

## **STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ LOGISTIQUE : DES ACTEURS ÉMANCIPÉS DU TRANSPORT ?<sup>1</sup>**

PATRICK BOURGNE, CHRISTINE ROUSSAT  
CRET-LOG

UNIVERSITÉ CLERMONT-FERRAND II BLAISE PASCAL – IUT DE MONTLUÇON

Comme le souligne l'introduction à ce dossier thématique, les liens entre logistique et transport fluctuent entre amour et désamour. Si les prestataires de services logistiques (désignés par la suite sous l'acronyme PSL) entretiennent des liens étroits avec les acteurs du transport, ils ont eu tendance à renier peu à peu cette affiliation. Les PSL ont connu des évolutions majeures. Sous la pression des donneurs d'ordre et des contraintes environnementales, ces prestataires se sont progressivement orientés vers des activités logistiques créatrices d'une valeur ajoutée jugée supérieure et meilleurs vecteurs de différenciation stratégique apparents dans une activité toujours plus concurrentielle. Les activités de transport, massivement externalisées, ont alors été « oubliées » au profit des prestations logistiques qui se sont structurées progressivement, dans un secteur d'activité autonome, autour

---

<sup>1</sup> Nous employons ici le terme « structuration » dans son acception courante « *action d'être structuré, fait de structurer* » (Le Petit Larousse Grand Format, 2005) sans référence à la théorie éponyme en sciences de gestion.

d'acteurs mondiaux de taille importante<sup>2</sup>. Difficile toutefois de considérer que ces activités deviennent étanches et peuvent être définies en tant que telles ; l'observation actuelle du marché mondial (CAMMAN et alii, 2007) montre que les tensions grandissantes qui l'animent, entraînant une augmentation des prix et un risque corollaire de dégradation de la performance opérationnelle, remettent le transport au premier plan des préoccupations logistiques.

L'évolution des activités et contours du secteur du transport de marchandises s'est accompagnée d'une modification des vocables utilisés pour qualifier à la fois les acteurs, l'environnement dans lequel ils travaillent et la nature des prestations qu'ils offrent à leurs clients. Si l'opposition souvent faite entre la logistique et le transport est une conséquence de cette évolution, elle cache mal les difficultés réelles à cerner les activités actuelles des PSL. A travers cette contribution, nous appréhendons ces difficultés (Partie 1.) en mobilisant les définitions des prestations de services logistiques avant d'examiner les rapports que ces activités entretiennent avec le transport et de recourir à un cadre de référence plus général. Dans un deuxième temps (Partie 2.) nous utiliserons ces éléments pour analyser l'offre d'un ensemble de PSL mondiaux. Pour chacune des entreprises retenues, nous nous attacherons alors à identifier la structuration affichée des activités et la définition qu'elles en offrent au travers de leurs supports de communication par l'analyse de leurs sites Internet.

## 1. DÉFINIR LA PRESTATION DE SERVICES LOGISTIQUES

Comme le précise le *Council of Supply Chain Management Professionals* ([www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)), la logistique peut être définie comme « *la conception, la mise en œuvre et le contrôle d'une circulation efficiente et d'un stockage des biens, des services et des informations associées de leur point d'origine à leur point de consommation dans le but de répondre aux attentes des clients* ». Considérée comme une technologie (COLIN, PACHÉ, 1988), une fonction (norme AFNOR X50-600<sup>3</sup>), une discipline de gestion, la logistique bénéficie aujourd'hui d'un ensemble de définitions complémentaires et cohérentes. Il reste revanche beaucoup plus délicat d'identifier une définition consensuelle et précise de la prestation de services logistiques -activité externalisée- en raison de son caractère mouvant, des multiples proximités qu'elle entretient avec le transport et des spécificités inhérentes aux services à l'industrie.

### 1.1. DES ACTIVITÉS ÉVOLUTIVES ET MOUVANTES

De nombreux auteurs relèvent la difficulté à s'accorder sur les définitions contrastées de la prestation logistique (MURPHY, POIST, 2000) et de ses acteurs,

---

<sup>2</sup> Via notamment des phénomènes de concentration très présents ces dernières années.

<sup>3</sup> Travaux de la commission dédiée : [http://www.afnor.org/espace\\_normalisation/structure.aspx?commid=2401](http://www.afnor.org/espace_normalisation/structure.aspx?commid=2401).

l'un des « *plus grands défis pour comprendre ces organisations* » (BOLUMOLE, 2003). Pour VAN LAARHOVEN (2000a ; 2000b), les définitions et terminologies utilisées ne sont ni cohérentes, ni stabilisées ; il note que les termes à vocation générique comme TPL (*Third Party Logistics*) peuvent désigner l'externalisation traditionnelle du transport et de la logistique ou les entreprises capables d'assumer tout ou partie du processus. On relève en effet une tendance à associer voire à confondre les activités logistiques organisées et la nature des organisations qui délivrent ces prestations, or l'activité ne décrit pas forcément l'organisation (HAKANSSON, SNEHOTA, 1995).

