : il s'agit de définir une architecture logistique fondée sur une logique de radialisation : un axe structurant est connecté à un point focal de regroupement suivi d'un processus d'éclatement vers un autre axe structurant où se trouvera la plateforme modulaire de destination. Les PSL ont un rôle croissant dans la mise en œuvre et l'expertise de ces axes structurants.

Des développements intéressants sont menés sur les pratiques coopératives, c'est-à-dire associant coopération et compétition. Les CL associent des clients concurrents avec une mutualisation de ressources logistiques. Ils peuvent avoir des intérêts divergents tout en utilisant des moyens logistiques communs et convergents vers une recherche de valeur ajoutée. La coopération consiste ici à rechercher un équilibre stratégique durable, créateur d'avantages concurrentiels et susceptible d'assurer la répartition de bénéfices. Les plates-formes modulaires constituent une manifestation concrète de cette coopération. Le rôle des PSL comme catalyseurs de stratégies coopératives, est celui de facilitateur, de coordinateur et d'architecte. La vision pipeline logistique s'est ainsi transformée en structure réseau avec une pluralité de chaînes, un nœud du réseau et une gouvernance effective. C'est ce que l'on appelle la SC Network Economy : une gestion de chaînes interconnectées. Plusieurs modes de gouvernance peuvent exister mais l'on voit se dessiner de plus en plus une gouvernance assurée par les PSL.

La dernière partie a trait au rôle des PSL en tant que concepteurs des systèmes logistiques. Les PSL ont fait évoluer les CL grâce à leur capacité à mobiliser les ressources logistiques auprès des meilleurs partenaires. Les PSL pilotent des CL de plus en plus virtuelles avec une grande complexité liée à l'encastrement des ressources et à la pluralité d'acteurs.

Dans cette évolution, se dégagent des PSL particuliers : les Fourth Party Logistics (4 PL). Ce sont les acteurs-clés de l'intégration dans le long terme, concepteurs, pilotes et conseils des CL coordonnées vers les activités à forte valeur ajoutée. Il s'agit d'acteurs stratégiques : ils conçoivent, orchestrent et gèrent les interfaces. Ils constituent une véritable révolution dans le fonctionnement de la prestation logistique par une combinaison d'une vision globale, d'orientations stratégiques, d'une mutualisation et d'une personnalisation de solutions.

Un rôle important de capitalisation des savoirs est nécessaire, aussi bien au niveau des partenaires, des interfaces, des outils et du relationnel. La relation de dépendance réciproque implique un parfait climat de confiance. Le client risque cependant une perte de contrôle sur le fournisseur et les 4 PL peuvent avoir quelques difficultés à assurer un contrôle global. Confiance, flexibilité, réactivité, polyvalence sont les maîtres-mots de ces structures nouvelles encore peu étudiées. Les 4 PL sont des spécialistes de l'intermédiation qui crée de la valeur grâce au management des systèmes d'information et dont la logique d'action est celle d'un centre transactionnel. Ils assurent un rôle de service d'ingénierie fondé sur le conseil en matière d'organisation, de négociation et de contrôle.

Plus globalement, les PSL jouent de plus en plus le rôle d'une firme pivot, coordinatrice des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes mais organisationnellement interdépendantes. Du rôle ancien de satellite des formes organisationnelles en réseau, ils deviennent la firme pivot, le cœur du réseau d'un espace relationnel d'entreprises satellites. Dernière caractéristique décrite : les enjeux pour les PSL de l'alignement stratégique. Cette

notion de co-alignement renvoie à l'ajustement entre stratégie, technologie, structure organisationnelle, individus et processus.

Enfin, l'ouvrage se termine sur les perspectives nouvelles des PSL dans deux domaines : la logistique urbaine et la logistique inverse. Là encore, le maître-mot est celui de mutualisation. Les difficultés évidentes sont la co-existence de ces structures de mutualisation avec les avantages concurrentiels que l'on peut tirer des structures ou de processus spécifiques : concilier coopération et compétition dans un contexte de mutualisation et assurer la gouvernance de la CL. Là encore, les PSL ont un rôle-clé à jouer.

Le premier exemple cité est celui de la logistique urbaine de plus en plus médiatisée et réglementée par les pouvoirs publics. Les recherches de mutualisation de ressources et d'infrastructures sont porteuses de gains très importants. La multiplicité des acteurs et des enjeux souvent contradictoires, donne encore une place privilégiée aux PSL.

Le second exemple est celui de la logistique inverse ; là aussi la pression des pouvoirs publics et les potentialités de gains sont très importantes. Elle demande une réorganisation en profondeur compte-tenu des interfaces très particulières entre partenaires, des spécificités en termes de volumes et d'activités et les potentialités de récupération de valeur. Dans ce domaine, les PSL ont aussi un rôle à jouer avec probablement le besoin d'acquisitions spécifiques ou de spécialisation fonctionnelle.

Nous avons ainsi affaire à un ouvrage riche, intéressant, très dense.

Je l'ai beaucoup apprécié tant par les connaissances qu'il apporte sur les PSL que sur les exemples concrets qu'il développe. J'ajouterai l'apport sur des aspects connexes des sciences de gestion que les auteurs connectent aux évolutions des PSL. Par ailleurs, une bibliographie et un glossaire complètent bien ce document.

Si je devais apporter une critique, je dirais que j'ai été étonné de voir des descriptions précises de certains outils comme l'ABC/ABM ou le CPFIR mais pas sur d'autres. Par ailleurs, certaines considérations comme les motivations et politiques des dirigeants vis-à-vis du pouvoir ne me semblaient pas des plus opportunes. Enfin sur la forme, on trouve de (très) nombreuses redondances quant aux définitions et caractéristiques des PSL. Certes, celles-ci sont données dans des contextes différents mais à la fin de la lecture (complexe par la densité et l'abondance des notions), on a le sentiment que des simplifications ou des allègements auraient pu être apportés dans la présentation du nombre de concepts.

Je considère cependant que cet ouvrage constitue un apport-clé à la logistique.