

INTRODUCTION

« C'est maintenant ou jamais ! Prix exceptionnels, à ne pas rater ! Profitez de la baisse ! ». Déambulant dans les allées de leur hypermarché un samedi après-midi, des consommateurs enthousiastes découvrent une offre promotionnelle pour le dernier téléviseur écran plat tout droit venu d'Europe de l'Est. En l'espace de trois heures, dans un bruissement digne d'une ruche, le rayon téléviseurs se retrouve en totale rupture, au grand dam de clients retardataires qui regrettent amèrement de n'avoir pas su saisir à temps cette opportunité. Une telle situation, ô combien banale, est vécue chaque semaine par des milliers de consommateurs, dans un univers de la distribution de masse qui cherche à écouler des quantités de plus en plus importantes de produits, en rattrapant par les volumes les faibles marges unitaires. À l'évidence, nul ne contestera qu'un téléviseur arrivant jusqu'au chariot du client, c'est une organisation extrêmement complexe d'un nombre significatif d'activités logistiques qui doivent être coordonnées au mieux.

Du côté du distributeur, il s'agit d'assurer un niveau élevé de disponibilité des produits en magasin lorsque le client s'y présente pour les acheter. En charge pour ledit distributeur d'approvisionner efficacement ses magasins à partir d'entrepôts, de dépôts ou de plates-formes régionales soigneusement localisés, ce qui signifie acheminer les produits et, au préalable, gérer les stocks de manière performante pour préparer au bon moment les commandes. En remontant la chaîne, il est aisé de comprendre que ces entrepôts, dépôts ou plates-formes devront être livrés à partir de sites de production d'industriels, parfois situés à des centaines, voire

des milliers de kilomètres de là, sites qui ne font bien souvent qu'assembler des composants et des modules élaborés dans d'autres lieux, chez des fournisseurs d'Asie du Sud-Est par exemple. Le téléviseur vendu en hypermarché n'est finalement que la dernière étape d'un long processus organisé autour d'une chaîne logistique (ou *supply chain*) impliquant une pluralité d'entreprises aux activités complémentaires.

Le consommateur, lorsqu'il dépose son téléviseur dans un chariot, a-t-il conscience d'une telle complexité organisationnelle et technique ? Certainement pas... et il y est d'ailleurs sans doute indifférent. Après tout, ce qui compte, c'est de bénéficier d'une offre attractive de manière instantanée et repartir de l'hypermarché satisfait de son achat. La logistique se présente pour lui comme une sorte de *terra incognita*, une réalité abstraite et confuse dont il identifie indirectement certaines dimensions, par exemple des véhicules routiers qui vont et viennent sur des autoroutes encombrées. Pour les décideurs, en revanche, la gestion des activités logistiques constitue un enjeu de toute première importance. Un dysfonctionnement récurrent à un niveau donné de cette chaîne, par exemple une mauvaise synchronisation des activités de transport ou une planification inadaptée des réapprovisionnements, et c'est la disponibilité du produit en magasin qui est menacée, avec des pertes possibles de parts de marché, tant pour l'industriel que pour le distributeur.

Plus surprenant encore, le consommateur sait-il qu'une grande partie des activités logistiques sont exploitées, voire pilotées par des transporteurs d'une nouvelle génération qui, au fil du temps, ont su élargir très fortement leur offre de services au-delà de simples activités d'acheminement des produits ? Cette situation est courante dans les chaînes logistiques contemporaines. Mais qui pourrait penser, dans le grand public, que des transporteurs, devenus de véritables « prestataires de services logistiques » (dénommés par la suite PSL), soient aujourd'hui capables de configurer des ordinateurs portables, d'assembler des composants sur des plates-formes modulaires, ou encore, de s'occuper du service après-vente de leurs clients ? Il s'agit pourtant d'une réalité en émergence, celle d'une profession mal connue, qui véhicule parfois des stéréotypes persistants : des conditions de travail difficiles, des perspectives d'évolution de carrière peu attractives, des savoir-faire minimalistes s'appuyant sur des compétences extrêmement basiques et aisément substituables, mais aussi de puissants effets externes négatifs sur l'environnement (pollution, nuisances sonores, etc.).