La littérature offre par ailleurs peu de définitions ontologiques. La plupart des apports se focalise sur la notion d'externalisation sans prendre la peine de revenir explicitement sur le sens de la « logistique » dans ce contexte. A ce titre, certaines définitions frisent la tautologie : « *un prestataire de services logistiques peut être défini comme un fournisseur externe qui assume tout ou partie de la fonction logistique de l'entreprise* » (COYLE et alii, 1996, cités par MURPHY, POIST, 2000).

Si les acronymes utilisés sont récurrents (TPL/3PL ou LSP<sup>4</sup> pour les anglosaxons), les définitions associées ne sont pas forcément superposables. PERSSON et alii (2001) évoquent un prestataire « *fournisseur de transport, entreposage et autres services logistiques impliqués dans la collecte, la consolidation, la manutention, le stockage, le chargement, le suivi et le contrôle des mouvements et des stocks de marchandises* ». VAN LAARHOVEN (2000a) puis LAÏ (2004) le définissent comme consistant « *au moins au pilotage et à la réalisation du transport et de l'entreposage* » introduisant un niveau d'exercice de l'activité qui positionne le prestataire au delà des opérations d'exécution en incluant des activités managériales et en inscrivant la relation dans la durée. Ces restrictions distinguent le prestataire des opérations d'externalisation contractuelles au coup par coup. De nombreuses activités comme le transport sont en effet depuis longtemps externalisées dans une logique transactionnelle. L'une des caractéristiques de la prestation de services logistiques par contraste est de viser à l'établissement de relations contractuelles au long cours entre le fournisseur de services et son client (MURPHY, POIST, 2000). TIXIER et alii définissent, dès 1998, les PSL comme nouant des contrats d'« *activités de type management, analyse ou design et fondés sur une collaboration avec le donneur d'ordre durant au moins une année* ». La définition proposée par l'Union Européenne en 2000 (Rapport Protrans) décrit la prestation de services logistiques comme « *les activités menées à bien par une entreprise extérieure pour le compte d'un client et qui consistent au moins à offrir le management de services logistiques multiples* ».

Ainsi, en matière de prestation de services logistiques, les définitions proposées qui mettent l'accent sur différents aspects des opérations d'externalisa-

---

<sup>4</sup> *Logistics Service Providers*, parfois *Logistics Service Players*.

tion (services, nature et durée de la prestation...) se chevauchent (SELVIADIRIS, SPRING, 2007) et traduisent une évolution chronologique de la prestation de services logistiques, de l'exécution du transport à des prestations plus sophistiquées inscrites dans une optique de plus long terme. Si les PSL sont des entreprises qui recouvrent des réalités très hétérogènes (TERRASSIER, 2001), ce sont en effet de façon générique (PACHÉ, 2004) des professionnels de la distribution physique, multiservices (du transport aux opérations à valeur ajoutée), multifonction (du rôle d'exécuteur à celui de concepteur) dont les capacités d'expertise se sont affinées au fil du temps permettant leur différenciation (VAN HOEK, 2000). FRYBOURG (2003) approche parfaitement ce rôle avancé joué par le prestataire de services logistiques en insistant sur sa « double capacité à relier entre elles des entreprises granulaires à géométrie variable et à ajouter de la valeur en participant au processus de production ».

Cette diversité des rôles que peuvent être amenés à jouer les PSL conduit à proposer des typologies pour cerner ces complexités. Différents critères sont mobilisés pour construire ces typologies : nature des services proposés (BERGLUND, 1999), complexité et spécificité des actifs (PERSSON, VIRUM, 2001), capacités du PSL à assumer différents types de services (LAÏ, 2004), orientation stratégique du client et perception du prestataire (BOLUMOLE, 2003). L'ensemble de ces apports dégage divers types de PSL qui illustrent les évolutions précédemment évoquées d'un « *traditional freight forwarder* » (LAÏ, 2004) typique des premières approches de la relation au « *logistics process integrator* » (BOLUMOLE, 2003) élevant le PSL au rang de firme pivot (FULCONIS et alii, 2004). Cette forme avancée de prestation parfois désignée sous l'acronyme LLP (*Lead Logistics Provider*) renvoie à un « *3PL qui gère toutes les autres relations 3PL du client* ». Plus souvent identifiés par l'appellation 4PL<sup>5</sup>, ces prestataires « *développent une réponse personnalisée au client en mobilisant des ressources émanant de différents partenaires et en assurant leur cohérence par une totale maîtrise des flux d'information* » (FULCONIS et alii, 2006). Au sein de ces 4PL, FULCONIS et alii (2007) identifient la forme la plus aboutie, « *les brokers [...] entreprises totalement dématérialisées, sans aucun moyen physique<sup>6</sup> [...], spécialistes de l'intermédiation qui créent de la valeur en managant l'information et en jouant le rôle de "hub"* ». Interface entre le client, les membres de la chaîne et les autres entreprises prestataires dont il mobilise les ressources, le 4PL « *manage les activités logistiques de façon plus holistique pour délivrer une meilleure performance [et est] capable de générer des relations avec de nombreux prestataires* » (MASON et alii, 2007). Le 4PL améliore l'intégration des chaînes en « *aidant à la fois les acteurs amont et aval à maximiser les interactions entre leurs activités au sein de la supply chain* » (CHOW et alii,

