

STRATEGIE DES PSL ET TRANSFORMATION DE LA VALEUR AJOUTEE CLIENT : UNE ANALYSE PAR LE TRIANGLE STRATEGIQUE DES SERVICES

Olivier MEVEL¹, Thierry MORVAN² & Nélida MORVAN³

Résumé - Les PSL sont devenus des acteurs incontournables de la chaîne logistique des industries agroalimentaires par leur capacité à proposer une formule de service répondant aux préoccupations logistiques des industriels (coûts de transport, traçabilité, performances de la supply chain). Aussi, l'article aborde la question du positionnement du PSL au sein du triangle stratégique des services pour déterminer les stratégies mises en œuvre (coûts – personnalisation – variété). Notre analyse s'appuie sur une étude empirique réalisée au niveau d'un territoire : la Bretagne. Nous avons souhaité comparer les résultats obtenus avec les régions limitrophes de la Bretagne : La Loire Atlantique et la Basse Normandie, afin de faire émerger éventuellement des spécificités régionales au regard des formules de services construites par les PSL.

Mots clés : Valeur Ajoutée Client ; Triangle stratégique des services ; Prestataire de Services Logistiques ; Relation Industrie/Commerce.

1. Introduction

A partir des années 1990, dans les filières alimentaires, l'intérêt marqué des distributeurs pour la logistique a fait profondément évoluer les chaînes logistiques multi-acteurs (Paché, 2007) déstabilisées par une remise en cause des schémas traditionnels de distribution auparavant maîtrisés par les seuls industriels (Dornier et Fender, 2007). Ainsi, la grande distribution a su développer, depuis son sourcing d'approvisionnement jusqu'à ses différents formats de magasins, des chemins logistiques fiables qui s'appuient sur des plateformes d'éclatement et de préparation de commandes (Mével et Morvan, 2014).

¹ Maître de Conférences, Université de Brest/ICI, Université Européenne de Bretagne, IUT de Brest, olivier.mével@univ-brest.fr

² Maître de Conférences, Université de Rennes 1/ICI, Université Européenne de Bretagne, IUT de Saint Malo, thierry.morvan@univ-rennes1.fr

³ Maître de Conférences, Université de Rennes 1, Université Européenne de Bretagne, IUT de Saint Malo, nelida.morvan@univ-rennes1.fr

Par ailleurs, en se désengageant des activités de transport et de logistique jugées secondaires au sein des chaînes de valeur en produits frais, les industriels et les distributeurs ont alors favorisé l'apparition de nouveaux acteurs spécialisés dans le domaine de la logistique : les Prestataires de Services Logistiques (PSL). En 25 ans, ces derniers se sont rendus maîtres d'un savoir-faire organisationnel, suffisamment spécifique pour jouer un rôle de coordonnateur, tout en apportant des réponses structurées à une mise sous tension des flux physiques sur l'ensemble de la chaîne logistique (Hertz et Alfredsson, 2003 ; Camman et Livolsi, 2007 ; Fabbes-Costes et Roussat, 2011; Fulconis, Paché et Roveillo, 2011).

Si, de par la justesse des formules de services développées pour ses clients, le PSL est devenu un acteur incontournable au sein de chaînes logistiques étendues, tant en amont qu'en aval des filières alimentaires fraîches, se pose malgré tout la question du choix du positionnement de la relation de service au sein du triangle stratégique des services (Baranger et alii., 2009). La question du positionnement stratégique conduit le PSL à opter pour une formule de service spécifique. Plus précisément, le positionnement stratégique d'une relation de service logistique se définit par la construction d'un « mix » entre la priorité à l'orientation vers les coûts, le niveau de personnalisation et le choix du niveau de variété et de qualité de la formule logistique proposée.

Or, les enquêtes successives menées en 2010, 2011 et 2012, sur un territoire spécifique, la péninsule bretonne, ont révélé que les industriels n'avaient finalement à leur disposition qu'une minorité de PSL dont la seule résolution était de standardiser les formules de services proposées (chemins logistiques identiques, flotte de camions semblables, tarifs peu différenciés sur du complet ou de la messagerie, etc.) plutôt que de rechercher l'intensification de la relation de service en développant, par exemple, des logiques de personnalisation de l'offre ou des formules *low-cost* sur certaines routes (Mével et Morvan, 2013). Par ailleurs, les résultats de nos études précédentes sont consolidés par une nouvelle enquête menée en 2013 confirme que si les PSL font bénéficier leurs clients d'économies de compétences, ils n'apportent pas de réponses suffisamment personnalisées aux industriels (TPI, PMI, ETI) confrontés aux nouvelles exigences des distributeurs.

Par conséquent, au travers de nos recherches, nous avons souhaité préciser et analyser à nouveau l'opinion des industriels, relativement à la mesure de la valeur ajoutée client (la qualité perçue de la prestation), afin de déterminer si les PSL restent figés ou non sur quelques items déjà identifiés alors même que le triangle stratégique des services offre des alternatives stratégiques pour un PSL qui souhaiterait caractériser sa formule de services autour de quelques attributs distinctifs en privilégiant la variété des chemins logistiques, le *low-cost* ou la personnalisation du service.

Pour répondre à notre problématique dans un premier développement (2), nous analysons la situation des PSL, aujourd'hui confrontée à un contexte économique et législatif chahuté (2.1.), pour ensuite faire un point sur les caractéristiques des sources de Valeur Ajoutée Client (VAC) qui sont valorisées dans la formule de service des prestataires inscrits au sein des chaînes logistiques des produits frais et ultra frais en région Bretagne (2.2). Un dernier point est consacré aux implications issues de la fabrication opérationnelle du service à partir des différentes options offertes par la déclinaison du triangle stratégique des services par le PSL (2.3). Dans un second temps (3), nous avons souhaité mener une enquête empirique auprès d'un échantillon représentatif d'industriels des différentes filières des industries agroalimentaires bretonnes. Nous avons voulu aussi confronter nos résultats avec les régions

limitrophes de la Bretagne : La Loire Atlantique et le Basse Normandie Les aspects méthodologiques seront présentés en premier lieu (3.1) avant de discuter des principaux résultats liés à l'étude empirique (3.2) et d'analyser les implications managériales (3.3).

2. Les PSL dans la crise et la question du juste dimensionnement des formules de services

Dans le domaine de la logistique, la crise (1) est consubstantielle d'un contexte économique et législatif très chahuté dans les filières alimentaires (2.1) qui cristallise les sources de VAC développées par les PSL dans les territoires (2.2) autour de la problématique liée à la juste formule de services à mettre en œuvre entre low cost, variétés et relation personnalisée avec le client (2.3).

2.1. *Un contexte économique et législatif chahuté dans les filières alimentaires*

Du point de vue des prestataires de services logistiques thermo-dirigés en produits frais et ultra-frais, le choc de la crise de 2008 ne s'est pas immédiatement fait ressentir, notamment en termes de volumes de commandes transportés, puisqu'en début de crise, contrairement aux secteurs de l'équipement de la personne ou de l'équipement de la maison, les filières alimentaires (industries agroalimentaires et grande distribution) jouissent d'une relative résilience face à la baisse du revenu des consommateurs (Moati, 2011).

