

LE SYSTEME D'INFORMATION EST-IL TOUJOURS RECONNU COMME UN AVANTAGE CONCURRENTIEL PERMANENT ET AUTONOME POUR LE PSL ? LE CAS DES OUTILS DE TRACABILITE DANS LES FILIERES AGROALIMENTAIRES FRAICHES ET ULTRA-FRAICHES

Thierry MORVAN* et Olivier MEVEL**

Résumé. - Les préoccupations logistiques des industries agroalimentaires soulignent le rôle central joué par les Prestataires de Services Logistiques (PSL) dans la coordination des chaînes logistiques. Dès lors pour se différencier et pérenniser un avantage concurrentiel, le PSL construit, maintient et développe des services logistiques adossés à des systèmes d'information omniprésents et principalement orientés vers la couverture des exigences des chargeurs. Aussi, l'article a pour objectif d'étudier le positionnement du système d'information et plus particulièrement celui de la traçabilité au sein de la formule de service proposée par le PSL. L'analyse s'appuie sur deux études empiriques réalisées en 2010 et 2011 sur un territoire spécifique, la Bretagne. Les résultats obtenus mettent en lumière le positionnement du système d'information dans la formule de service proposée par le prestataire et ils permettent de reconsidérer la fonction opérationnelle du système d'information du point de vue des implications managériales des PSL.

Mots-clés : Système d'information ; Traçabilité, Prestataire de Services Logistiques ; Valeur Ajoutée Client (VAC) ; Agroalimentaire.

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

1. Introduction

La volonté des industriels du secteur de l'agroalimentaire breton de se concentrer prioritairement sur leurs cœurs de métiers ainsi que sur leurs compétences stratégiques implique un puissant mouvement de désengagement de certaines activités jugées comme secondaires au sein de la chaîne de valeur telles que notamment les activités de transports et de logistiques (Fimbel, 2004 ; Lièvre et Tchernev, 2004). Ce choix stratégique des industriels a eu pour conséquence de favoriser l'apparition de nouveaux acteurs spécialisés dans le domaine logistique : les Prestataires de Services Logistiques (PSL) (Camman et Livolsi, 2007).

Les préoccupations logistiques des industries agroalimentaires (optimisation des coûts de transport, traçabilité logistique, efficacité de la *supply chain*) ainsi que la modification des organisations logistiques des distributeurs soulignent le rôle central joué par le PSL. En effet, cet acteur spécialisé s'inscrit et s'insère dorénavant dans les *supply chains* (SC) comme un véritable « gestionnaire d'interfaces » (Rouquet, 2009) auquel les chargeurs et les distributeurs ne se contentent plus de confier seulement des tâches logistiques basiques mais auquel ils consentent désormais à déléguer la gestion d'un ensemble complexe de flux physiques et de flux d'information.

Ainsi, les exigences communes des industriels et des distributeurs, notamment en termes de gestion des coûts, des délais et de la qualité, mettent en lumière le fait que le pilotage des flux physiques et des flux d'information nécessite désormais des compétences mais aussi une expertise distinctive du PSL en matière de conception et d'utilisation de systèmes d'information intra et inter organisationnels (Paché, 2007).

Plus précisément, le PSL doit être capable d'assurer la combinaison, la synchronisation et la coordination des chaînes logistiques des industriels et des distributeurs mais aussi de maîtriser les spécificités liées à la manutention de produits sensibles (régulation de la chaîne du froid, préservation des qualités organoleptiques des marchandises confiées,...) en déployant, à la fois, les technologies indispensables à l'intégration de la SC mais aussi à l'accélération des flux physiques ainsi que les capacités nécessaires pour les tracer. Il s'agit d'éviter, par le recours à des technologies complémentaires (systèmes de transmission, lecture optique,...), toute rupture de la chaîne d'information susceptible d'engendrer des stocks et de générer *in extenso* un mouvement entropique. Les outils de traçabilité « logistique » et de traçabilité « produit » sont une réponse à cette exigence.

Par conséquent, pour se différencier et pérenniser un avantage concurrentiel, le PSL construit, maintient et développe des services logistiques adossés à des systèmes d'information omniprésents et principalement orientés vers la couverture des exigences des chargeurs.

Cependant, après enquête, il apparaît que le prix payé par les industries bretonnes des filières agroalimentaires fraîches et ultra-fraîches, pour l'utilisation des outils de traçabilité du PSL, ne semble absolument pas correspondre à la Valeur Ajoutée Client (VAC) attendue par les industriels (Mével et Morvan, 2010). Cela pose problème. Pourquoi, contrairement à ce que prédisait la théorie, constate-t-on sur le terrain un écart si important entre la valeur attendue par l'industriel *ex ante* et la valeur perçue par ce dernier *ex post* en termes d'usage des SI du PSL et plus spécifiquement des outils de traçabilité logistique ?

Pour répondre à cette question, nous avons souhaité tout d'abord étudier le positionnement du système d'information, et plus particulièrement celui de la traçabilité logistique, au sein de la formule de service proposée par le PSL. Il s'agit, dans un premier temps, d'analyser les relations existantes entre le système d'information et la théorie des services pour, dans un second temps, se poser la question de l'avantage concurrentiel que peut procurer, au PSL, un outil de traçabilité logistique. Ensuite, deux études empiriques réalisées en 2010 et en 2011 à partir d'un échantillon représentatif des industries agroalimentaires sur un territoire, la Bretagne, viennent mettre en lumière l'ordonnement du système d'information vis-à-vis des principaux déterminants de la construction de la VAC. Les résultats obtenus permettent également de reconsidérer la fonction opérationnelle du système d'information du point de vue des implications managériales des PSL.

2. Positionnement du système d'information dans la formule de service offerte par le PSL : le cas de la traçabilité

Dans une première partie, notre travail vise à mettre en lumière les liens qui unissent système d'information et théorie des services (2.1) afin d'examiner, dans un second temps, si la traçabilité physique et informationnelle des produits est susceptible de se révéler source d'un avantage concurrentiel pour le prestataire de services logistiques (2.2).

2.1 Les liens entre système d'information et théorie des services

Il s'agit d'établir ici les spécificités liées à la couverture des besoins des organisations logistiques en termes de système d'information et de coordination des flux physiques (2.1.1) tout en repositionnant les activités de prestations de services logistiques dans la théorie générale des services (2.1.2).

2.1.1 De la nécessaire coordination des flux par le système d'information des prestataires de services logistiques

Très directement corrélée à la croissance mondiale à partir de 1945, l'extension progressive des flux logistiques surpasse rapidement les frontières régionales et nationales pour gagner l'international peu après le début des années soixante. Ainsi, les années 80 voient les

organisations mettre en œuvre des flux de marchandises toujours plus conséquents sous la double contrainte de l'appréhension d'une limite spatio-temporelle propre à la nature même des flux physiques ainsi que d'une masse informationnelle toujours plus conséquente à exploiter. Suite aux accords de Marrakech du 15 avril 1994 instituant l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), la circulation des marchandises croît aussi bien localement que globalement et les besoins des PSL en matière de système d'information, et notamment d'outils automatisés de traitement de l'information opérationnelle, explosent.

Dans cet article et pour les besoins de la démonstration, nous examinons ici le système d'information comme un ensemble de ressources humaines, techniques, matérielles et procédurales permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations (Reix, 2002) voire aussi comme un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires (Rowe, 2002).

En effet, sous couvert du déploiement de nouveaux outils automatisés de traitement de l'information opérationnelle de plus en plus agiles, le développement des activités de prestations de services logistiques de transports, de stockage et d'entreposage a permis d'acheminer des flux toujours plus volumineux à partir de corridors maritimes, aériens et terrestres toujours plus lointains.

Les métiers de prestataires de services logistiques, d'abord monomodaux puis multimodaux, ont ainsi émergé, soutenus par la logique d'externalisation de la fonction logistique que poursuivent des organisations pressées de se recentrer sur leur cœur de métier. La fonction de prestation de services logistiques est d'ailleurs depuis comprise comme un lien opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise ou des entreprises, assurant la cohérence et la fiabilité des flux, en vue d'un service aux clients de qualité tout en permettant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts (Eymery, 2003).