<sup>5</sup> Marque déposée par Accenture en 1996. Nous considérons les acronymes LLP et 4PL comme « synonymes » (SELVIADIRIS, SPRING, 2007).

<sup>6</sup> Entreprises dites *Non Asset Based*.

2007). En ce sens (BOLUMOLE, 2003), le 4PL est un acteur essentiel du *supply chain management*<sup>7</sup> « *maestro coordonnant l'ensemble du réseau* » (BITRAN et alii, 2007).

Plus que des types d'entreprises, il nous semble intéressant de considérer l'approche typologique comme faisant apparaître des « rôles » joués de façon successive ou concomitante par les prestataires de services logistiques. Cette hétérogénéité des rôles que peuvent jouer les PSL nous semble liée avec le caractère inextricable des relations entretenues par la prestation logistique et le transport.

## 1.2. ACTIVITÉS DE TRANSPORT ET DE LOGISTIQUE, DE MULTIPLES PROXIMITÉS

De nombreuses définitions des PSL et de leurs activités font explicitement référence aux opérations de transport : les PSL réalisent « *le management, l'analyse et le design d'activités associées au transport et à l'entreposage...* » (VAN LAARHOVEN, 2000a) ; ils sont des « *fournisseurs de transport, entreposage et autres services logistiques* » (PERSSON, VIRUM, 2001). La Commission Européenne<sup>8</sup> considère tout à la fois l'existence d'un marché (au sens de secteur) spécifique pour la logistique et les difficultés à dresser une frontière claire entre les prestations de transport et les prestations logistiques. Cette vision dichotomique nous semble refléter la réalité observable entre un secteur de la prestation revendiqué par des entreprises, représenté par des organismes professionnels (Fedimag en France par exemple) mais qui reste toutefois, sur le plan des activités et de l'offre de services, ontologiquement mêlé avec le transport. « *Le transport est physiquement la partie la plus visible de la chaîne logistique ; il sera par conséquent inévitablement le point de mire lorsque la logistique sera abordée* »<sup>9</sup>.

Cette prégnance du transport vis-à-vis de la prestation de services logistiques peut être éclairée par les caractéristiques intrinsèques du transport. Malgré son caractère immatériel, cette activité a été réifiée par son histoire et sa solide organisation autour de métiers clairement identifiés faisant référence au mode de transport<sup>10</sup>, au type de flux ou à leur ampleur géographique. L'univers du transport est ainsi associé à un vocabulaire spécifique, à des

---

<sup>7</sup> En cohérence avec le Council of Supply Chain Management Professionals CSCMP (<http://www.cscmp.org>), nous considérons que « *le supply chain management (SCM) est une fonction intégrative dont la principale responsabilité est de relier les fonctions et processus clés au niveau intra et inter-organisationnel pour former un business model cohérent et hautement performant* ».

<sup>8</sup> Dans les décisions concernant les fusions acquisitions d'intérêt communautaire (voir par exemple la décision Exel/Ocean group-Comp/M.1895).

<sup>9</sup> Opinion of the Economic and Social European Committee on the European Logistics Policy. Exploratory Opinion. TEN/240. Bruxelles, Février 2007 (<http://www.eesc.europa.eu>).

<sup>10</sup> Les modes « routier » et « maritime » apparaissent déjà explicitement dans l'Encyclopédie de DIDEROT [(Note 16 : 560)].

champs de connaissance dédiés (l'économie des transports par exemple) justifiés par l'ancienneté de l'activité et son importance stratégique pour la nation. La définition des activités de transport et des acteurs les pratiquant renvoie clairement à l'offre indépendamment de la demande<sup>11</sup>. Il est ainsi possible de définir les services de transport de façon précise, objective et non contingente, par conséquent plus facilement que la prestation de services logistiques.