Pour autant, à partir de 2011, la généralisation et la propagation de la crise, au cœur des filières alimentaires fraîches et ultra-fraîches, a généré un choc exogène sur la demande de prestation de services logistiques en thermo-dirigé chez les clients industriels mais aussi, fait nouveau, chez des enseignes de grande distribution alimentaire qui cherchent à lutter contre l'affaissement de leurs marges. La baisse observée de la consommation alimentaire des ménages en 2012 et 2013 s'est aussi traduite par un recul sensible des prix alimentaires⁴ en Grandes Surfaces Alimentaires (GSA). Cette baisse des prix, en aval des filières, opérée dans une logique déflationniste, s'est surtout révélée catastrophique sur le plan économique car elle n'a pas réglé les problèmes de pouvoir d'achat des consommateurs. Les PSL ont, dès lors, été immédiatement confrontés à une baisse des volumes transportés mais aussi à des demandes formelles de révision de leurs plans tarifaires de la part des industriels mais aussi des distributeurs. Ce faisant, dans certains cas, les PSL et les transporteurs les plus fragiles ont joué le rôle de variable d'ajustement tarifaire à la baisse de la consommation alimentaire en GSA.

En effet, à partir du moment où les recettes traditionnelles de prix bas et de promotions ne suffisaient plus à activer la consommation en linéaires, la production alimentaire nationale s'est rapidement ajustée en reculant (-1,2% en 2014) quand elle progressait de 2% chez nos voisins britanniques et allemands avec, pour corollaire, une situation de trésorerie des IAA françaises qui s'est brusquement dégradée, à partir de 2012, alors même que la grande distribution française continuait de demander des compensations de marges sur la baisse des matières premières une fois réalisées les négociations commerciales.

⁴ Recul des prix alimentaires de 1,8% sur 12 mois en GMS entre janvier 2014 et janvier 2015 (Insee)

Les conséquences se sont faites très largement ressentir chez les clients industriels des PSL puisque, en 2014, on comptabilise plus de 350 défaillances d'entreprises agroalimentaires et la disparition effective de plus de 5.000 emplois en sachant que l'année 2013 s'était déjà révélée mortifère pour les filières alimentaires (316 défaillances d'industries agroalimentaires soit +6,5% par rapport à 2012). Les industriels, mais aussi les GSA, ont immédiatement procédé à des ajustements de leurs budgets et de leurs plans de transports, et plus globalement de leurs chemins logistiques, en rationalisant le coût logistique global directe en termes d'€/kg transporté. Pour ce faire, les chargeurs et GMS ont automatiquement réduit leurs nombres de PSL de façon à diminuer également les coûts indirects issus de la démultiplication des documents administratifs et du contrôle des factures.

En outre, depuis la promulgation de la LME⁵ et de la loi de Consommation⁶, du point de vue des négociations commerciales, les relations Industrie-Commerce ont été encore un peu plus sanctuarisées autour des champs de la logistique et de la *supply chain*. Dès lors, l'efficacité des chaînes de valeur dans les filières alimentaires dépend de la capacité des parties à les envisager comme un tout constitué entre les acteurs plutôt que comme la seule juxtaposition de logistiques isolées propres à chaque organisation (Senkel et *alii.*, 2013). Par ailleurs, depuis 2008, dans un contexte de crise économique, le PSL est dorénavant totalement partie prenante au partage de la valeur ajoutée rejoignant ainsi industriels et distributeurs dans une relation triadique extrêmement complexe (Filser et Paché, 2008 ; Mével et Morvan, 2013).

En définitive, face à un environnement économique et législatif désormais beaucoup plus délicat à appréhender pour les distributeurs, les enseignes durcissent les conditions d'application de leurs schémas logistiques par leurs fournisseurs (circuits imposés, heure de livraison par métier, temps de réactivité de plus en plus court, *etc.*) alors que, dans le même temps, seuls quelques PSL sont désormais en mesure de proposer des formules de services logistiques pertinentes susceptibles d'assurer, au coût le plus juste, la projection rapide des flux des industriels en quantité et en qualité vers les différents formats de magasins des enseignes.

2.2. Des sources de VAC bien différenciées sur un territoire spécifique

En près de 50 ans en Bretagne, le très fort développement des filières agricoles (légumière, porcine, bovine, avicole) a permis d'inscrire la région Bretagne comme l'un des territoires européens les plus actifs et les plus productifs en termes d'enracinement d'outils industriels (viandes fraîches et charcuteries), mais aussi en termes de valorisation des produits issus de la mer ou des productions légumières. En ce sens le développement et la vitalité économique de la région ont toujours été conditionnés et portés par la nécessaire maîtrise de la spatialité territoriale par les chargeurs des filières agro-alimentaires ; chargeurs opérant à partir d'une presqu'île géographique localisée à l'extrémité ouest de l'Union Européenne alors que les marchés porteurs s'éloignent toujours plus vers l'est de l'Europe.

Par ailleurs, à une échelle régionale la grande distribution a développé jusqu'à ses magasins des chemins logistiques incontournables en s'appuyant sur des plateformes

⁵ Loi de Modernisation Economique du 5 aout 2008

⁶ Loi du 17 mars 2014

d'éclatement et de préparation de commandes ; plateformes que les industriels sont dans l'obligation de livrer plus fréquemment dans un contexte de raccourcissement des délais, de diminution généralisée de la taille des lots transportés, etc.

1. Les industriels ont donc besoin de s'appuyer sur des prestataires susceptibles de proposer des réponses adaptées et novatrices en termes de coûts, de délais et de qualité dans un environnement imposant des contraintes logistiques de plus en plus fortes. Plus précisément, au sein de la chaîne logistique des produits frais et ultra frais, les PSL ont développé une offre de service singulière comprenant, à la fois, les activités traditionnelles du transport thermo-dirigé (la messagerie et le transport en lot complet ou en demi-lot) mais aussi des activités à valeur ajoutée (des activités commerciales, des activités centrées sur le traitement de l'information, des activités d'ingénierie organisationnelle).

Par conséquent, il s'agit pour le PSL, dans le domaine fortement contraignant du thermo-dirigé, d'assembler un ensemble d'éléments construisant une formule de service pertinente répondant aux exigences logistiques des industriels (coûts de transport, traçabilité, performances de la supply chain, etc.) (Lovelock et Lapert, 1999 ; Lovelock et *alii*, 2008 ; Baranger et *alii*, 2009). L'assemblage de cet ensemble d'éléments doit assurer au PSL un avantage concurrentiel complexe, difficilement répliquable par la concurrence, et qui vise à soutenir l'établissement d'une relation de service pérenne avec le client tout en évitant tout souhait de ré-internalisation des activités logistiques par ce dernier.