Cependant, l'accélération des flux physiques par les prestataires de services logistiques n'a été rendue possible que par le développement d'une capacité propre à gérer en continu l'ensemble des informations afférentes aux flux physiques de marchandises de leurs clients industriels et distributeurs. C'est ainsi que tout au long de la production du service logistique par le prestataire, une masse considérable d'informations est collectée exigeant, dès lors, le recours à des systèmes d'information automatisés toujours plus performants notamment afin de lutter contre les risques entropiques liés à la taille atteinte par ces organisations (2PL puis 3PL ensuite 4PL et maintenant 5PL ?...).

Le prestataire de services logistiques s'est donc beaucoup appuyé sur son système d'information pour coordonner ses différents métiers en raison de l'impact que peut avoir l'exploitation quotidienne du contenu informationnel des données disponibles sur le contenu organisationnel de ses activités et notamment sur le rendement de sa chaîne de valeur. Ce

faisant, le système d'information est ainsi devenu pour les PSL un outil opérationnel essentiel qui lui permet de neutraliser, vis-à-vis de sa propre structure organisationnelle, le déferlement et le traitement de données quantitatives toujours plus abondantes (Wiseman, 1988 ; Scott Morton et Allen, 1995 ; Reix, 2002).

Ainsi, aujourd'hui, les PSL sont devenus des entreprises réticulaires qui assurent désormais la collecte, la communication et la coordination des informations opérationnelles depuis les fournisseurs de leurs clients jusqu'au client de leurs clients. Il semble d'ailleurs difficile pour certains auteurs d'envisager de concevoir la prestation de services logistiques autrement qu'au travers de la seule vision systémique classique qui nous décrit un PSL prioritairement arc-bouté sur la puissance de ses systèmes d'information automatisée (ERP, WMS, logistique embarquée,...).

Pour autant, il est tout aussi légitime de s'interroger sur le fait de savoir si la construction d'un avantage concurrentiel permanent et autonome par un PSL ne procède pas plutôt de sa capacité à formuler une offre déclinée en bouquet dans laquelle la production du service, la fonction de servuction en théorie des services, s'appuierait plutôt sur la distribution des compétences de l'organisation au bon endroit (en back office, middle office et front office) et au bon moment plutôt que sur la seule gestion de son système d'information automatisé.

2.1.2 La prestation de services logistiques ne peut pas faire l'objet d'un développement séparé du reste de la théorie du service

La littérature relative à la théorie du service nous révèle qu'un service se définit comme un processus spécifique et sans existence autonome mettant face à face un client et un fournisseur durant une phase de commande, de production et de consommation que l'on peut qualifier de *relation de service* (Eiglier et Langeard, 1987 ; Gadrey, 1996, Galouj et Galouj, 1996 ; Kurz et Clow, 1998 ; Volle, 2000).

La relation de service initiée par le PSL se matérialise donc au travers d'un processus caractéristique, piloté en face à face, durant trois phases séquentielles qui vont émerger chacune comme des moments propices à la démonstration au client final des avantages concurrentiels dont l'entreprise dispose. La question de l'identification de la nature du support à la relation de service initié par le PSL demeure également essentielle.

Toujours selon la théorie, le « support » du service peut revêtir une forme variée : il peut s'agir d'un support matériel, personnel, informationnel ou cognitif, (Djella et Gallouj, 2007), mais deux éléments majeurs ressortent, à savoir le niveau d'interaction avec le personnel de contact, qui met en évidence l'aspect plus ou moins intensif initié avec le client au travers de la relation de service, et le contenu matériel ou à l'inverse informationnel (donc immatériel) de la prestation de service (Baranger et alii, 2009).

Tout service rendu l'est en fait à partir d'une « formule de service » (Grönross, 2000), c'est-à-dire un mélange, défini par le prestataire, d'une somme d'éléments qui vont « rendre service », c'est-à-dire qui vont s'avérer comme plus ou moins utiles au client (Lovelock et Lapert, 1999 ; Lovelock et alii, 2008). Pour autant, comment repositionner clairement l'activité de prestation de services logistiques dans l'univers des services ?

Pour ce faire, il semble opportun de porter notre analyse au-delà de la seule typologie élaborée par Lakshmanan (1987), même si cette dernière peut servir de point de départ utile puisqu'elle utilise le degré de « sur mesure » comme principe explicatif de la catégorisation des services, afin notamment d'introduire une réflexion structurée autour de la nature des composantes du service matériel (support physique) ou immatériel (composantes informationnelles) et le niveau de présence du personnel en contact avec le client (figure 1). C'est d'ailleurs le niveau de présence du personnel de contact avec le client qui va, en un certain sens, définir le degré de « sur mesure » que le service est censé garantir.

On aboutit ainsi à une classification des formes de service en quatre catégories distinctes qui donne une vision assez complète de ce que peuvent être les composantes des différentes formules de services développées par les entreprises du secteur des services. Dès lors, *la prestation de services logistiques apparaît ainsi plus nettement comme un service de nature matériel dont la production demeure plus ou moins industrialisée.*

Plus précisément, les éléments clefs préfigurant à l'établissement d'une relation de service en univers logistique sont la nature du service matériel rendu (camionnage, entreposage, stockage, pilotage des flux, traçabilité produit, traçabilité logistique...) ainsi que le faible niveau de présence du personnel de contact engagé lors du processus servuctif.

		Niveau de présence du personnel de contact	
		Fort	Faible
Nature du service	Matériel	Nettoyage, gardiennage Services médicaux, Garages, coiffeurs, Hôtel ou restaurant de prestige ... (I)	Hypermarchés, Restauration rapide Prestataires de services logistiques , Transport en commun, location de véhicule... (II)
	Immatériel (informationnel)	Conseil, audit, intérim Services légaux, Psychothérapie, Remise en forme, Enseignement... (III)	Chaînes TV, cinéma Fournisseurs d'accès Internet Repérage par GPS Enseignement à distance (IV)

Adapté de Dang N'Guyen, Leray et Mevel, 2010

Figure 1 : Typologie des entreprises de service.

Conformément à ce que prédit la théorie, la spécificité de la relation de service induit des effets très caractéristiques sur les pratiques des PSL à savoir que la servuction est consommée par le client de façon synchrone à sa production ce qui explique d'ailleurs toute l'importance donnée par les prestataires à la construction et à la maintenance du système d'information dans le cadre du management opérationnel de la production des services en univers logistique.

En outre, les activités de prestations de service logistique confirment le concept lié à l'absence de possibilité de stockage de ce type de service, même si un appui reste toujours possible sur un support matériel et/ou une infrastructure afin de décaler dans le temps le moment de servuction au client final. On touche là à la dimension intangible du service logistique. Cette dimension intangible est d'ailleurs d'autant plus renforcée que l'interaction avec le personnel de contact est faible et que la dimension informationnelle du service est forte d'un point de vue opérationnel.

Dès lors, on peut en conclure qu'en matière de prestation de services logistiques, c'est l'aptitude du PSL à combiner et à coordonner différents éléments dans la formule de service proposée au client qui va lui permettre de faire émerger un avantage concurrentiel complexe et difficilement répliquable par la concurrence. En effet, cet avantage concurrentiel reste le fruit d'un processus très sophistiqué qui est basé sur la disposition du bon personnel, disposant du bon réseau de données et d'informations, ayant la capacité de fournir la qualité appropriée de service au niveau requis par le client final dans de bonnes conditions, au bon moment, au bon endroit et au coût le plus juste.

Le système d'information semble donc ne plus être ici finalement qu'un élément, dilué parmi d'autres, entrant dans la composition de la *formule de service* développée par le PSL. Certes, le système d'information participe à la construction d'un avantage concurrentiel visant à soutenir l'établissement d'une *relation de service* pérenne avec le client, mais il n'apparaît déjà plus comme un élément aussi prépondérant qu'il pouvait nous le sembler à première vue. Dans ce contexte, le risque pour le PSL est de constater que les investissements dans son système d'information et de traçabilité logistique se révèlent gourmands en ressources alors même que son client ne valorise pas le système d'information comme le principal avantage concurrentiel relié à la formule de service proposée.

2.2 La traçabilité est-elle source d'un avantage concurrentiel pour le prestataire de services logistiques ?

Certains PSL ont rapidement rebondi commercialement en adaptant leur formule de service aux impératifs liés à la transposition en droit français du règlement européen de 2002 (2.2.1) mais pour autant, dans l'esprit des industriels et distributeurs contraints à une plus grande vigilance sanitaire, la traçabilité a été très rapidement associée à un service principal

rendu par le PSL et non pas à un service supplémentaire qui doit être rémunéré en tant que tel (2.2.2).