La proximité entre logistique et transport semble en outre imputable à la proximité originelle qu'entretiennent les entreprises concernées : les PSL d'aujourd'hui sont pour la plupart les transporteurs d'hier. Si les PSL sont issus des manœuvres stratégiques d'entreprises tout à fait diverses, les premières (chronologiquement) sont issues du monde du transport. On relève ainsi :

- les transporteurs routiers (Norbert Dentressangle [F], Toll [Aus] par exemple) qui vont rapidement offrir à leurs clients des prestations connexes à l'acheminement des marchandises constituant un ensemble « *diversifié mais cohérent* » (PACHÉ, SAUVAGE, 2004),
- les transporteurs ferroviaires comme Schenker-Bax (All) ou ABX (B),
- les acteurs du transport maritime (TERRASSIER, 2001) : armateurs transitaires/commissionnaires (Kuehne + Nagel [CH], EGM [USA]...) voire entreprises de manutention portuaire (division entreposage et logistique du port de Singapour),
- les sociétés de messagerie express, souvent liées au transport aérien (Hellmann et DHL en Allemagne...) ou les entreprises postales (CEVA aux Pays-Bas par exemple) entrées plus tard dans le secteur, au début des années 90 (HERTZ, ALFREDSSON, 2003).

De façon connexe bien que moins explicitement liée au transport, certains PSL sont également issus de manœuvres d'intégration verticale amont ou aval des donneurs d'ordre (Caterpillar crée CAT logistics aux USA par exemple). Enfin, on trouve également des organisations d'ores et déjà prestataires de services à l'industrie dans le secteur de l'emballage (FM logistique en France), de la location (Penske aux USA) voire plus récemment dans celui de l'ingénierie ou du conseil, entrants provenant de « *zones inattendues* » (BERGLUND, 1999).

Ce bref rappel historique montre que de nombreuses entreprises de transport ont évolué vers la prestation de services logistiques. PACHÉ et SAUVAGE (2004) décrivent la genèse de la prestation de services logistiques comme la réponse du transporteur à la prise en compte des contraintes logistiques croissantes et de leur caractère stratégique par l'entreprise industrielle ou commerciale. Expansion réticulaire des donneurs d'ordre, développement du commerce électronique, chrono compétition, mondialisation des activités ont induit une

---

<sup>11</sup> Un service de transport routier par exemple est immédiatement intelligible sans avoir besoin de se référer au client qui l'utilisera.

plus grande complexité des flux d'échanges physiques entre les composantes de l'organisation et entre les organisations. Complexité et poids des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ont obligé les entreprises de transport à investir en matière de systèmes d'information (pour la traçabilité du fret notamment), à intégrer des compétences distinctives (les « *transformers* » de LAÏ, 2004) à innover pour valoriser leurs entreprises face à la concurrence.

L'activité « prestation de services logistiques » semble alors pouvoir être lue -sur un plan conceptuel- comme une évolution de l'activité des entreprises de transport. SAVIOTTI et METCALFE (1984) nous permettent d'envisager la prestation logistique comme une offre de transport innovante renfermant d'une part des caractéristiques d'usage qui ne sont envisageables que du point de vue de l'utilisateur et d'autre part des caractéristiques techniques internes parmi lesquels on peut citer les innovations technologiques connues mises au service du transport (GPS, RFID, etc.). GALLOW (1996) indique en outre qu'une offre de services innovante se fonde sur une mobilisation duale des compétences du prestataire et du client. Ce dispositif collaboratif est présent explicitement par exemple dans le développement historique du groupe Mory vers la prestation via son partenariat avec Ancel. La prestation de services logistiques peut être considérée comme une innovation fonctionnelle (BARCET, BONAMY, 1987) de la firme de transport se traduisant par l'apparition de fonctions nouvelles, non différenciées et plutôt abstraites. Dans ce contexte, « *le transporteur concrétise les options industrielles et commerciales les plus audacieuses de ses clients* » (TIXIER et alii, 1998) contribuant ainsi à l'effacement des frontières « *techniques, modales, économiques, sociales, organisationnelles et culturelles* » du transport. Au-delà de la porosité des frontières entre transport et logistique, isoler les caractéristiques propres à une activité donnée est en tous les cas difficile dans le contexte spécifique des activités de services.