Les enquêtes successives menées en 2010, 2011 et 2012 nous ont permis de faire apparaître un script de service de neuf items, tous sources de valeur ajoutée, qui se caractérisent par leur permanence (Mével et Morvan, 2013) : l'expertise technique, la capacité à réaliser la prestation, le taux de service, les tarifs, le système d'information, la maîtrise du territoire, la qualité relationnelle, la réputation, l'éco-efficience (*cf.* annexe 1). Par conséquent, les déterminants de la valeur ajoutée, qui ont pu émerger de ces enquêtes, confirment l'idée qu'une variété de composantes produit le service logistique et que l'ensemble de ces composantes sont centrées autour d'un service principal, cœur de la prestation. Ce service essentiel ou service de base recouvre les besoins principaux liés à l'usage et à l'utilité que le client industriel retire de la prestation de services logistiques.

Cependant, une nouvelle enquête menée en 2013 a fait émerger un résultat important : si les PSL font bénéficier leurs clients d'économies de compétences, ils n'apportent pas de réponses suffisamment personnalisées dans un contexte fortement exigeant et très instable (Mével, Morvan, 2014). Dès lors, la fabrication du service chez les PSL autour de quelques éléments permanents pose question 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.

2.3. La problématique liée à la juste formule de services à mettre en œuvre entre low cost, variété et relation personnalisée avec le client

Désormais confronté à une grande variété de situations impliquant ses clients, le PSL construit sa stratégie en déterminant le point d'équilibre entre une personnalisation de l'offre de services, pour répondre à la diversité des besoins des industriels, tout en procédant à des économies d'échelle elles-mêmes couplée à une standardisation des solutions proposées (routes identiques, agences situées dans les mêmes barycentres de production, flotte de

camions semblables, *etc.*). Par conséquent, choisir une formule de service consiste pour le PSL à adopter une stratégie de positionnement au sein du triangle des services (*cf.* figure 1) ; un positionnement stratégique défini par un mix entre l'orientation des coûts, le niveau de personnalisation et le choix du niveau de variété et de qualité (Baranger et *alii*, 2009).

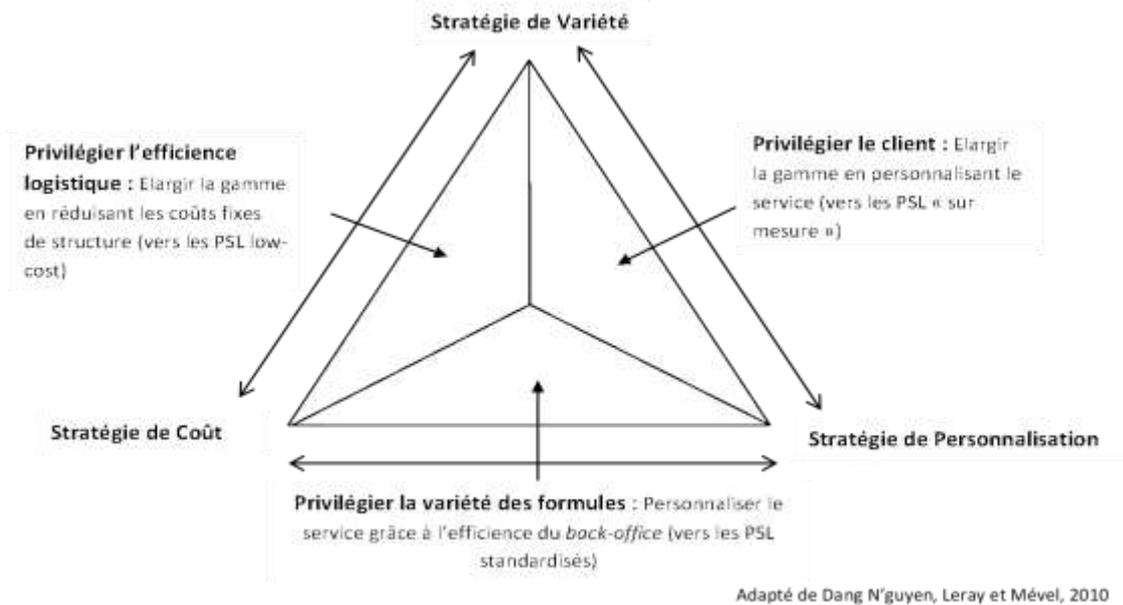


Figure 1 : Déclinaison stratégique de la fabrication du service chez les PSL

Le triangle des services illustre donc, en termes de fabrication du service, les alternatives stratégiques envisageables pour un PSL qui souhaiterait caractériser sa formule de service autour de quelques compétences distinctives.

La formule de service « low cost » privilégie l'efficacité au travers de la masse des flux prestés tandis que la formule de service privilégiant l'innovation et la personnalisation répond à des besoins des chargeurs de se voir accompagner dans leur développement par des PSL ayant la capacité de proposer des services toujours plus innovants et plus personnalisés tout en investissant dans les moyens logistiques adéquats (moyens de transport, systèmes d'information, entrepôts, *etc.*). 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. Elle 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. Sur le territoire breton, assez curieusement, toutes les enquêtes menées jusqu'à présent, révèlent un positionnement relativement « central » des PSL du point de vue de leur servuction (*cf.* figure 2).

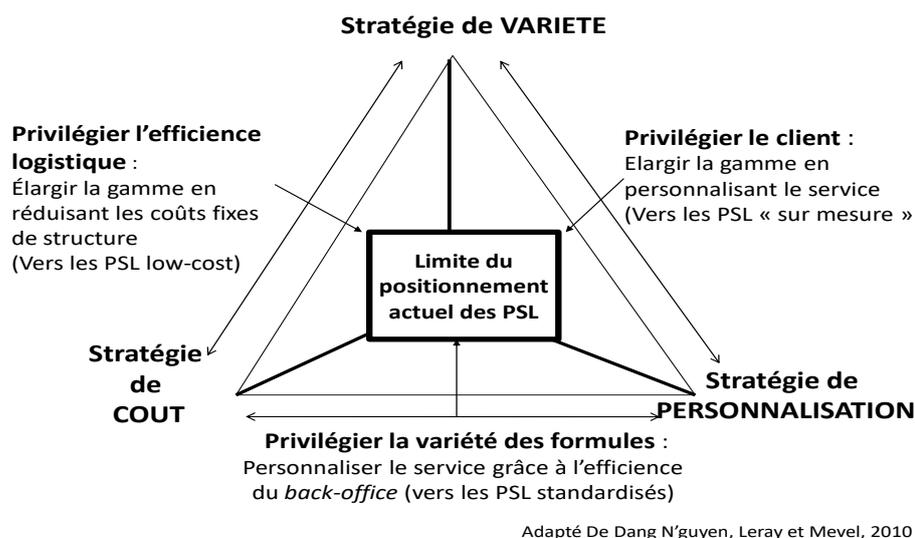


Figure 2 : Le positionnement des PSL sur le triangle stratégique des services

Un tel positionnement souligne l'absence de toute exploration stratégique autour de formules de service privilégiant la variété, le low-cost ou bien encore la personnalisation du service. Par conséquent, sur le marché breton de la prestation logistique, les industriels n'ont principalement à leur disposition que des PSL dont la seule résolution va être alors de standardiser les formules de services proposées (chemins logistiques identiques, flotte de camions semblables, tarifs peu différenciés sur du complet ou de la messagerie, *etc.*).