2.2.1 De l'adaptation de la formule de service des PSL aux impératifs liés à la traçabilité logistique...

En sécurisant, depuis l'amont vers l'aval, l'histoire d'un animal¹, d'une marchandise alimentaire² ou d'un produit sur le territoire européen, le législateur a exigé des industriels, des distributeurs mais aussi des PSL une traçabilité complète des flux physiques sur l'ensemble des chaînes logistiques.

Au sens du règlement 178-2002 CE du Parlement européen et du Conseil du 28 janvier 2002, la traçabilité est devenue pour les entreprises la capacité de retracer jusqu'au consommateur, à travers toutes les étapes de production, de la transformation et de la distribution, le cheminement d'une denrée alimentaire, d'un aliment pour animaux, d'un animal, ou de substances destinées à être incorporées dans une denrée alimentaire ou encore incorporées à un aliment pour animaux.

Bien avant le 1^{er} janvier 2005 et l'entrée en vigueur du règlement, la mise en œuvre de la traçabilité s'est révélée être pour les PSL un processus long et coûteux mais tout aussi impératif du point de vue du maintien de la relation de service engagée avec les industriels et les distributeurs. Beaucoup de prestataires ont ainsi fait évoluer, souvent à marche forcée, leur système d'information afin de l'adapter dans l'urgence aux nouvelles exigences du législateur européen.

Certains PSL, notamment ceux qui travaillaient déjà pour les grandes surfaces alimentaires, ont pensé rapidement acquérir un avantage concurrentiel déterminant par la co-construction, avec les centrales d'achat du distributeur, d'une formule de service principalement assise sur la vitesse d'adaptation de leur système d'information à la nouvelle contrainte légale.

Le positionnement spécifique du PSL dans la chaîne logistique a rapidement exigé que ce dernier soit en mesure d'assurer la continuité du flux d'informations dans le cadre de la relation de service entretenue avec ses clients. Ainsi, les exigences liées au développement en interne d'outils et de solutions de traçabilité se sont doublées pour les prestataires de l'obligation de décomposer la traçabilité en traçabilité logistique et en traçabilité produit afin d'assurer la convergence de l'information entre les industriels et les distributeurs.

¹ La maladie de la « vache folle » en 1996.

² L'affaire du poulet Pic-Pic et des ventes frauduleuses de cuisses de poulets belges sous le label français en juin 1999 ou encore le cas des Rillettes Coudray- Paul Prédault dans lequel les services sanitaires détectent la présence de listériose ayant causé deux morts en janvier 2000.

La traçabilité logistique ou « tracking » développée à grand frais par certains PSL internationaux (Stef-TFE en matière de logistique à température dirigée par exemple...) est donc devenue brusquement un véritable argument commercial pour ses entreprises notamment au travers de la proposition d'une coûteuse formule de service allouant au client la capacité de retrouver la localisation d'un produit à partir d'un ou plusieurs critères donnés (en cas de rappel ou de retrait de produits).

Ce faisant, l'autre versant de la traçabilité, la traçabilité produit ou « tracing », est définitivement resté l'apanage des industriels au travers de leurs capacités à retrouver l'origine et les caractéristiques d'un produit à partir de critères donnés.

Les systèmes d'information automatisés et autres progiciels de gestion intégrée ont donc encore gagné en influence en accueillant une brique supplémentaire rendant compte de la traçabilité logistique des opérations. Face à la nécessité d'envisager, à la fois, un changement de nature technologique mais aussi finalement organisationnelle afin de sécuriser l'information distribuée en tout point de la chaîne logistique, certains PSL ont pu penser que la traçabilité logistique par le système d'information automatisée était devenue un avantage concurrentiel en elle-même.

Au travers du constat lié au développement rapide de leur réseau, à la satisfaction de leurs clients mais aussi à leur performance organisationnelle en termes d'agilité et de réactivité face aux contraintes nées de la nécessaire adaptation des formules de service à la nouvelle donne législative, certains PSL ont d'ailleurs sans doute cru que la traçabilité étaient devenu la nouvelle pierre philosophale du métier de prestataire de services logistiques.

Cependant, il semble que cet avantage concurrentiel technologique détenu sur le marché n'ait été que transitoire car les autres PSL, souvent plus petits, se sont aussi finalement assez vite adaptés. Ce faisant, industriels et distributeurs ont également rapidement considéré que la traçabilité devait être incorporée dans les contrats comme un élément du service principal rendu par les PSL.

2.2.2 De la traçabilité en tant qu'élément du service de base proposé par le PSL

La multiplication des flux d'informations accompagnant la globalisation de l'économie est à la source d'un besoin de sécurisation des consommateurs devant la multiplication du besoin informationnel lié au respect des normes sanitaires ou techniques. La gestion de la traçabilité et du système d'information a ainsi beaucoup contribué à la multiplication de la quantité des informations opérationnelles à traiter quotidiennement par la fonction logistique.

Actuellement basée sur l'utilisation des codes EAN.UCC (nouvellement renommé GS1), le déploiement de la technologie des codes à barres symbolise le socle du système actuel de gestion de la traçabilité au sein des chaînes logistiques. La concaténation des codes à barre se divise en

trois niveaux principaux : le code EAN13 marquant les UVC, les codes EAN128 désignant les lots d'UVC et les codes SSCC définissant les charges unitaires telles que les palettes.

Ainsi, le SSCC d'une palette contiendra l'ensemble des EAN128 des lots présents, ces EAN128 contenant eux même l'ensemble des EAN13 présents dans le lot. La traçabilité gigogne des flux est ainsi rendue possible parce que les données contenues dans le code barre sont normées et codifiées par le système d'information du PSL.

Ainsi, en pratique, toute entreprise ayant adapté son progiciel de gestion intégré aux normes EAN.UCC est en théorie préparée pour la traçabilité partagée depuis l'industriel jusqu'au consommateur final surtout si son système d'information est couplé à une gestion d'échanges des informations par EDI.

En effet, les gros clients des PSL ne passent plus aujourd'hui leurs commandes par mail ou par fax mais par EDI en communiquant directement avec l'ERP de leur prestataire. A ce titre, la technologie RFID n'est rien d'autre que la transposition de la norme GS1 de la technologie à lecture optique à la technologie par lecture radio.

Dès lors, la relation de service établie par le PSL avec les industriels ou les distributeurs s'appuie sur l'exploitation par ces derniers d'un ou plusieurs avantages concurrentiels délivrés par le prestataire.

La question étant ici de savoir si la traçabilité logistique participe seule de la création d'un avantage concurrentiel ou si, au contraire, une entreprise de prestation de services logistiques vend principalement une formule de services, préalablement définie à ses clients, autour d'un avantage concurrentiel finalement plus complexe à déterminer que la considération de la seule traçabilité logistique ne le laisse prévoir.

Dans le cadre de la construction d'une formule de service nouvelle proposée en adéquation avec le règlement européen, les PSL ont été tentés de seulement ajuster leur système d'information et la traçabilité logistique au niveau de service requis par leurs clients. Cette stratégie visait à satisfaire la valeur attendue par le client *ex ante* et la valeur perçue par ce dernier *ex post* la servuction.

La traçabilité logistique intervient alors dans la relation de service comme un substrat favorisant la fabrication d'un service sur mesure pour le donneur d'ordre pendant les phases de commande, de production et de consommation du service. C'est un peu comme si la traçabilité logistique agissait, dans la relation de service établie avec les chargeurs, comme une enzyme accélérant la valeur ajoutée client produite par la fonction de servuction du PSL.

La maîtrise de la fonction de traçabilité logistique permet ensuite son intégration à un ensemble d'autres éléments au sein de la formule de service proposé par le PSL à ses clients.

Dans la formule de service, le client évalue et distingue ensuite entre le service principal et les services secondaires qui lui sont proposés.

En matière de prestation de services logistiques, le service principal est généralement construit autour d'un script de services incorporant une dizaine d'items tels que la capacité de réaction, la maîtrise du territoire, l'expertise technique, le taux de service, les tarifs, le système d'information, la qualité relationnelle, la réputation, l'éco-efficience (Mével et Morvan, 2010).