Or, de profondes mutations, largement ignorées, sont en cours depuis une vingtaine d'années. Les PSL proposent désormais des solutions performantes et innovantes en créant de la valeur pour leurs clients. Apparue dans les années 1970, la prestation logistique est liée aux stratégies de recentrage sur leurs *core competences* de certains industriels et distributeurs. Celles-ci les ont amenés à se désengager d'activités jugées périphériques et à externaliser ainsi tout ou une partie de leur logistique. Les PSL, nouveaux acteurs spécialisés dans le transport et, plus largement, dans la maîtrise des flux physiques et d'information au sein des chaînes logistiques, se sont principalement développés à partir : (1) des transporteurs routiers, des commissionnaires et transitaires (organiseurs des chaînes de transport à l'international) et des *integrators* (messagerie express, transport aérien) ; (2) de filiales logistiques de grands groupes industriels ou de distribution ; (3) des prestataires de services aux industries qui œuvrent généralement pour des secteurs de haute technologie.

Si la fin des années 1980 marque l'essor considérable du secteur de la prestation logistique, ce dernier entre dans une véritable phase de maturité tout au long des années 1990, en évoluant vers une plus grande segmentation, puis différenciation, de l'offre. En fonction de leur origine et de leur ancienneté sur le marché, les PSL s'attachent à leurs segments de marché en s'appuyant sur leurs cultures, leurs savoirs et leurs savoir-faire très différents. Le secteur de la prestation logistique se caractérise chemin faisant par une complexité croissante et par une importante diversification au regard des critères généralement employés que sont le poids de la marchandise, les délais de livraison, la valeur ajoutée des opérations, la couverture géographique et la taille du PSL. Parallèlement, depuis le début des années 2000, le secteur subit des reconfigurations permanentes et un mouvement de concentration avec un nombre significatif de fusions et d'acquisitions.

À ce jour, on doit admettre que la prestation logistique au sens large a pris une importance grandissante en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Pour mieux comprendre cette évolution, de nombreux travaux en logistique et en *supply chain management* (SCM), mais aussi en marketing et en management stratégique, s'efforcent de cerner les contours du secteur en référence aux activités prises en charge par les PSL, plus ou moins complexes selon la nature des contrats d'externalisation signés avec des industriels et/ou des distributeurs. Omniprésents dans le mana-

gement des flux de produits, depuis les usines des fournisseurs jusqu'aux linéaires des distributeurs, en passant par les unités d'assemblage, les PSL les plus performants sont loin de se cantonner à des activités de transport et d'entreposage de produits finis. Au contraire, en assumant des activités para-industrielles et para-commerciales très variées, ils n'ont cessé d'élargir leur offre de services à valeur ajoutée.

Le PSL devient en fait le pilote des flux de son client. Bénéficiant d'une vision globale, il doit être capable de refondre et d'optimiser quotidiennement un « plan transport » rendu très complexe par la variabilité de multiples contraintes, que cela soit en termes de volume, de localisation, d'horaire, de ressources transport ou de respect de la législation. Doté d'outils lui permettant de maîtriser les flux d'information, le PSL est alors susceptible d'assumer des fonctions de conseil dans l'élaboration de la *supply chain*, d'interface dans la gestion des ressources transport, de contrôle par un suivi de la performance des transporteurs ou de la facturation et, enfin, de sécurisation en cas de défaillance ponctuelle par la mobilisation de ses propres ressources. Notons, comme le soulignent certains observateurs, que tous les industriels ou distributeurs ne sont néanmoins pas prêts à remettre le pilotage de leurs flux entre les mains d'un partenaire extérieur. Il convient donc de s'interroger sur les facteurs explicatifs de l'externalisation des activités logistiques et la nature des relations entre le PSL et ses clients.