Cependant, au regard d'une situation économique atone, auquel s'ajoute un contexte de conflit permanent autour du partage de la valeur au sein d'une relation triadique (industriels – PSL – distributeurs) désormais établie, se pose alors, de manière très prégnante, la question du juste positionnement des PSL sur le triangle des services et, par extension également, la question d'une déformation éventuelle de ce triangle ; une telle déformation signifierait que la mise en œuvre de plusieurs stratégies (coût-variété-personnalisation) est désormais envisageable. Ce questionnement nous invite à retourner sur notre terrain de recherche pour analyser et comprendre les évolutions relationnelles les plus récentes dans les filières alimentaires.

3. Aspects empiriques

Dans une première partie, nous traitons des aspects méthodologiques de l'enquête menée auprès d'un échantillon représentatif d'industriels des différentes filières des industries agroalimentaires du « Grand Ouest » (Bretagne, Basse Normandie et Loire Atlantique (3.1), tandis que dans une seconde partie, nous analysons les résultats obtenus (3.2.) pour enfin, dans un dernier point (3.3), commenter les principales implications managériales liées aux résultats qui émergent de nos travaux.

3.1. *Méthodologie*

La formule de service élaborée par le PSL, dans son contenu et sa variété, a pour objectif de répondre aux préoccupations logistiques des industries agroalimentaires tout en tenant compte des spécificités d'un environnement toujours plus contraignant (exigences des distributeurs, caractéristiques des produits frais et ultra frais, etc.). Par conséquent, le PSL, dans le thermo-dirigé, est dans l'obligation, pour se différencier de ses concurrents, d'ordonner et d'assembler un ensemble d'éléments utiles au client lui permettant de répondre aux exigences de délais, de qualité et de quantités imposés par le distributeur. Ainsi, l'appréciation par un industriel de la qualité du service est bien dépendante de la formule de service proposée par le PSL.

Pour déterminer la qualité de service perçue par l'industriel et analyser son évolution sur moyenne période nous avons privilégié la méthode de Montebello (2003). Ainsi, la méthode de Montebello nous offre la possibilité de mesurer précisément, à la fois, la Valeur Ajoutée Client (VAC) que reconnaît l'industriel à la prestation et l'évolution des sources VAC, elle-même liée à l'évolution de la qualité du service perçue par l'industriel de 2010 à 2014. La Valeur Ajoutée Client vient traduire et rendre compte de la qualité de la prestation effectivement perçue par les clients. Elle est la conséquence directe de la mise en œuvre des composantes de la formule de service proposée par le PSL. Ces composantes correspondent aux caractéristiques des sources de VAC, que nos enquêtes successives menées en 2010, 2011 et 2012 ont révélées (cf. annexe 1)

Aussi, avant d'évaluer à nouveau la qualité globale du service, il s'agit tout d'abord de vérifier si la liste des caractéristiques et des sources de valeur ajoutée client valorisées dans la formule de service de chaque prestataire a connu depuis notre dernière enquête menée en 2012 des évolutions significatives. Ainsi, nous avons réalisé une série d'entretiens semi directifs⁷ qui nous révèle la permanence des caractéristiques des sources de VAC (cf. annexe 1).

Ensuite, à partir d'une enquête soumise par questionnaire, nous avons demandé aux différents responsables logistiques rencontrés d'ordonner les sources de valeur ajoutée afin de déterminer leur poids respectif sur l'ensemble de l'échantillon. Puis, nous avons récolté une note pour chacun des PSL utilisés par les IAA de l'échantillon sur chacune des sources de VAC révélées. Précisons que l'échantillon comportait 55 entreprises qui se répartissent comme suit : 26 industriels en Bretagne, 19 industriels en Loire Atlantique, 10 industriels en Basse Normandie. Sur les 55 entreprises se distinguent 32 PMI et 23 ETI. Il est important de noter que nous avons souhaité comparer les résultats obtenus auprès des industriels bretons avec les régions limitrophes de la Bretagne : La Loire Atlantique et la Basse Normandie, afin de faire émerger éventuellement des spécificités régionales au regard des formules de services construites par les PSL.

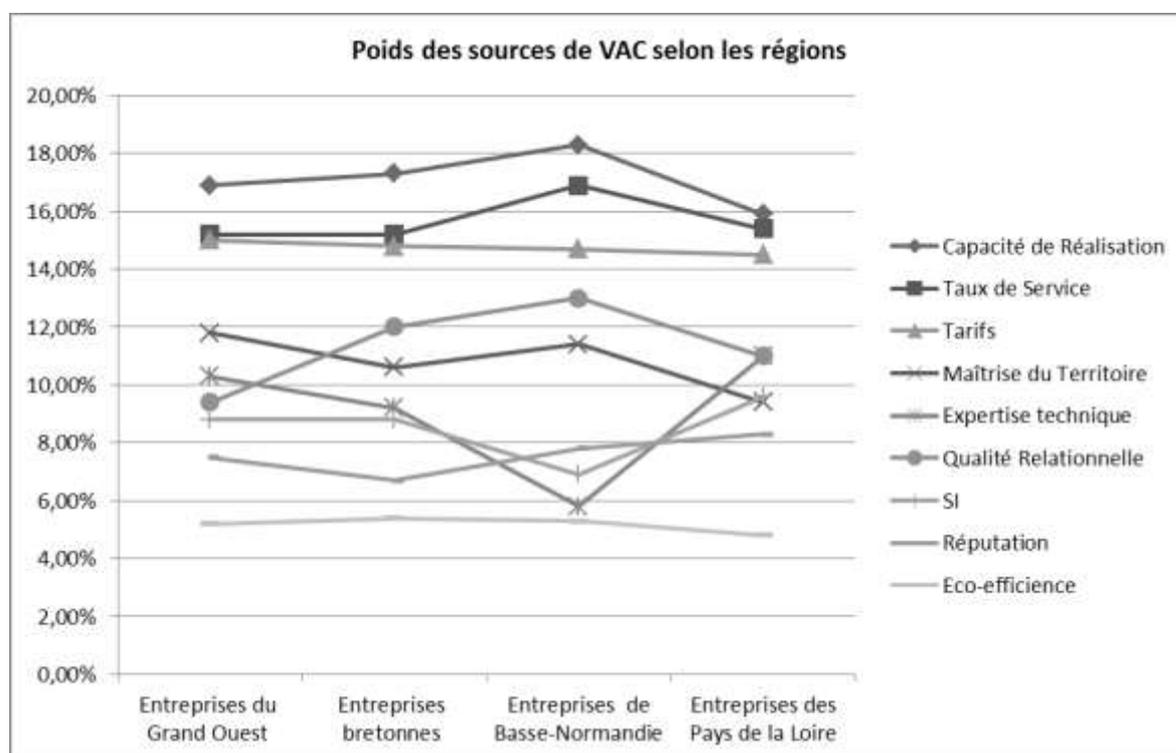
3.2. *Présentation des résultats*

Notre enquête empirique met en exergue trois résultats principaux.