Cela confirme l'idée qu'une variété de composantes produit le service logistique et que l'ensemble de ces composantes sont centrées autour d'un « cœur » (le service de base construit autour d'une dizaine d'éléments) et de divers « pétales » supplémentaires qui correspondent à autant de services supplémentaires offerts au client. Au sens de la fleur des services de Lovelock : ces services correspondent à des services additionnels ou complémentaires au service logistique de base.

Or, la traçabilité apparaît aujourd'hui être uniquement considérée par les clients des PSL comme un lien opérationnel avec le marché, directement incorporé au service de base en tant qu'élément du système d'information, et non pas comme un service supplémentaire offert au client

Le service logistique est donc avant tout un processus complexe, c'est-à-dire une action qui est limitée dans le temps et qui n'a pas d'existence autonome en dehors du « triangle de service », et dans la prestation de service logistique ce qui crée la valeur, c'est bien le processus de prestation vu dans sa globalité.

Puisque le processus prestation de service logistique est exécuté conjointement par le fournisseur du service avec l'aide de son client, la bonne exécution du service dépendra donc de la collaboration entre les deux protagonistes à partir du moment où le client est partie prenante de la prestation.

La traçabilité logistique est donc une variable du service de base proposé par le PSL qui veille à ne pas altérer les informations opérationnelles disponibles sur les flux physiques afin de les transmettre en l'état à la demande des clients. A ce point de la discussion, il semble donc opportun de se pencher sur les résultats qui remontent du terrain.

3. Les aspects empiriques

Nous traiterons dans une première partie des aspects méthodologiques de l'enquête (3.1) puis nous mettrons en lumière l'ordonnancement des principaux déterminants à la construction de la Valeur Ajoutée Client et donc du système d'information par rapport aux autres sources de

VAC (3.2) enfin, à la lumière du positionnement du système d'information, nous analyserons les conséquences de ces résultats en termes d'implications managériales pour le PSL (3.3).

3.1 La méthodologie

Une approche qualitative nous a permis de déterminer les principales sources de Valeur ajoutée client (3.1.1) et de mener successivement deux enquêtes quantitatives en 2010 et 2011 (3.1.2).

3.1.1 La détermination des sources de Valeur Ajoutée Client : Une approche qualitative

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 (Baranger et alii., 2009). La formule de service construite, sa variété doit permettre de répondre à un environnement contraignant dans le frais et l'ultra frais en termes d'offres de produits et de services proposés, de préoccupations logistiques des industries agroalimentaires et d'exigences des distributeurs. L'offre singulière du PSL pour répondre aux stratégies logistiques et marketing mises en place par les industriels et les distributeurs doit tenir compte aussi des spécificités des produits (non rupture de la chaîne du froid et durée de conservation des produits).

Il s'agit donc pour le PSL, dans le domaine du thermo-dirigé, d'assembler un ensemble d'éléments construisant une formule de service spécifique. Les systèmes d'information, et plus particulièrement les outils de traçabilité, sont donc un de ses éléments utiles au client qui doit satisfaire les exigences de délais, de qualité, de quantités imposées par le distributeur.

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 de la qualité de la prestation effectivement perçue par les clients. Elle est la conséquence des composantes de la formule de service proposé par le PSL. Bien entendu, les industriels évaluent différemment chacune des composantes de cette formule.

Pour évaluer les sources de valeur ajoutée client initiées par les PSL à destination des IAA bretonnes et plus particulièrement le système d'information dans la formule de service construite, nous avons souhaité favoriser l'approche de Montebello³ (2003) notamment afin de mesurer très précisément la valeur ajoutée client que reconnaît l'industriel au travers de la qualité perçue de la prestation (Mével et Morvan, 2010).

³ « 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).

Avant d'évaluer la qualité de service, il s'agit tout d'abord de dresser la liste des caractéristiques des sources de valeur ajoutée client valorisée dans la formule de service de chaque prestataire. Ainsi, à partir d'une série d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables logistiques d'un échantillon représentatif des IAA Bretonnes des secteurs du frais et de l'ultra-frais, nous avons pu faire émerger les différents déterminants de la valeur ajoutée client créés par les PSL (Mével et Morvan, 2010).

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

Figure 2 : Définition des différentes sources de valeur ajoutée client recensées.

3.1.2 Deux approches quantitatives menées en 2010 et 2011

Deux études ont été menées successivement en 2010 et 2011 afin de pouvoir analyser l'évolution du classement des sources de valeur ajoutée client par les directeurs logistiques relativement à leur expérience et à leurs pratiques terrains des PSL. Plus précisément pour

chaque étude menée, nous avons demandé aux responsables rencontrés de hiérarchiser les sources de valeur ajoutée afin de déterminer leur poids respectif sur l'ensemble de l'échantillon et par secteur d'activité.

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 (12 en produits carnés, 4 en produits laitiers, 4 en pâtisserie industrielle, 8 en fabrication de plats préparés, 6 dans l'industrie des légumes, 7 dans l'industrie du poisson et 1 en ovo-produits). En 2011 le nombre d'entreprises sondées a été de 78 entreprises (22 en produits carnés, 13 en produits laitiers, 4 en pâtisserie industrielle, 19 en fabrication de plats préparés, 8 dans l'industrie des légumes, 10 dans l'industrie du poisson et 2 en ovo-produits).

3.2 Le classement des sources de VAC : quel positionnement pour le système d'information ?

L'analyse du classement des principales sources de VAC (3.2.1) souligne le positionnement paradoxal du système d'information (3.2.2).

3.2.1 L'ordonnement des principales sources de VAC : une prédominance constante de la qualité de service

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. L'industriel recherche alors un service logistique réactif et flexible auprès des PSL pour éviter notamment les pénalités de retard infligées par le distributeur.

Pour assurer ce service logistique très exigeant en termes de délais à respecter, de variabilité de la demande, de maîtrise des spécificités des produits frais et ultra-frais, les PSL sont dans l'obligation de déployer des systèmes d'information s'appuyant sur des technologies communicantes (EDI, Web-EDI, étiquetage,...) pour synchroniser les flux mais aussi pour accélérer et contrôler leur traitement aux différentes interfaces de la chaîne.

Au regard de ce contexte, le PSL doit être capable de proposer à l'industriel un ensemble de services pour répondre à ses exigences en termes de logistique, source de différenciation par rapport à ses concurrents. L'industriel sera donc sensible à une formule de services incorporant un certain nombre de composants dans la prestation logistique en produits frais et ultra-frais.

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

	2011		2010	
	Poids en %	Classement	Poids en %	Classement
Taux de service	16,6	1	13,7	4
Capacité à réaliser la prestation	16,2	2	17,1	1
Tarifs	15,2	3	15,8	2
Expertise technique	12,9	4	14,6	3
Maîtrise du territoire	10,3	5	10,6	5
Qualité relationnelle	10,2	6	8	6
SI	8,3	7	9,8	7
Réputation	6,2	8	6,3	8
Eco efficacité	4	9	4,1	9

Tableau n°1 : le classement des VAC en 2010 et en 2011.

Le classement relatif à l'ensemble de l'échantillon et correspondant aux deux enquêtes réalisées successivement met en évidence la permanence de quatre critères principaux comme source de VAC : le taux de service, la capacité à réaliser la prestation, 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 tout en assurant une prestation adaptée à des produits sensibles et à un tarif « raisonnable ». En effet, le distributeur souhaite réduire les temps de réponse au consommateur et proposer des produits ayant la DLC la plus longue possible tout en réduisant les stocks et tout en évitant les ruptures en linéaire, il impose donc une augmentation des fréquences de livraison avec une réduction des temps de livraison.

Ces exigences obligent le fournisseur à s'appuyer sur un prestataire pouvant lui garantir de façon régulière un taux de service optimum car il s'agit d'éviter les pénalités suite à des retards voire à terme d'empêcher de dégrader l'image de marque de l'industriel.

Cependant assurer un taux de service irréprochable est une réponse partielle apportée par les PSL, ceux-ci doivent aussi être capables de garantir les moyens logistiques (transport, entrepôts,...) quelle que soit la demande de l'industriel. Enfin, il s'agit malgré tout de livrer à moindre coût.

L'évolution majeure que nous pouvons constater en comparant les résultats des deux enquêtes concerne la VAC « taux de service » : celle-ci apparaît comme le critère le plus important dans le choix d'un PSL avec un poids de 16,6 % à comparer aux 13,7% de l'année précédente.