### 1.3. LE CONTEXTE DES SERVICES AUX ENTREPRISES DÉTERMINANT POUR DÉFINIR L'ACTIVITÉ LOGISTIQUE

Pour BRESSAND et NIKOLAÏDIS (1988), la mise à l'honneur des services en tant que « *catégorie économique centrale répond à l'observation des mutations économiques ; la conception traditionnelle du produit, résultat stable et prévisible d'une combinaison productive se déroulant à l'intérieur des frontières clairement dessinées d'une entreprise, disparaît alors au profit d'une situation où le produit/service se fonde dans la relation et dans l'information* ». C'est donc la définition même des activités qui s'en trouve modifiée ; alors que l'entreprise faisait écran entre les facteurs de production et les produits à destination du marché, le service confond les processus de production et de transaction, mettant ainsi fortement l'accent sur « *le moment de la relation* » (TANNERY, 2001). Cet « *effacement des frontières* » (BARCET, BONAMY, 1983) éclaire l'absence de définition *a priori* d'un service donné

(BRESSAND, NIKOLAÏDIS, 1988).

Ce constat est renforcé par les phénomènes d'asymétrie de l'information propres aux activités de service aux entreprises au sein desquelles le client prend la décision d'achat sans disposer d'informations réellement objectives sur les offres en concurrence. Dans le cas de la prestation de services logistiques, cet élément est fondamental (LIM, 2000). La prestation de services logistiques est contingente ; délivrer une offre adaptée au client de façon consistante est considéré comme un facteur clef de succès majeur (MURPHY et alii, 2000). Les contraintes spécifiques de compatibilité des systèmes d'information entre donneur(s) d'ordre et prestataire(s) (FABBE-COSTES, 2007) ne facilitent pas l'évaluation conjointe des offres. Dans le cadre des prestations à valeur ajoutée, l'ampleur de l'investissement intellectuel précontrat et le caractère de co-construction de l'offre -qui renforce à l'évidence son unicité- peuvent contribuer à l'élimination progressive des mises en concurrence comparatives et augmenter ainsi les difficultés de définitions génériques.

Le courant de l'économie des services propose nonobstant une vision catégorielle désormais classique des offres de prestation en distinguant les activités correspondant à une sous-traitance de capacité et qualifiées de services « *de faire* » (BARCET, BONAMY, 1983) des activités liées à une sous-traitance de spécialité dites « *services de matière grise* » et intégrant une composante informationnelle importante. Cette distinction que nous mobiliserons pour aborder le terrain (cf. Partie 2.) est illustrée par l'évolution chronologique de la prestation de services logistiques que nous avons précédemment abordée. Pour TANNERY (2001), l'offre de service permet de « *prendre en charge, formuler, traiter ou résoudre une situation problématique qu'affronte le client* » et ainsi les services standards, de faible valeur ajoutée répondent à des problèmes simples, alors que leur valeur ajoutée augmente en fonction de la complexité du problème à résoudre. BERGLUND et alii (1999), dans le cas particulier de la prestation de services logistiques, croisent les deux dimensions en distinguant quatre grands types de PSL selon le niveau de valeur ajoutée de la prestation (« *basique* » par opposition à « *valeur ajoutée* ») et l'orientation du prestataire entre une vision « *service* » et une vision « *solution* » où le prestataire prend en charge des processus complets et personnalisés. Cette adaptation de plus en plus fine de l'offre de services à la demande est réalisée pour BRESSAND et NIKOLAÏDIS (1988) par la mise en œuvre de techniques d'association/dissociation permettant de proposer des compaks (paquets complexes constitués par des services/biens/services ou biens). Les prestations « *door to door* » nous semblent fournir une illustration particulièrement appropriée de ce concept où l'intégration n'est pas uniquement la « *mise ensemble* » de différents éléments mais bien la capacité à générer de la valeur ajoutée en jouant à la fois sur les produits et les relations.

Activités, entreprises ou rôles, variété des opérations réalisées, degré de dématérialisation des fonctions assumées, recouvrements entre les typologies

proposées, co-construction de l'offre entre le PSL et son client, les motifs sont nombreux on le voit, d'éprouver des difficultés à cerner cette activité d'autant plus que la réalité du terrain n'illustre pas toujours les avancées théoriques. Nous avons souligné l'ampleur des activités des PSL en mettant notamment en avant les prestations de pilotage, d'ingénierie et de conseil touchant à la conception même de la chaîne logistique du client. Cela étant, les donneurs d'ordre n'externalisent pas massivement ces fonctions. La douzième édition d'une enquête mondiale sur les pratiques d'externalisation logistique (LANGLEY, 2007) a confirmé que les services les moins fréquemment externalisés sont ceux qui sont plus stratégiques par nature : 83 % des entreprises interrogées externalisent le transport intérieur, 79 % leur transport international et 69 % leur entreposage alors qu'elles ne sont encore que 11 % à se tourner vers les services définis comme « LLP/4PL ». Les recherches récurrentes de VAN LAARHOVEN et alii (2000) confirment que si les partenariats évoluent en étendue et en sophistication, c'est à un rythme très lent. Le risque associé à la perte d'un avantage concurrentiel pour le donneur d'ordre qui privilégie alors les fonctions lifting au détriment des fonctions *thinking* (BOLUOLE, 2003), les compétences des PSL, plus fournisseurs de ressources ou réalisateurs que designers (MAKHUKA, GRAY, 2004), les engagements de service non respectés (LANGLEY, 2007), des obstacles « *financiers, culturels, organisationnels* » (FULCONIS et alii, 2007) sont évoqués pour expliquer ce décalage. La plupart des études se focalisent ici sur le comportement et/ou la perception des donneurs d'ordre ; pourtant, les prestataires de service (DE BANDT, 1995) concourent à créer la demande à laquelle ils répondent et peuvent amener le client à formaliser des besoins non identifiés. SELVIADIRIS et SPRING (2007) indiquent clairement que l'apparition de nombreuses typologies pour qualifier les PSL est bien un problème de définition de l'offre ramenant, à l'instar de TANNERY (2001) la compréhension de la dynamique d'une activité de service à la nécessité « *d'évaluer les formes des systèmes d'offre* ». Nous allons donc tenter dans la Partie 2 de cette contribution, d'éclairer la définition de la prestation de services logistiques en nous intéressant à la manière dont les PSL eux-mêmes présentent et valorisent leur offre de services.