Le premier résultat s'appuie sur l'analyse du classement des sources de VAC sur l'ensemble de l'échantillon et sur les différentes régions (cf. graphique 1 et annexe 2). Nous constatons que

⁷ Les directeurs logistiques étaient invités à se prononcer sur les critères les plus générateurs de valeur ajoutée chez les PSL.

trois critères essentiels ressortent de manière significative : La capacité à réaliser la prestation (16,9 %), le taux de service (15,2%) et les tarifs proposés (15 %). Nous retrouvons d'ailleurs ce classement pour les différents échantillons géographiques. Ce premier résultat souligne que le PSL, dans un environnement aux exigences fortes en termes de délais à respecter, de lots à fractionner, etc., est dans l'obligation de se différencier impérativement à partir du déploiement opérationnel de ces trois items qui constituent les fondements de toute formule de service commercialisée par les PSL. Le PSL doit donc être capable, dans sa relation avec l'industriel, de garantir une large disponibilité des moyens de transport tout en assurant une prestation adaptée à des produits sensibles à un prix raisonnable. Cette attente de l'industriel se retrouve quel que soit la région.



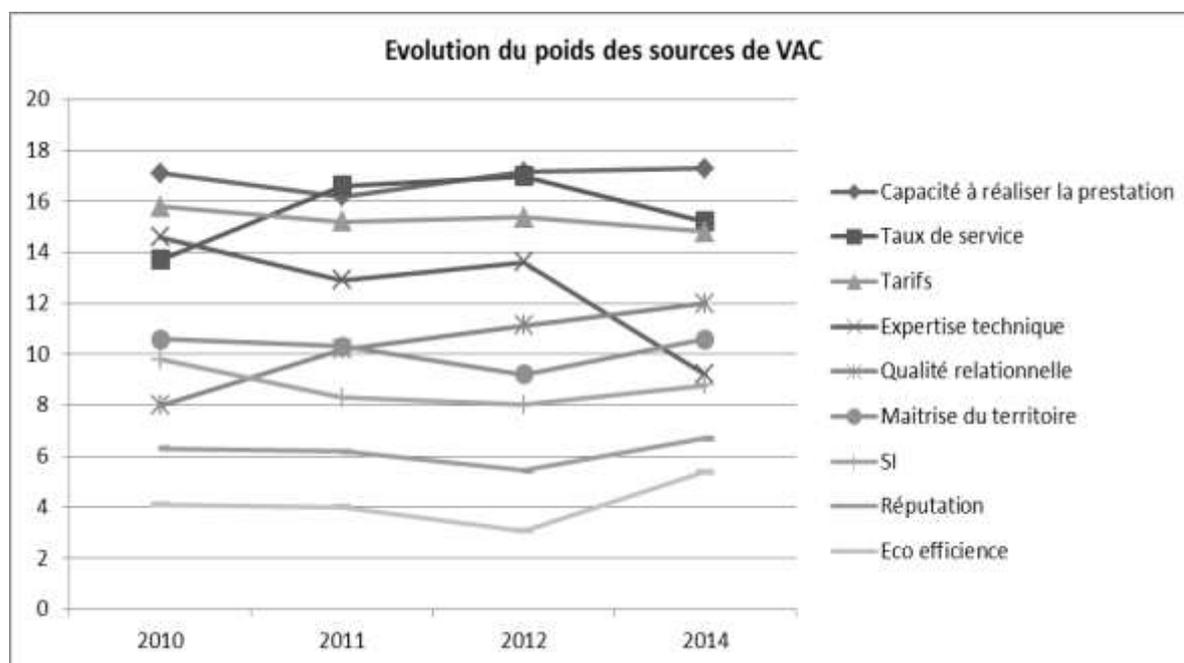
Graphique n°1 : le poids des sources de VAC en 2014

Le second résultat concerne l'ordonnancement et l'évolution des sources de VAC reconnues par les industriels bretons. Les résultats de nos quatre études menées en 2010, 2011, 2012 et 2014 sont résumés dans le tableau suivant (cf. tableau n°1).

	2010		2011		2012		2014	
	Poids en %	Classement						
Capacité à réaliser la prestation	17,1	1	16,2	2	17,15	1	17,3	1
Taux de service	13,7	4	16,6	1	16,99	2	15,2	2
Tarifs	15,8	2	15,2	3	15,38	3	14,8	3
Expertise technique	14,6	3	12,9	4	13,62	4	9,2	6
Qualité relationnelle	8	6	10,2	6	11,13	5	12	4
Maitrise du territoire	10,6	5	10,3	5	9,2	6	10,6	5
SI	9,8	7	8,3	7	8,02	7	8,8	7
Réputation	6,3	8	6,2	8	5,43	8	6,7	8
Eco efficacité	4,1	9	4	9	3,08	9	5,4	9

Tableau n°1 : le classement des sources de VAC en 2010, 2011, 2012 et 2014

Nous observons que le classement obtenu, par les quatre enquêtes, met en évidence la permanence des trois critères précités comme source de VAC : la capacité à réaliser la prestation, le taux de service et les tarifs proposés. L'importance récurrente de ces trois critères est bien mise en évidence par le graphique suivant (cf. graphique n°2). Cette prédominance souligne que l'industriel exige de la part du PSL à la fois un taux de service constamment garanti ainsi que des propositions de solutions adéquates selon le type de flux physique traité et cela à un prix raisonnable.



Graphique n°2 : l'évolution du poids des sources de VAC en Bretagne.

Ce graphique met aussi en lumière, à la fois la stabilité en termes de classement (faible poids) des critères « système d'information », « réputation » et « éco-efficience » et le poids en constante évolution du critère « qualité relationnelle » (8% en 2010, 10,2% en 2011, 11,13% en 2012 et 12 % en 2014). L'évolution constatée de l'item « qualité relationnelle » met en évidence l'obligation pour le PSL de construire, de valoriser, de distribuer des compétences de l'organisation au bon endroit, au bon moment, de proposer une relation plus personnalisée, *etc.*, quelle que soit la nature du service exigée par l'industriel.

Le troisième résultat s'intéresse plus particulièrement à la mesure des VAC délivrées par les PSL aux industriels. Nous constatons tout d'abord que les VAC des PSL, par région, sont très largement supérieures à la moyenne, tout comme les notes attribuées pour les 3 critères les plus discriminants entre les PSL (*cf.* annexe 2) : capacité à réaliser la prestation, taux de service et tarifs). Pour l'ensemble des PSL, et ce quel que soit la région, les industriels reconnaissent que ces entreprises de services les font bien bénéficier d'économies de compétences mais aussi de rendements d'échelle positifs, justifiant pleinement, toute la pertinence des stratégies d'externalisation déjà menées dans le domaine de la logistique. Néanmoins, nous observons (*cf.* tableau n°2) que la VAC moyenne pour les PSL bretons s'avère assez nettement plus faible que pour les deux autres régions étudiées.