Savoir leurs PSL respecter des taux de service optima est devenue la priorité des responsables logistiques des IAA bretonnes. Il semble donc que la relation industriel/PSL se complexifie notablement avec une forte pression sur les interfaces logistiques (entrepôts, plateformes, magasins) et des exigences en termes de délais de plus en plus fortes.

La disponibilité du PSL lorsque le client a besoin de ses services est donc primordiale, il s'agit pour le PSL d'être capable de flexibilité et de trouver des solutions dans les délais en tenant compte des types de flux⁴. Elle explique aussi l'importance toujours accordée au critère « capacité à réaliser la prestation ». Ainsi, dans sa relation avec le prestataire, l'industriel attend donc une disponibilité garantie des moyens de transport et de l'infrastructure malgré la variabilité, la non prévisibilité, le fractionnement en lots périodiques des produits à transporter et les contraintes de déplacements à envisager.

Si nous étudions secteur par secteur (cf. tableaux n°2 et n°3) le positionnement des principales sources de VAC, nous pouvons remarquer que le taux de service est une priorité pour les secteurs des produits laitiers, des plats préparés, des légumes et du poisson. Par contre pour la pâtisserie industrielle, la préparation industrielle à base de viande, le critère principal retenu par les responsables logistiques est la capacité à réaliser la prestation. Enfin, le secteur des ovoproduits se différencie des autres secteurs par la recherche d'une prestation à moindre coût. La mise en lumière de ces spécificités souligne bien que des différences dans les VAC recherchées par les industriels auprès des PSL existent ; elles s'expliquent notamment par des contraintes commerciales, des contraintes logistiques, des stratégies différentes selon le secteur.

Malgré les spécificités des secteurs, nous pouvons constater que le critère « taux de service » se trouve toujours très bien classé (jamais en dessous de la troisième position, cf. tableaux n°2 et n°3). Plus précisément, le taux de service a connu une forte évolution en termes de poids parmi les différentes sources VAC pour les industries suivantes : les légumes (de 13,7 % en 2010 à 16,11% en 2011), le poisson (de 10,06 % en 2010 à 17,11% en 2011) et la pâtisserie industrielle (de 13,7 % en 2010 à 16,11% en 2011). Nous pouvons toutefois signaler une baisse du poids de ce critère entre 2010 et 2011 pour le secteur des produits laitiers (de 19,21 à 16,67% tout en conservant la 1^{ère} place), pour le secteur de la préparation industrielle (de 15,77% à 15,57% passant de la 2^{ème} à la 3^{ème} place) et pour le secteur des ovoproduits, la plus forte baisse (de 17,39% à 15,38% mais en maintenant sa troisième position).

⁴ 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.

n	2011 _n		2010 _n		n	2011 _n		2010 _n		n	2011 _n		2010 _n		
	Pds _n %	Clas- sement _n	Pds _n %	Clas- sement _n		Produits- laitiers _n	Pds _n %	Clas- sement _n	Pds _n %		Clas- sement _n	Plats- préparés _n	Pds _n %	Clas- sement _n	Pds _n %
Préparation Industrielle à base de viandes															
Cap. à réaliser la prestation _n	16,68 _n	1 _n	15,77 _n	2 _n	Taux de service _n	16,67 _n	1 _n	19,21 _n	1 _n	Taux de service _n	17,78 _n	1 _n	17,14 _n	1 _n	
Tarifs _n	15,98 _n	2 _n	17,07 _n	1 _n	Cap. à réaliser la prestation _n	15,98 _n	2 _n	17,51 _n	2 _n	Tarifs _n	15,91 _n	2 _n	13,33 _n	4 _n	
Taux de service _n	15,57 _n	3 _n	15,77 _n	2 _n	Tarifs _n	14,09 _n	3 _n	9,6 _n	6 _n	Capacité à réaliser la prestation _n	15,79 _n	3 _n	16,19 _n	2 _n	
Expertise _n	14,76 _n	4 _n	15,4 _n	4 _n	Qualité Relationnelles _n	12,20 _n	4 _n	12,43 _n	4 _n	Expertise _n	12,16 _n	4 _n	16,19 _n	2 _n	

n	2011 _n		2010 _n		n	2011 _n		2010 _n		n	2011 _n		2010 _n	
	Pds _n %	Clas- sement _n	Pds _n %	Clas- sement _n		Poissons _n	Pds _n %	Clas- sement _n	Pds _n %		Clas- sement _n	Pâtisserie industrielles _n	Pds _n %	Clas- sement _n
Legumes _n														
Taux de service _n	16,11 _n	1 _n	13,7 _n	4 _n	Taux de service _n	17,11 _n	1 _n	10,09 _n	6 _n	Cap. à réaliser la prestation _n	20 _n	1 _n	13,33 _n	3 _n
Tarifs _n	15 _n	2 _n	15,93 _n	1 _n	Cap. à réaliser la prestation _n	15,56 _n	2 _n	15,14 _n	2 _n	Taux de service _n	16,11 _n	2 _n	12,22 _n	6 _n
Cap. à réaliser la prestation _n	14,72 _n	3 _n	14,07 _n	3 _n	Expertise _n	15,33 _n	3 _n	17,2 _n	1 _n	Territoire _n	14,44 _n	3 _n	12,78 _n	4 _n
Territoire _n	13,06 _n	4 _n	14,81 _n	2 _n	Tarifs _n	14,67 _n	4 _n	12,62 _n	4 _n	Tarifs _n	13,33 _n	4 _n	16,67 _n	1 _n

Tableaux 2 et 3 : les 4 premiers critères par secteur d'activité et leur évolution en 2011.

Enfin si nous reprenons le tableau classant les sources de VAC sur l'ensemble de l'échantillon (cf. tableau n°1), nous pouvons remarquer que les critères « maîtrise du territoire », « qualité relationnelle », « système d'information », « réputation » et « éco-efficience » conservent le même classement sur les deux années de réalisation de l'étude. Nous remarquons que le critère « maîtrise du territoire » conserve une importance relative lors des deux enquêtes (10,6% en 2010 et 10,3% en 2011). L'industriel attend du PSL selon ses besoins, ses urgences qu'il assure la prestation en s'appuyant sur le réseau construit ou les lignes proposées. Par contre, la qualité relationnelle voit son poids augmenter (8% en 2010 et 10,3 en 2011). Quant au poids des critères « réputation » et « éco-efficience », ceux-ci restent stables.

Un autre élément d'importance est à souligner : le classement lointain du système d'information et la diminution de son poids parmi les sources VAC. Ce positionnement a priori paradoxal est l'objet du paragraphe suivant.

3.2.2 Le positionnement paradoxal du système d'information

Pour se différencier et pérenniser un avantage concurrentiel, le PSL construit, maintient, développe des services logistiques adossés à des systèmes d'information omniprésents et orientés vers les exigences des industries agroalimentaires en termes de tensions croissantes sur les flux physiques (qualité de service, délais de réalisation des opérations,...) et de changements constants sur ces flux (taille des lots, variabilité de la demande,...).

Cependant, le système d'information semble être devenu pour l'industriel une source de VAC de moindre intérêt. Ce moindre intérêt s'est encore renforcé lors de l'enquête menée en 2011 (9,8% en 2010, 8,3% en 2011, cf. tableau n°1). Ce positionnement peut paraître paradoxal par rapport à l'importance donnée par les responsables logistiques au respect du taux de service. En effet, le pilotage des flux physiques dans un environnement sous tension exige de la part des PSL l'utilisation de technologies de l'information et de la communication permettant de collecter, traiter, de communiquer, de stocker l'information indispensable à l'acheminement des flux physiques. Comment alors expliquer ce positionnement dans un secteur très exigeant en termes notamment de traçabilité produit et de traçabilité logistique ?

Tout d'abord ce positionnement « lointain » signifie en première analyse que les systèmes d'information collaboratifs sont arrivés à maturité et qu'ils ne sont donc plus un critère discriminant entre les PSL. En effet, l'industriel et le PSL ont parfois construit depuis de nombreuses années⁵ un système d'information relativement fiable et cohérent s'appuyant sur deux outils très complémentaires : les moyens de transmission (EDI, web EDI,...) et les moyens d'identification automatiques (codes à barres EAN 13, EAN 128,..). Ils assurent ensemble un rapprochement rapide et efficace avec des données préalablement stockées et ils opèrent des tris sur le flux physique (la répartition des livraisons, les groupages, les dégroupages). La possibilité d'identifier les produits a donc amélioré la gestion des interfaces. Cette maturité signifie que le déploiement des technologies nécessaires à l'intégration des opérations de l'industriel vers le PSL, ainsi qu'à l'accélération des opérations physiques, est désormais considéré comme faisant partie de l'offre de service standard du PSL.