## 2. PLACE ET VALORISATION DE L'OFFRE DE PRESTATION LOGISTIQUE PAR LES ACTEURS

La littérature que nous avons mobilisée montre de façon explicite les difficultés prégnantes à définir la prestation de services logistiques et le secteur que ces activités contribuent à circonscrire. Initiées et/ou renforcées par les proximités transport-logistique, ces difficultés, typiques des services aux entreprises, renvoient notamment comme nous l'avons vu à un problème de définition de l'offre. Sur la base de cette analyse de la littérature, nous souhaitons examiner la façon dont les PSL exposent et articulent leurs prestations.

Nous tenterons en premier lieu d'appréhender comment les activités de

transport et de logistique concourent à structurer l'organisation des groupes mondiaux du secteur, ce qui nous donnera une première vision du poids de la prestation dans ces organisations. Dans un deuxième temps, nous chercherons à apprécier de quelle façon ces mêmes entreprises valorisent leur offre à l'attention de leurs publics. Nous structurerons notre propos autour du repérage d'un ensemble de PSL mondiaux et de l'examen de leurs rapports d'activité suivi de l'analyse de leurs sites Internet. Nous présentons pour les deux démarches entreprises, la méthode suivie et les résultats obtenus.

## *2.1. LES ACTEURS DE LA LOGISTIQUE : REPÉRAGE ET CARACTÉRISATION*

Le secteur de la prestation de services logistiques est difficile à appréhender d'un point de vue synchronique et diachronique. Sur le premier plan, l'appréciation de l'importance des principaux acteurs de la logistique varie assez largement d'un pays à l'autre. Sur le plan diachronique, des acteurs de premier ordre peuvent, par le biais des opérations de croissance externe, disparaître en moins de trois ans (exemple d'Exel, d'ACR...) alors que leurs activités se maintiennent avec des objectifs stratégiques parfois différents. Des différences importantes sont observables dans les classements disponibles sur le plan des critères mobilisés (chiffre d'affaires national ou mondial, avec ou sans les activités de transport, etc.) et par conséquent sur le plan des « hiérarchies » qui en découlent. Nous présentons ci-après quels sont les PSL étudiés et comment nous les avons sélectionnés puis abordons la place de la logistique dans la segmentation stratégique affichée de ces groupes.

### *2.1.1. Identification des PSL*

Les difficultés de repérage des principaux acteurs mondiaux de la prestation nous ont conduit à croiser plusieurs sources : revues professionnelles, études ou rapports publics ou privés (Tableau 1).

Croiser ces différentes sources nous a permis de repérer au plan mondial de nombreux PSL ; nous avons ensuite vérifié leur existence en 2006 et recherché leur chiffre d'affaires 2006<sup>12</sup>. 45 prestataires mondiaux ont été retenus à partir de trois critères : un chiffre d'affaires annuel (pour le groupe) supérieur à 1 milliard d'euros, une activité logistique manifeste affichée dans la communication de l'entreprise, une mention dans les dix premiers classés dans au moins un des classements (ou études) ou dans les 30 premiers dans au moins deux des classements utilisés. Nous obtenons alors une liste de 45 PSL (Encadré 1) représentant la variété attendue de métiers d'origine<sup>13</sup> (Tableau 2) et de nationalités (Tableau 3).

---

<sup>12</sup> Nous avons pris en compte le CA 2006 du groupe auquel est rattachée l'entreprise exerçant une activité logistique. La conversion a été faite au cours des devises au 1er juillet 2007.