	Entreprises du Grand Ouest	Entreprises bretonnes	Entreprises de Basse-Normandie	Entreprises des Pays de la Loire
VAC Moyenne (sur10)	7,23	6,97	7,51	7,44

Tableau n°2 : VAC moyenne des PSL par région

Les industriels bretons attribuent donc de moins bonnes notes sur un certain nombre de sources de VAC. Ainsi, lorsque nous examinons plus finement (*cf.* annexe 2) les moyennes de notes attribuées pour chaque source de VAC, les critères ayant une moyenne relativement plus faible, en comparaison des deux autres régions sont : le taux de service (*note moyenne : 7,8*), la maîtrise du territoire (*note moyenne : 7,4*), l'expertise technique (*note moyenne : 6,6*), le système d'information (*note moyenne : 6,5*), la réputation (*note moyenne : 6,6*).

Ces moins bons résultats s'expliquent simplement par le fait que l'ensemble des entreprises au sein de la filière agricole et des industries agroalimentaires font actuellement face à une situation économique particulièrement difficile (*cf.* 2.1) : le territoire breton s'avérant bien plus fragilisé que d'autres régions au regard de sa proximité avec un modèle agricole de production intensive qui rencontre de grandes difficultés. Aussi, la formule de services proposée par les PSL bretons ne semble plus répondre totalement aux exigences des industriels. En effet, en comparant la VAC moyenne avec les résultats obtenus lors des trois enquêtes précédentes, nous remarquons que l'année 2014 correspond à une baisse de la VAC moyenne obtenue par les PSL bretons (*cf.* tableau n°3) en comparaison à la stabilité de la VAC moyenne obtenue en 2010, 2011 et 2012.

	2010	2011	2012	2014
VAC PSL Bretons	7,40	7,28	7,34	6,97
VAC STEF	7,30	7,23	7,46	7,01
VAC STG	7,23	7,15	7,05	7,04

Tableau n°3 : VAC moyenne par année et par PSL en Bretagne

Par ailleurs, si nous mettons en valeur l'évolution de la VAC moyenne de STEF et de STG⁸, leaders sur le marché breton de la prestation en thermo-dirigé, nous remarquons que la VAC moyenne de ces deux PSL décroît aussi doucement depuis 2010 en corrélation avec la baisse inquiétante de la VAC moyenne des PSL bretons. Cette évolution semble être un signal fort pour une réflexion renouvelée des PSL au sein du triangle stratégique des services et, en corollaire, pour une modification de la formule de service jusqu'à maintenant proposée qui montre toutes ses limites et ne semble plus satisfaire totalement les industriels bretons des filières agro-alimentaires.

3.3. Implications managériales

Au travers des éléments développés ci-dessus, on comprend aisément que le prestataire de services logistiques puisse rechercher un positionnement concurrentiel spécifique qu'il obtiendra :

1. si le service est mieux adapté à chacun des clients (effet de personnalisation),
2. si sa gamme d'attributs (i.e. la variété) de l'offre de services est plus large,
3. si à composantes de formules de services identiques, la qualité de la prestation est supérieure ou le coût inférieur (domination par les coûts).

La question du choix stratégique du positionnement concurrentiel du PSL conduit alors l'entreprise à opter pour une formule de service spécifique bornée par chacun des angles du triangle des services.

Relativement aux neuf attributs de la valeur ajoutée qui composent la formule de service du PSL, nous avons reconstruit chacun des axes du triangle des services du PSL à partir des formules développées ci-dessous afin de rendre compte des stratégies rencontrées sur le terrain (Mével et Morvan 2014)⁹ :

- Stratégie de personnalisation du PSL = qualité relationnelle + taux de service + réputation + 1/3 (capacité à réaliser la prestation) + 1/3 (expertise technique)
- Stratégie de variété du PSL = maîtrise du territoire + 1/2 (système d'information) + 1/3 (capacité à réaliser la prestation) + 1/3 (expertise technique)
- Stratégie de coût du PSL : tarifs + éco-efficience + 1/2 (système d'information) + 1/3 (capacité à réaliser la prestation) + 1/3 (expertise technique)

Cette construction des axes du triangle stratégique des services nous offre la possibilité d'étudier son évolution entre 2010 et 2014 (cf. tableau 4).

⁸ Ces deux prestataires constituent, à eux deux, un véritable duopsonne à la vente de prestation de services logistiques sur le territoire breton (Mével et Morvan, 2014). Les deux entreprises se caractérisent notamment par l'importance du parc d'actifs roulants et du nombre d'agences réparties en réseau sur le territoire.

⁹ En complément des résultats obtenus, nous avons réalisé des entretiens semi directifs auprès de responsables logistiques de PSL spécialisés dans le thermo dirigé. Ces entretiens avaient pour objectif de mieux apprécier les stratégies développées.

	2010	2011	2012	2014
	Poids en %	Poids en %	Poids en %	Poids en %
Stratégie de personnalisation	38,57	42,70	43,81	42,73
Stratégie de variété	26,07	24,15	23,47	23,83
Stratégie de coût	35,37	33,05	32,73	33,43

Tableau n°4 : Evolution du triangle stratégique des services offerts par les PSL entre 2010 et 2014

Aussi, à la lecture du tableau ci-dessus, nous constatons une déformation du triangle stratégique des services du PSL au travers du poids acquis par la stratégie de personnalisation au dépend des stratégies de variété et de domination par les coûts. Cela signifie, en outre, que les responsables logistiques des IAA de notre échantillon sont de plus en plus sensibles aux éléments liés à une différenciation des formules de services des PSL en fonction des métiers mais aussi des conditions de distribution imposées par les enseignes de distribution.

C'est aussi, en quelque sorte, et pour l'instant encore, un signal faible donné aux PSL par les industriels pour qu'ils reconsidèrent la fabrication du service à l'aune d'une qualité relationnelle renforcée permettant aux chargeurs de gérer plus finement leurs frontières coûts/services. Par ailleurs, il s'agit également, du moins à terme, pour les PSL de tenter de revaloriser leur offre tarifaire en considération d'une plus grande capacité à réaliser la prestation appuyée par une expertise technique à faire valoir sans doute en termes de conseils auprès des clients.

On peut en conséquence transposer cette analyse dans une logique transversale de comparaison du triangle stratégique de services au sein des trois régions (*cf.* tableau n°5) qui ont fait l'objet de l'enquête.