La « maturité » des systèmes collaboratifs utilisés dans les industries agroalimentaires peut s'expliquer aussi par le fait que la gestion des interfaces se limite à une simple coordination améliorée grâce à la transmission et à l'identification de données opérationnelles standardisées. Dans ce contexte d'optimisation conjointe d'opérations physiques, les technologies utilisées ont atteint leurs 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.

Ensuite, malgré son positionnement lointain et son caractère a priori peu différenciant, il est incontournable pour un PSL de posséder des réseaux informationnels denses, avec de nombreux relais locaux capables de livrer dans tout l'hexagone en A par A par massification des flux sur plateformes, afin de proposer une offre globale pour tous types de trafics et dans toutes les directions nationales voire internationales. En effet, le PSL doit être capable d'assurer, tant en interne qu'en externe, une synchronisation de son réseau afin de garantir le service demandé.

⁵ 10 à 12 ans pour certaines entreprises interrogées.

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

L'étude du positionnement du SI par secteur d'activité (cf. tableaux 4 et 5) confirme les constats effectués sur l'ensemble de l'échantillon : le système a un positionnement « lointain » quelque soit le secteur. Il conserve son classement dans les deux enquêtes menées pour les industries suivantes : plats préparés et poissons. Par contre, les secteurs préparation industrielle à base de viande, légumes, produits laitiers et pâtisserie industrielle ont classé ce critère à un rang inférieur à l'enquête réalisée en 2010. Il est à souligner que pour les secteurs de la pâtisserie (de la 4^{ème} place avec 12,78% à la 7^{ème} place avec 6,11%) et des produits laitiers (de la 3^{ème} place avec 12,99% à la 7^{ème} place avec 8,79%) l'item « système d'information » subit une rétrogradation très importante ! Tous les secteurs connaissent donc une diminution du poids des SI sauf dans le cas du secteur des légumes où malgré un poids plus important,.....son positionnement s'affaiblit. Le seul secteur où le SI a un positionnement « élevé » est le secteur des ovoproduits. Pour ce secteur, le SI est positionné en 5^{ème} position mais son poids relatif diminue aussi (10,77% en 2010, 9,89% en 2011).

	2011		2010		Produits laitiers	2011		2010		Plats préparés	2011		2010	
	Pds %	Cl	Pds %	Cl		Pds %	Cl	Pds %	Cl		Pds %	Cl	Pds %	Cl
Préparation Industrielle a base de viande														
Qualité Relationnelle	10,31	5	9,28	5	Expertise	12,93	5	10,17	5	Qualité Relationnelle	9,94	5	10,48	5
Territoire	9,1	6	8,53	7	Territoire	9,62	6	6,78	7	SI	9,36	6	9,52	6
SI	7,48	7	8,72	6	SI	8,76	7	12,99	3	Territoire	9,01	7	6,98	7
Réputation	6,27	8	5,75	8	Réputation	6,54	8	6,78	7	Réputation	5,73	8	6,03	8
Eco-efficience	3,83	9	3,71	9	Eco-efficience	4,12	9	4,52	9	Eco-efficience	4,33	9	4,13	9

	2011		2010		Poissons	2011		2010		Pâtisserie industrielles	2011		2010		Ovoproduits	2011		2010	
	Pds %	Cl	Pds %	Cl		Pds %	Cl	Pds %	Cl		Pds %	Cl	Pds %	Cl		Pds %	Cl	Pds %	Cl
Expertise	10	5	11,85	5	Territoire	11,56	5	12,93	3	Expertise	10,56	5	15,56	2	SI	9,89	5	10,87	5
Qualité Relationnelle	9,72	6	5,5	9	Qualité Relationnelle	9,11	6	7,89	8	Qualité Relationnelle	9,44	6	7,22	7	Expertise	9,89	6	8,7	6
Réputation	8,33	7	10,37	6	SI	8,22	7	9,78	7	SI	8,11	7	12,78	4	Qualité Relationnelle	8,79	7	13,04	4
SI	8,33	8	7,7	7	Réputation	5,11	8	11,04	5	Réputation	5,56	8	6,11	8	Réputation	5,49	8	4,35	8
Eco-efficience	4,72	9	5,9	9	Eco-efficience	3,33	9	3,47	9	Eco-efficience	4,44	9	3,33	9	Eco-efficience	3,33	9	4,35	9

Tableaux 4 et 5 : les autres critères par secteur d'activité et leur évolution.

Si le système d'information, représenté par les outils de traçabilité, se positionne de telle façon qu'il n'apparaît pas comme un facteur différenciant entre les PSL, une autre source de VAC voit au contraire son poids relatif augmenter sur les deux enquêtes : *la qualité relationnelle*. Cette qualité relationnelle devient de plus en plus importante du fait des exigences de l'environnement notamment en termes de taux de service et de capacité à réaliser la prestation. La relation créée entre l'industriel et le PSL renvoie alors à un échange d'informations plus relationnel.

Précisons que cette information s'oppose à une information rationnelle⁶, centrée sur le message. La qualité de la relation permet donc de répondre aux situations imprévisibles, d'améliorer de façon continue les processus logistiques communs⁷. Au sein d'un processus logistique, la qualité de la relation favorise donc une forme d'intelligence collective, construite par un processus d'apprentissage dynamique grâce à l'existence d'un personnel de contact compétent, disponible, créant des habitudes de travail avec les responsables logistiques.

L'importance prise par l'item « qualité relationnelle » souligne l'obligation pour le PSL 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 le client. Dans tous les cas de figure, s'appuyer sur les seules capacités d'un système d'information automatisé est insuffisant pour répondre à une interaction personnalisée souhaitée par l'industriel.

Si nous analysons ce critère selon les secteurs, nous remarquons tout d'abord que les secteurs de la préparation industrielle à base de viande (9,28% en 2010 à 10,31 % en 2011), des légumes (5,5% en 2010 à 10,31 % en 2011), du poisson (7,89% en 2010 à 9,11% en 2011) et de la pâtisserie industrielle (7,22% en 2010 à 9,42% en 2011) connaissent une augmentation de l'importance du critère « qualité relationnelle ». Par contre, trois autres secteurs connaissent une baisse du poids de cette source de VAC : les plats préparés (10,48 % en 2010 à 9,94% en 2011), les ovoproduits (13,04 % en 2010 à 8,79 en 2011) et les produits laitiers (12,43 % en 2010 à 12,20 en 2011 tout en restant en 4^{ème} position). Ainsi, le positionnement de ce critère dépend des stratégies développées, des relations de confiance créées, des routines mises en place par les acteurs.

Les deux enquêtes menées successivement soulignent l'évolution des items construisant la VAC dans un environnement très exigeant mais aussi, plus particulièrement, le fait que le système d'information doit obligatoirement faire partie de l'offre standard et qu'il n'apparaît

⁶ L'information rationnelle se manifeste à travers un support, il s'agit d'une information quasi-physique, liés aux échanges quotidiens et formalisés des interfaces.

⁷ Certains responsables logistiques ont instaurés des réunions mensuelles avec les responsables exploitation des PSL pour faire un point sur les litiges et les problèmes rencontrés liés à la qualité des produits

donc pas/plus comme une source de différenciation entre PSL. Ce constat « terrain » a des implications managériales importantes et fondamentales pour le PSL.

3.3 Implications managériales pour les PSL

L'observation minutieuse des résultats issus du terrain ne falsifie donc pas notre hypothèse de départ à savoir que l'activité de prestation de services logistiques reste d'abord et avant toute chose un service. En conséquence, la théorie des services développée en sciences de gestion s'applique à l'ensemble des acteurs du secteur ce qui, in extenso, légitime le fait qu'un long continuum de travaux dans le domaine peut aussi être favorablement mobilisé en tant qu'outil prédictif pour rendre compte des comportements des PSL.