<sup>13</sup> Identifiés grâce aux historiques présents dans les rapports d'activité et/ou les sites Internet.

Tableau 1 : Sources utilisées pour la sélection des PSL

| Contributions  | Source                               | Date    | URL ou référence de la source   |
|--|--------------------------------------|---------|---|
| Top logistics providers  | Traffic World                        | 02/2007 | Traffic World, February 12th 2007<br>Special report                               |
| Top 100 des prestataires logistiques -Monde-                     | Logistiques Magazine Wolters Kluwers | 12/06   | Logistiques Magazine, n° 213, Décembre 2006                                       |
| Top 50 des prestataires logistiques                              | Stratégie Logistique                 | 12/2006 | Stratégie Logistique, n° 92, Décembre 2006  |
| Classement des logistiques                                       | Journal de la Logistique             | 08/2006 | Journal de la Logistique, Juil/Août 2006  |
| The Top 50 3PLs 2006   | Armstrong and Associates             | 2006    | www.3pllogistics.com  |
| Les stratégies des prestataires de services logistiques          | Xerfi                                | 07/2006 | http://www.xerfi.fr   |
| Le transport et la logistique sous température dirigée en Europe | Eurostaf                             | 06/2006 | http://www.eurostaf.fr/fr/catalogue/etudes/sectorielles/transport-logistique.html |
| La logistique et le transport de marchandises en Europe          | Eurostaf                             | 12/2005 |   |
| Les stratégies des prestataires logistiques européens            | Eurostaf                             | 01/2005 |   |
| Study on freight integrators Final report                        | Commission Européenne                | 11/2003 | http://ec.europa.eu/transport/logistics/freight_integrators/index_en.htm          |

## Encadré 1 : Liste des PSL retenus

ABX Logistic, Agility, APL/Nol Group, Arvato, Caterpillar Logistics, CEVA, CH Robinson, Christian Salvesen, Conway/Menlo, Dasher, DHL, DSV, EGL Logistic, Expeditors, Fedex, Fiege, Gefco, Géodis, Hapag Lloyd, Hellmann, HPH, JB Hunt, Kintetsu World Express, Kuehne+Nagel, Maersk, Nippon Express, Norbert Dentressangle, NYK, Panalpina, Penske, Ryder, Schenker/Bax, Schneider, SDV, Seino, Sinotrans, STEF TFE, Thiel Logistic, Toll Group, UPS, UTI, Wincanton, Yamato, YRC Logistics, Ziegler

Tableau 2 : Métier d'origine des PSL retenus

| Métier  | Nombre d'entreprises (pourcentage/total) |
|---|--|
| Transport routier de marchandises (hors messagerie)                                   | 16 (35,6%)                               |
| Acheminement de colis et/ou de lettres  | 8 (17,8%)                                |
| Activités d'intermédiation ou de transit en rapport avec le transport de marchandises | 8 (17,8%)                                |
| Transport maritime  | 7 (15,6%)                                |
| Activités industrielles   | 3 (6,6%)                                 |
| Transport ferroviaire   | 2 (4,4%)                                 |
| Location de véhicules   | 1 (2,2%)                                 |

L'analyse de l'origine des 45 PSL retenus montre la nette prédominance des entreprises de transport parmi les principaux acteurs de la logistique. Les entreprises de transport routier, de messagerie, de transport aérien, maritime et ferroviaire représentent 33 (73 %) des 45 prestataires retenus. Nous pouvons noter également la place occupée par les intermédiaires du transport, commissionnaires et transitaires (8 acteurs sur les 45). Les acteurs issus

d'autres domaines occupent alors une place marginale sur le marché mondial de la logistique tel que nous l'avons approché. Cela peut sans doute s'expliquer par la nature idiosyncrasique des équipements, des pratiques, du vocabulaire utilisés par les acteurs du transport qui ont constitué autant de barrières à l'entrée. L'évolution des prestations vers les services avancés de type 4PL a pourtant ouvert la porte à des entrants différents (entreprises de services spécialistes des systèmes d'information par exemple). Les critères de sélection (CA) que nous avons utilisés ne nous permettent cependant pas de les voir apparaître ici.