	Entreprises du Grand Ouest	Entreprises bretonnes	Entreprises de Basse-Normandie	Entreprises des Pays de la Loire
	Poids en %	Poids en %	Poids en %	Poids en %
Stratégie de personnalisation	43	40	40	43
Stratégie de variété	23	26	26	24
Stratégie de coût	34	34	33	33

Tableau n°5 : Le triangle stratégique des services des PSL par région

Les résultats obtenus sont confirmatoires relativement aux résultats précédents à savoir qu'il existe une très forte demande des responsables logistiques des IAA, envers leurs PSL, en termes de personnalisation de la relation à hauteur de 43% de la valeur ajoutée client. L'écart très sensible (10 points de valeur ajoutée en moyenne) avec une logique de domination par les coûts démontre que les industriels ont compris que la logistique (transports, couche industrielle et systèmes d'information) n'est pas une variable indépendante du fonctionnement de leur entreprise et que cette dernière reste puissamment couplée aux phénomènes d'orientation stratégique de l'entreprise dans une dimension spatiale et temporelle. Ensuite, le poids plus faible des stratégies de variété s'explique par le besoin de

spécialisation des routes logistiques dans le cadre d'une baisse tendancielle des poids et volumes transportés vers les grandes surfaces alimentaires.

Dans ce contexte, il nous semblait également particulièrement intéressant de nous pencher sur la déformation constatée du triangle stratégique des services des deux leaders interrégionaux au sein du duopsonne du transport thermo-dirigée (cf. tableaux n°6 et n°7).

Nos travaux confirment, là encore, tout l'intérêt qu'il y a pour STEF, leader sur son marché, à entrer dans une logique de développement d'une stratégie de personnalisation de la formule de services en réponse aux attentes des chargeurs. Pour autant, et spécifiquement en ce qui la concerne, les IAA apprécient qu'une stratégie de coût soit aussi développée par STEF afin notamment de limiter l'inflation de leur coût logistique global.

	STEF			
	2010	2011	2012	2014
	Moyenne pondérée	Moyenne pondérée	Moyenne pondérée	Moyenne pondérée
Stratégie de personnalisation	7,42	7,27	7,53	7,48
Stratégie de variété	6,71	6,53	7,11	6,99
Stratégie de coût	7,15	7,03	7,40	7,36

Tableau n°6 : Evolution du triangle stratégique de STEF entre 2010 et 2014

Bien entendu, le positionnement stratégique d'un PSL n'est pas entièrement libre, il demeure largement conditionné par le type d'activités que le prestataire exerce ainsi que par la structure de marché dans lequel il évolue. Ainsi, la prestation de service logistique est un service à dominante matérielle qui se définit principalement, à l'instar du produit manufacturé, en premier lieu par rapport à ses caractéristiques intrinsèques et la limitation des coûts. Aussi, au regard de cette composante matérielle importante mise en œuvre par le PSL, la plupart des stratégies de positionnement s'élaborent autour de l'efficacité. Mais rien n'empêche le PSL de choisir un positionnement lié à la personnalisation, pourvu que le segment de marché auquel il s'adresse lui garantisse une rentabilité assez rapidement. En effet, le positionnement d'un PSL se définit aussi, de manière relative, avant toute chose, par rapport à ce que font les concurrents.

C'est le cas du deuxième membre du duoposone, STG, dont la stratégie de suiveur reflète, en tout point, la stratégie conduite par le leader mais en un peu moins réussi si l'on considère la notation des responsables logistiques de l'échantillon (cf. tableau n°7).

	STG			
	2010	2011	2012	2014
	Moyenne pondérée	Moyenne pondérée	Moyenne pondérée	Moyenne pondérée
Stratégie de personnalisation	7,33	6,95	7,03	7,14
Stratégie de variété	6,38	6,60	6,99	6,94
Stratégie de coût	6,80	6,92	7,01	7,13

Tableau n°7 : Evolution du triangle stratégique de STG entre 2010 et 2014

En définitive au regard de l'ensemble des résultats, le choix du positionnement stratégique du PSL, vis-à-vis des industriels, implique l'établissement d'une relation de service complexe avec ces derniers puisque, en matière de management opérationnel du service logistique, la relation de service se définit comme un « mix-logistique » qui doit être équilibré entre l'orientation vers les coûts, le niveau de personnalisation et le choix du niveau de variété et de qualité. Trois positionnements vont alors émerger dans le triangle stratégique des PSL :

Le choix de *l'efficience* : il s'agit d'optimiser les composantes intrinsèques du service matériel au détriment de la personnalisation ; le PSL minimise les coûts tout en cherchant à offrir une gamme de services la plus large possible, compatible avec la structure de coûts recherchée. Le PSL peut aussi tenter de concilier ces deux approches, mais cela peut s'avérer plus délicat. Ce sont, en tout cas, les coûts des *éléments matériels opérationnels* qui dominent alors la construction de la formule de service dans cette option stratégique.

Le choix du *client* : le PSL pourrait se positionner dans le « haut de gamme » avec un degré important de personnalisation et un niveau significatif de variété et de qualité. L'accent mis sur la satisfaction du client fait alors passer au second rang les éléments de coût (et de prix). Cette stratégie, en apparence plus risquée, n'a jamais été, jusqu'à maintenant, développée dans le cadre d'une formule de services spécifiques proposée aux IAA du Grand-Ouest. Sans doute aussi parce que les faibles marges brutes dégagées en alimentaire par les industriels, mis sous pression d'une guerre des prix entre GMS depuis 2008, dissuadent les PSL d'évoluer vers ce type de positionnement également plus coûteux en termes d'investissements.

Le choix de la *formule* : dans ce cas, le positionnement se réalise sur une formule adaptée au client du PSL mais qui se révèle au final peu coûteuse. Pour concilier ces deux éléments a priori contradictoires, le PSL s'appuie notamment sur les technologies de l'information et de la communication. En effet, le développement d'un niveau significatif de personnalisation mobilise généralement du personnel de contact, source importante de coût. Le recours aux technologies permet de réduire la présence de ce personnel de contact, tout en maintenant un niveau d'échange informationnel suffisant avec le client pour que celui-ci ait vraiment l'impression que le service reste personnalisé. Un autre élément important de ce positionnement sur la formule est la réduction de la variété des composantes de service offertes qui va d'ailleurs de pair avec un niveau garanti mais pas forcément très élevé de qualité dans la prestation du service logistique.

4. CONCLUSION

Derrière le critère du choix du juste positionnement sur le marché, le questionnement sur le lien entre stratégie et transformation de la valeur ajoutée chez les prestataires de services logistiques introduit inévitablement la question relative à l'émergence d'un management opérationnel spécifique des services logistiques bien au-delà de l'héritage lié au seul management opérationnel de la production de type « taylorien ». Le management opérationnel des services logistiques implique alors la notion du script de service ou de formule de service, dans un sens élargi, ainsi que la gestion des capacités notamment lorsque le service logistique intègre une dimension matérielle lourde d'adéquation de l'offre à la demande dans une logique d'optimisation des capacités assez proche de l'optimisation en termes de yield management. Si la valeur ajoutée du service naît bien de la nécessaire maîtrise des principales caractéristiques que reconnaissent les chargeurs aux prestataires de services logistiques, il

revient aujourd'hui aux PSL de fabriquer des formules de service collant bien mieux aux attentes des industriels en termes de personnalisation de l'offre, de stratégie low-cost mais

aussi en termes de variété des formules proposées. Le maintien de l'externalisation logistique chez des prestataires est aussi à ce prix.