Face à l'importance prise par la prestation logistique depuis les années 1990, des PSL se positionnent désormais comme soutien privilégié pour le développement des entreprises en quête de partenaires fiables et performants dans le management des interfaces logistiques inter-organisationnelles. Dernièrement, l'intelligence stratégique de certains PSL a été d'anticiper puis de satisfaire les attentes beaucoup plus sophistiquées qui se manifestent pour des services à haute valeur ajoutée. Les années 2010 voient donc se dessiner un nouvel âge de la prestation logistique dans lequel le PSL participe à la co-définition des processus et mobilise, pour le compte de ses clients, des actifs tangibles (équipements) et intangibles (connaissances). En élargissant son offre de services dirigée vers les industriels et les distributeurs, le PSL devient à l'évidence une entité indispensable au pilotage des chaînes logistiques, voire à la mise en œuvre de stratégies de coopération inter-entreprises dont la réponse organisationnelle correspond à des structures qualifiées de « réseau » ou de « virtuelles ».

Ainsi, l'avenir du PSL n'est-il pas de se présenter comme un « développeur de solutions-clés en main » pour les différents acteurs de la chaîne logistique auxquels il apporte son concours ? Au-delà de sa participation à la gestion des interfaces entre entreprises, en jouant le rôle d'un « intégrateur logistique », il semble s'orienter vers une large variété de services modulaires assemblés selon les besoins singuliers de chacun de ses clients partenaires. Il conçoit de cette manière une offre de prestations à la demande, mais pensée de façon suffisamment standardisée pour permettre des économies d'échelle minimales. Force est alors de constater que la prestation logistique se fonde de plus en plus sur une logique stratégique d'acteurs, d'activités et de ressources. Cependant, plus le périmètre des activités déléguées à un PSL augmente, plus le risque transactionnel s'accroît. Ce risque souligne les enjeux de la nécessaire réflexion à mener sur la forme concrète que devrait prendre l'assemblage de compétences entre acteurs de la chaîne logistique (contrôle de l'opportunisme potentiel des PSL, nombre de PSL impliqués dans le projet productif commun, capital technologique et immatériel aux mains des PSL, etc.).

Face à de telles problématiques, l'ouvrage traite de l'importance de la prestation logistique dans les économies occidentales, en indiquant que les PSL évoluent d'une simple maîtrise d'exploitation des activités à une maîtrise de conception des systèmes logistiques. Un premier chapitre propose un éclairage à la fois managérial et théorique de la prestation logistique, dont l'objectif est de fournir une « photographie » de la profession et de son importance économique. Un deuxième chapitre présente le système d'offre du PSL en précisant les services traditionnels et les services additionnels pris en charge. Un troisième chapitre analyse l'évolution du métier de PSL vers l'assemblage de compétences en insistant tout particulièrement sur son rôle central dans la gestion de plates-formes modulaires. Un quatrième chapitre, enfin, ouvre une réflexion sur les tendances les plus avant-gardistes de la prestation logistique où certains PSL sont capables de composer, décomposer et recomposer des chaînes logistiques devant s'adapter le plus rapidement possible aux mutations de l'environnement.

Intégrant un très grand nombre d'illustrations et de cas d'entreprises, tout en s'appuyant sur des grilles de lecture robustes et actuelles, l'ouvrage se destine à un public d'étudiants d'Universités et d'Écoles de Commerce et d'Ingénieurs, en Licence d'économie et gestion et en

Master de management spécialisé en logistique, mais aussi en stratégie, en systèmes d'information, en contrôle de gestion ou en marketing. Il intéressera également les chercheurs et praticiens (managers, consultants) qui souhaitent prendre connaissance des tendances les plus significatives en matière de prestations logistiques. Il n'existe, à l'heure actuelle en langue française, aucune contribution de synthèse consacrée spécialement à cette thématique. Nous souhaitons ainsi, par cet ouvrage, combler un vide important et offrir un accès aisé aux mécanismes et aux enjeux de la prestation logistique pour compléter des enseignements, pour aider des étudiants stagiaires en entreprise ou pour permettre aux chercheurs, aux managers et aux praticiens de cerner les spécificités de cette profession nouvelle au service de la performance des chaînes logistiques de demain.