Ce résultat est intéressant dans la mesure où les derniers développements théoriques sont susceptibles d'éclairer les évolutions des acteurs au sein d'un secteur d'activité qui est encore loin de sa maturité. D'ailleurs, d'une année sur l'autre sur le territoire étudié et en référence au modèle de Porter, nous n'avons pas détecté de nouveaux prestataires entrants, ni de réels nouveaux services de substitution⁸ alors même que le degré de fragmentation du marché demeure faible au sein d'une structure de marché oligopolistique dominée en Bretagne par quelques acteurs seulement.

Nanti d'une confortable rente de situation en Bretagne, les principaux PSL ont visiblement renoncé à clairement se différencier et c'est alors la structure de marché qui pèse sur l'ensemble du processus d'innovation managériale en bloquant toute velléité des acteurs à se mobiliser autour du triangle des services notamment en termes de fabrication opérationnelle du service (voir figure 3 ci-dessous).

Dès lors, il ne faut pas s'étonner que la fabrication opérationnelle du service chez les PSL demeure uniquement orientée autour de quelques éléments déjà cités (capacité de réalisation, maîtrise du territoire, taux de service, système d'information et traçabilité logistique,...) alors même que le triangle des services offre des alternatives stratégiques remarquables pour un PSL qui souhaiterait caractériser sa formule de service autour de quelques compétences distinctives.

L'absence de toute exploration managériale autour de formules de service plus radicales privilégiant soit la variété, le low-cost ou bien encore la personnalisation du service est caractéristique du comportement des PSL en général. Cette situation est d'autant plus dommageable pour le secteur qu'elle conduit nombre d'acteurs à concentrer leurs offres autour de prestations minimalistes car faiblement porteuses de valeur ajoutée pour le client final.

⁸ Hormis l'expérience intéressante menée par la SICA Saint Pol de Léon au travers de l'entreprise Combiwest qui vise à projeter des fruits et légumes vers Paris et Macon en caisses mobiles par le rail, de nuit, à partir de plateformes bimodales routes-rail.

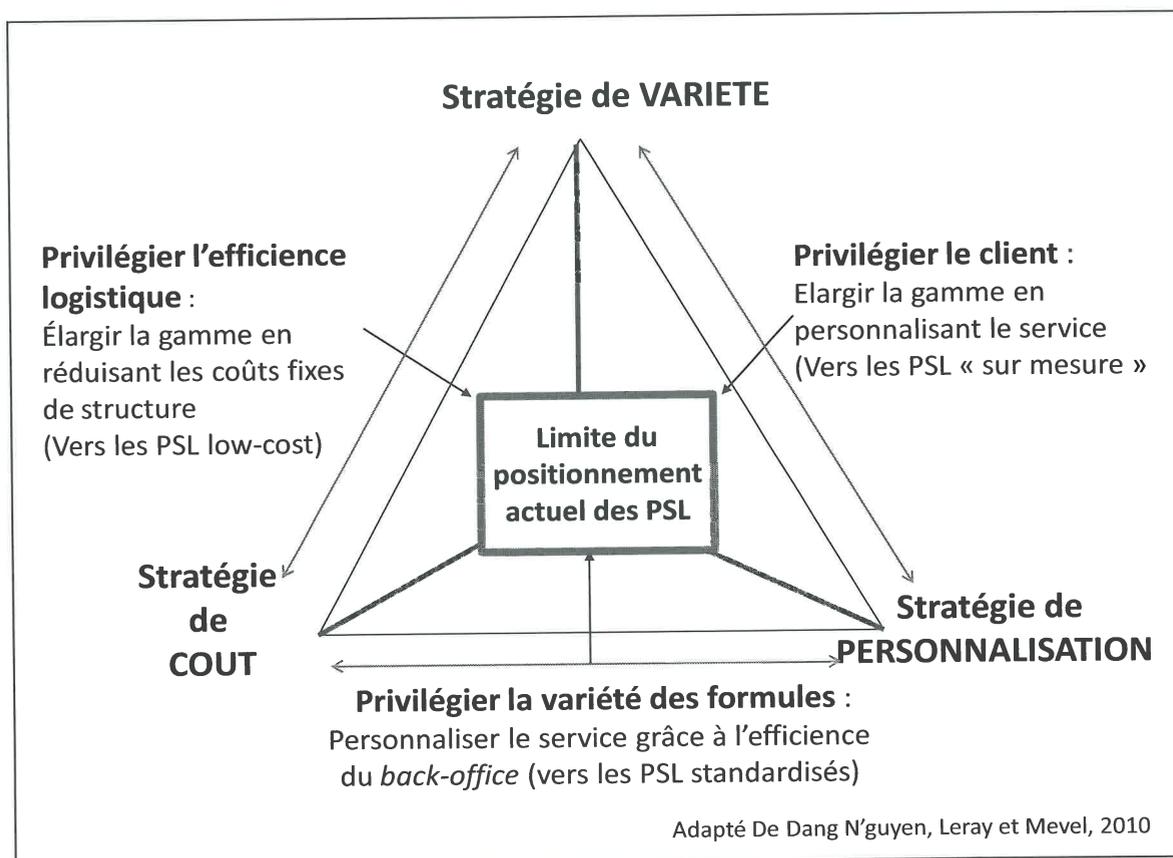


Figure 3 : Déclinaison stratégique de la fabrication du service chez les PSL.

Dans ce contexte, au lieu de clairement privilégier la déclinaison stratégique du service en différenciant leurs prestations vis-à-vis de leurs concurrents, les grands PSL préfèrent poursuivre leur logique d'exploitation de leurs réseaux à partir de processus essentiellement coordonnés par des systèmes d'informations toujours plus performants.

Devenue obligatoire, la traçabilité logistique ne présente finalement plus guère d'intérêt en termes de valeur ajoutée client puisque la traçabilité est désormais « packagée » ou intégrée dans un cœur de service plus large qui est uniquement recherché par les clients pour son efficacité.

En conséquence, l'absence de déclinaison stratégique en matière de fabrication du service nuit à l'émergence d'avantages concurrentiels autonomes et durables tels que l'on peut en distinguer dans le secteur de l'aérien par exemple (Ryan Air et Easy Jet en tant que compagnies low-cost, Delta Airlines du point de vue de la variété des vols, Singapore Airlines pour la personnalisation de son offre).

De fait, en l'absence de toute logique de différenciation, il n'est pas étonnant de remarquer que les industries agroalimentaires bretonnes éprouvent des difficultés certaines à discriminer les différentes offres des PSL entre elles car :

Les stratégies low-cost (privilégier l'efficacité au travers de la masse des flux prestés) sont absentes du secteur alors même que les systèmes d'information favorisent aujourd'hui l'optimisation des capacités au sein des infrastructures logistiques (ainsi que le savoir-faire procédural des personnels) ouvrant la porte à des stratégies de différenciation par les prix.

La personnalisation du service n'est envisagée qu'au travers de l'efficacité du back office et du middle-office (système d'information automatisé principalement) si bien que les stratégies de variété, assises sur un rapport qualité/prix intéressant ainsi que sur la standardisation d'un script de service basé sur les compétences des personnels, peinent à émerger du côté de PSL plus frileux que jamais...

Alors même que la théorie de Lakshmanan prédisait l'émergence de stratégie visant à construire une prestation de service sur mesure et personnalisée vis-à-vis du client final, les études sur la VAC réalisées sur le terrain confirment l'idée que les prestataires en sont très loin. La prédominance de la relation-client est, certes, ici vantée en tant que slogan marketing par les PSL mais, en pratique, les stratégies orientées client et assises sur les compétences distinctives et acquises par le personnel en contact ne sont pas aujourd'hui de mise.

Pourtant, à l'aune de notre étude, nous pouvons anticiper à l'avenir une polarisation du contexte organisationnel des PSL autour de trois formules de services distinctes. La première formule serait une formule low-cost et plutôt radicalement orientée prix, la deuxième serait plus personnalisée et orientée client tandis que la troisième serait une formule de services plus standardisée et orientée qualité/prix.

Entre les trois formules de services émergerait alors un espace concurrentiel propice à la guerre des prix au cœur du triangle des services.

Ainsi, la formule de service logistique low-cost donne la prépondérance à un système d'information automatisé et standardisé vers l'échange de données informatisées (EDI), intégré à quelques processus cibles reliés à la traçabilité logistique et à un objectif de minimisation des coûts. Les économies d'échelles nécessaires à l'émergence de ce modèle conditionnent la naissance de PSL à taille européenne capables de positionner un vecteur (camion ou wagon) à tout moment au bon endroit et au bon moment.