5. Annexes

5.1 Annexe n°1 : Définition des différentes sources de valeur ajoutée client recensées

L'expertise technique
Ce sont à la fois l'ensemble des compétences métiers du PSL, relatives à son aptitude à démontrer sa complète maîtrise technique du transport thermo-dirigé frais et ultra-frais, ainsi que l'expérience de travail dont il bénéficie en termes de pratique des métiers du froid.
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 plateforme de travail collaborative fonctionnant sous la norme EDI et susceptible de proposer un service de pré-facturation. Elle comprend aussi la traçabilité logistique en tant qu'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 inter-entreprise orientée vers une réalisation plus respectueuse de l'environnement.

5.2 Annexe n°2 : Classement des sources de VAC et notes moyennes

	Entreprises du Grand Ouest		Entreprises bretonnes		Entreprises de Basse-Normandie		Entreprises des Pays de la Loire	
	Poids (%)	Notes moyennes	Poids (%)	Notes moyennes	Poids (%)	Notes moyennes	Poids (%)	Notes moyennes
Capacité de Réalisation	16,90	8,2	17,30	8,1	18,30	8,2	15,90	8,3
Taux de Service	15,20	8,0	15,20	7,8	16,90	8,1	15,40	8,3
Tarifs	15,00	7,0	14,80	7,1	14,70	7,0	14,50	6,9
Maîtrise du Territoire	11,80	7,8	10,60	7,4	11,40	8,2	9,40	8,1
Expertise technique	10,30	7,0	9,20	6,6	5,80	7,5	11,00	7,3
Qualité Relationnelle	9,40	7,7	12,00	7,3	13,00	8,3	11,00	7,7
SI	8,80	6,9	8,80	6,5	6,90	7,4	9,60	7,0
Réputation	7,50	7,1	6,70	6,6	7,80	8,3	8,30	6,9
Eco-efficience	5,20	6,4	5,40	6,4	5,30	7,2	4,80	6,0
VAC Moyenne	7,23		6,97		7,51		7,44	

6. Bibliographie

- Allain, M.L., Chambolle, C. (2003), « Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs. Bilan et limites de trente ans de régulation », *Revue française d'économie*, vol. XVII, n°4, p. 169-212.
- Anderson, E.J., Coltman, T., Devinney, T.M., Keating, B. (2011), "What drives the choice of a third-party logistics ?, *Journal of Supply Chain Management*", Volume 47, n°47, pp. 97-115.
- Arrègle, J.L. (2000), « L'approche fondée sur les ressources », dans Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P., *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Paris, Economica, 2000.
- Baranger, P., Dang N'Guyen, G., Leray, Y., Mével, O. (2009), *Le Management Opérationnel des Services*, Techniques de Gestion, Economica.
- Camman, Ch., Livolsi, L. (2007), « Les prestataires de services logistiques dans les relations industrie-distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur », 1ère journée de recherche Relation Industrie et Grande distribution Alimentaire, Avignon.
- Camman, Ch., Monnet, M., Guieu, G., Livolsi, L., (2013), « Les stratégies d'acteurs dans la mutualisation logistique », *Logistique & Management*, vol. 21, n°3, pp. 57- 73.
- Dornier, P.P.; Fender, M. (2007). *La logistique globale et le Supply Chain Management : enjeux, principes, exemples*, 2^{ème} éditions, Eyrolles.
- Dioux, J., Dupuis, M. (2009), *La distribution : Stratégie des réseaux et management des enseignes*, Pearson Education.
- Fabbe-Costes, N., Roussat, Ch., (2011), "Supply chain integration : views from a Logistics Service Provider", *Supply Chain Forum*, Vol. 12, n°2, pp. 20-30.

- Filser, M., Paché, G., (2008), « La dynamique des canaux de distribution – Approches théoriques et ruptures stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°182, pp. 109-133.
- Fulconis, F., Paché, G., Roveillo, G., (2011), *La prestation logistique (origine, enjeux et perspectives)*, Editions EMS.
- Gozé-Bardin, I., (2009), « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », *Revue Management et avenir*, Vol.4, n°24, pp. 217-236.
- Grönross, C., (2000), *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons.
- Hartmann, E., Grahl, (de) A., (2011), "The flexibility of logistics providers and its impacts on customer loyalty : an empirical study", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47, n°3, pp. 63-84.
- Hertz, S., Alfredsson, M., (2003), "Strategic development of third party logistics providers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 139-149.
- Lancaster, K.J., (1966), "A New Approach to Consumer Theory", *Journal of Political Economy*, N° 74, april, pp. 132-157.
- Lorino, P., (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation.
- Lovelock, C. et Lapert, D., (1999), *Marketing des Services*, Publi-Union.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., Munos, A., (2008), *Le Marketing des Services*, Pearson Éditions.
- Médina, P., Paché, G., (2007), "The entrenchment strategy of logistics service providers : toward a sequential cooperation-competition process", *Journal of Transport and Supply Chain Management*, n°1, pp. 65-78.
- Mével, O.; Morvan, T., (2010), « Prestation logistique en produits frais et mesure de la valeur ajoutée client : le cas des industries agroalimentaires bretonnes », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.29, n°3, pp. 47-74.
- Mével, O., Morvan, Th., Morvan, N., (2013), « De l'émergence du PSL en tant que nouvelle variable d'ajustement aux relations industrie-commerce en France : le cas des PSL frais et ultra frais dans les filières agroalimentaires en Bretagne », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 32, n°3, pp. 65-91.
- Mével, O., Morvan, T., Morvan N., (2014), « L'émergence des PSL est-elle constitutive de la formation d'un mur logistique au cœur même des relations Industrie-Commerce en France ? le cas des filières alimentaires fraîches et ultra-fraîches en Bretagne », *Management International*, vol.18, n°2, pp. 106-123.
- Mével, O., Morvan, T., Morvan N., (2014), « Pratiques collaboratives en univers frais : Une analyse du canal de distribution par la théorie des coûts de transaction », *Logistique & Management*, vol. 22, n°2, pp. 51-60.
- Moati, P., (2011), *La Nouvelle Révolution Commerciale*, Odile Jacob.
- Normann R. (1994), *Service Management: Strategy and Leadership Service Businesses*, 2nd edition., John Wiley & Sons, Chichester.
- Montebello, M., (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica.
- Orsingher, C., (2006), « Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services », *Recherche et Application en Marketing*, Vol.21, n°3, pp. 115- 128.
- Paché, G., (2007), "Stratégies de recomposition des chaînes logistiques multi-acteurs : connaissance et reconnaissance du rôle tenu par le PSL", in Paché G. et Spalanzani A., *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, pp. 203-220.
- Senkel, M-P, Durand, B., Vo Hoa, T., (2013), « La mutualisation logistique : entre théories et pratiques », *Logistique & Management*, vol.1, n°1, pp. 19-30.

Scott, J.G., Daugerthy, P.J., Dant, R.P., (2012), "Logistics service providers and their customers : gaining commitment through organizational Implants", *Journal of Business Logistics*, Vol.1, n°33, pp. 50-60.