La formule de services logistiques à prépondérance knowledge (innovation, personnalisation et complexité informationnelle) répond aux impératifs liés aux besoins des chargeurs de se voir accompagner dans leur développement par des PSL spécialisés dans la projection de flux thermodirigés frais et ultra-frais. Les grands distributeurs européens tentent tant que bien que mal de favoriser l'émergence de PSL informationnelles orientées knowledge et capables de les suivre au plan mondial.

En ce qui concerne la formule de services à prépondérance rapport qualité/prix, c'est une formule hybride, située à mi-chemin entre le low-cost et la servicialisation, qui s'appuie sur une rationalisation de l'offre ainsi que sur une politique de tarification au juste prix à partir de prévisions réalisées en amont (yield management).

A partir des trois formules de services envisagées, la production du service logistique par les PSL participe donc de la mobilisation des ressources et des compétences spécifiques pendant les phases de sollicitation, de mobilisation et d'exécution du service (tableau n°6) :

Formules de services /Moments du service de prestation de services logistiques	Phase de sollicitation du client	Phase de mobilisation du personnel	Phase d'exécution du service
Formule de service logistique à prépondérance SI	Automatisée, EDI, web EDI, intranet	Très faible intensité. Management opérationnel par les procédures	Optimisation de la capacité de traitement des flux
Formule de service logistique à prépondérance knowledge	Expertise des personnels de contact	Très forte intensité de la relation au client. Management opérationnel par le « sur mesure »	Qualité et individualisation de la prestation
Formule de service logistique hybride à prépondérance rapport qualité/prix	Standardisation de l'orientation des clients	Intensité moyenne à partir de la standardisation des compétences des personnels	Standardisation des flux à partir des systèmes d'information

Tableau n°6 : La différenciation des phases de sollicitation, de mobilisation et d'exécution au sein des trois formules de service proposées.

4. Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à reconnaître si le système d'information, et plus particulièrement la traçabilité logistique, constitue un avantage concurrentiel autonome et permanent pour les PSL. A partir d'une étude terrain reliée aux évolutions organisationnelles des entreprises de prestations de services logistiques opérant sur le territoire breton, nous avons

sollicités quelques concepts liés à l'analyse des pratiques des entreprises de services afin de valider nos résultats.

Les résultats issus du terrain confirment que système d'information et la traçabilité logistique ne peuvent plus être considérés comme des avantages concurrentiels autonomes et permanents puisque toute formule de service est désormais envisagée à partir de l'intensité de la relation de service, de la variété des composantes du service et de l'efficacité des processus opérationnels.

L'intensité de la relation de service dépend de la relation faible ou forte que le personnel de contact du PSL tisse avec le client ce qui permet une personnalisation de l'offre conduisant elle-même à une plus grande satisfaction de l'acheteur. Dès lors, le rôle du système d'information est de faciliter les arbitrages entre l'adéquation des attentes de la clientèle et le coût de cette adéquation « cœur » du service (le service de base) et aux divers « pétales » que sont les services supplémentaires.

La bataille relative à l'efficacité des processus opérationnels du PSL se gagne désormais au travers de la réduction des coûts liés au personnel de contact. La réduction permanente des coûts dans tous les compartiments de l'entreprise est désormais permise par le système d'information automatisé : ce dernier restant donc un élément prépondérant de la chaîne de valeur des organisations de prestations de services logistiques.

Dès lors, les avantages concurrentiels construits par les PSL reflètent leur aptitude à combiner et à coordonner un processus complexe dans lequel le système d'information est, certes, devenu un simple facilitateur mais aussi un amplificateur de la performance collective de l'organisation.

5. Bibliographie

Baranger P., Dang N'Guyen G., Leray Y., Mevel O. (2009), *Le Management Opérationnel des Services*, Editions Economica.

Boissinot A., Kacioui-Maurin E. (2009), L'innovation envisagée comme une stratégie « d'enracinement » dans le canal de distribution par le prestataire de services logistiques, *Logistique & Management*, Vol 17, n°2, pp. 7-16.

Bouffioux Ch., Beuthe M., Pauwels T. (2006), La qualité des services de transport de marchandises : une analyse agrégée des ordres de préférence déclarés, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°50, pp. 135-158.

Boulay J., Faultrier B. (2005), L'apport des TSI au management de la supply chain : de l'absence d'un one best way aux enseignements pour la recherche en logistique, *Logistique et Management*, Vol. 13, N°2, 2005, p.59-68

Camman C., Livolsi L. (2007), Les prestataires de services logistiques dans les relations industrie-distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur, Actes des 1ères journées de recherche Relation Industrie et Grande distribution Alimentaire (ComIndus 2007), Avignon.

Delfmann W., Gehring M. (2003), Le rôle des technologies de l'information dans la performance logistique, *Logistique et Management*, Vol.11, N°11, p.5-10.

Djellal F., Gallouj C. (2007), Introduction à l'économie des services, Presses Universitaires de Grenoble.

Gadrey J. (1996), Services : la productivité en question, Desclée de Brouwer.

Eiglier P., Langeard E. (1987), Servuction : le marketing des services, McGraw-Hill.

Eiglier P. (2010), La logique services, Economica.

Emery P. (2003), La stratégie logistique, Que sais-je ?, PUF.

Faraggi B. (2006), Traçabilité, Dunod.

Fimbel E. (2004), Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation, *Revue Française de Gestion*, N° 143, Avril, pp. 27-42.

Fulconis F., Paché G., Roveillo G. (2011), La prestation logistique (origine, enjeux et perspectives), Editions EMS.

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, pp. 167-186.

Galouj C., Galouj J. (1996), L'innovation dans les services, Economica.

Gozé-Bardin I. (2009), les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035, *Revue Management et avenir*, 2009/4, N°24, pp. 217-236.

Grönross C. (2000), *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons.

Hertz S. et Alfredsson M. (2003), Strategic Development of Third Party Logistics Providers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 139-149.

Kurz D.L., Clow K.E. (1998), *Services Marketing*, John Wiley & Sons.

- Lakshmanan T. (1987), *Technological and institutional innovation in the service sector*, University of Karlstad, Conference "R-D, Industrial change and economic policy.
- Lai F., Li D., Wang Q., Zhao X. (2008), *The information technology capability of third-party logistics providers : a resource-based and empirical evidence from china*, *Journal of Supply Chain Management*, Vol.44, N°3, July, pp. 22-38.
- Lovelock C., Lapert D. (1999), *le marketing des services*, Publi-Union.
- Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A. (2008), *Le Marketing des Services*, Pearson Éditions
- Lièvre P., Tchernev N. (2004), *La logistique entre management et optimisation*, Hermès-Lavoisier.
- Lièvre P. (2002), *l'émergence de désordres organisateurs : information circulante et efficience logistique*, dans *Ordres et désordres en logistiques*, N. Fabbe-Costes, P. Lièvre, Hermès Science, pp 65-84.
- Mével O., Morvan Th. (2010), *Prestation logistique en produits frais et mesure de la valeur ajoutée client : le cas des industries agroalimentaires bretonnes*, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Volume 29, N°3, pp. 47-74.
- Montebello M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica.
- Paché G. (2007), *Stratégies de recomposition des chaines logistiques multi-acteurs : connaissance et reconnaissance du rôle tenu par le PSL*, in Paché G. et Spalanzani A., *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, pp. 203-220.
- Rouquet A. (2009), *Piloter des supply chains : quels enjeux inter-organisationnels et réticulaires ?*, *Revue Management et avenir*, 4, N°24, pp. 20-31.
- Reix R. (2002), *Systèmes d'information et management des organisations*, 4ème édition, Vuibert Gestion.
- Rowe F. (2002), *Faire de la recherche en système d'information*, Vuibert.
- Saglietto L. (2009), *Conséquences des interactions dynamiques entre les entreprises et leurs 4 PL sur l'évolution des réseaux de distribution*, *Logistique & Management*, Vol. 17, n°2, pp. 17-28.
- Scott Morton M.S, Allen Th. J. (1995), *L'entreprise compétitive au futur. Technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Editions d'Organisation.
- Sfez L. (1992), *Critique de la communication*, Editions du Seuil.
- Viruéga J.L. (2005), *Traçabilité*, Editions d'Organisation.
- Volle M. (2000), *E-économie*, Economica.

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.

Wiseman C. (1988), *Strategic information system*, Irwin.