Tableau 3 : Origine géographique des PSL retenus

| Métier      | Nbre de PSL (%) |
|-------------|-----------------|
| USA         | 15 (33,3%)      |
| Europe      | 21 (46,7 %)     |
| Allemagne   | 7               |
| France      | 5               |
| Belgique    | 2               |
| Danemark    | 2               |
| Royaume Uni | 2               |
| Suisse      | 2               |
| Luxembourg  | 1               |
| Asie        | 8 (17,8%)       |
| Japon       | 5               |
| Chine       | 2               |
| Koweït      | 1               |
| Océanie     | 1 (2,2%)        |

Trois entreprises d'origine industrielle sont également présentes au sein de ces grands groupes mondiaux : Arvato (groupe Bertelsmann), Caterpillar Logistic (groupe Caterpillar) et Gefco (groupe PSA). PORTER (1999) a d'ailleurs présenté l'organisation de Caterpillar et les dispositifs de gestion des flux que cette entreprise a mis en place comme un avantage concurrentiel majeur du groupe américain face à son concurrent japonais Komatsu. Pour les autres entreprises citées, la place accordée à la logistique peut également s'expliquer aisément : par l'importance de ces processus pour l'industrie automobile dans le cas de Gefco ou pour les messageries de presse (groupe Bertelsmann) qui mettent en œuvre des dispositifs très spécifiques en la matière. Ce sont donc, sans surprise, de très grandes entreprises particulièrement mobilisées par leur propre gestion des flux qui ont su développer ou conforter une activité logistique autonome pouvant être valorisée sur les marchés.

L'examen de l'origine géographique des 45 PSL mondiaux étudiés montre, sans surprise, la nette prédominance des acteurs nord-américains et européens. Nous pouvons rapidement évoquer plusieurs facteurs de nature à avoir facilité le développement des PSL dans ces régions en particulier : le dynamisme économique des pays d'origine et leur ouverture internationale, la

position géographique nodale de certaines zones, les choix des pays d'origine en matière de privatisation (notamment dans 2 secteurs clés, celui de la poste et du transport ferroviaire), la facilité pour les entreprises concernées à lever des fonds importants (grâce à l'existence de places de marchés financiers dynamiques) au sein du pays d'origine.

Le premier travail d'investigation que nous avons réalisé sur l'ensemble de PSL précédemment défini a porté sur les rapports d'activité de ces acteurs. Nous les avons étudiés dans l'optique d'examiner la place de la logistique dans la segmentation stratégique affichée des activités de ces entreprises.

### 2.1.2. PLACE DE LA LOGISTIQUE DANS LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE DES PSL

Pour les 45 PSL identifiés, nous avons examiné les rapports d'activité (lorsque ceux-ci étaient disponibles) ou les informations sur l'organisation du groupe publiées sur le site Internet. Ce préalable a permis le repérage des principaux domaines d'activité stratégiques du groupe concerné et son organisation éventuelle par filiales. Au final, nous avons collecté 41 rapports d'activités et analysé les segments stratégiques de trois entreprises<sup>14</sup> à partir des informations obtenues sur les sites Internet. Nous n'avons en revanche pas été en mesure, par manque d'information exploitable, d'étudier la segmentation stratégique de CEVA ; dans un souci de cohérence, nous avons alors écarté cette entreprise de notre liste de PSL et présenté l'ensemble de nos résultats pour les 44 PSL restants.

Concrètement, nous nous sommes attachés à étudier la place de la logistique dans l'organisation interne des groupes. En examinant la (ou les) logique(s) mise(s) en œuvre pour structurer l'activité de l'organisation autour des Domaines d'Activités Stratégiques (notés DAS par la suite) présentés au sein des rapports d'activité, nous avons repéré au total 8 groupes de critères de segmentation stratégique utilisés par les 44 PSL étudiés (Tableau 4).

Ce Tableau fait apparaître assez clairement le rôle très important des éléments liés au transport dans le processus de segmentation stratégique des PSL mondiaux. Il apparaît qu'un nombre important de ces prestataires préfère constituer leurs DAS autour de facteurs qui, en renvoyant aux activités historiques, font sens pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et notamment sans doute pour tous les actionnaires. Nous pouvons donc nous poser légitimement la question de la capacité des prestations hors transport à être perçues de façon claire et consensuelle.

Conjointement, l'identification des critères de segmentation et leur repérage pour chacun des PSL étudiés nous a permis de dissocier deux groupes de PSL : ceux qui structurent l'ensemble de leurs activités sans faire référence aux activités logistiques (19 entreprises soit 43,2 %) et à l'inverse ceux qui structurent leurs activités par rapport aux spécificités des activités logistiques

<sup>14</sup> ABX, Nippon Express et Schneider.

(25 entreprises soit 56,8 %). Les 19 PSL du premier groupe (noté Groupe 1) ne font donc aucune référence explicite aux activités logistiques pour présenter leurs DAS. Cela montre probablement que pour ces prestataires le terme logistique ne possède pas une prégnance suffisante pour segmenter l'activité et communiquer à l'attention des actionnaires.

Tableau 4 : Critères de segmentation stratégique observables

| Dimensions utilisées   | Exemples de libellés de DAS en rapport avec ces dimensions  |
|--|---|
| Flux   | Less than Truck Load, Full load, Vessel, Non vessel, Produits conditionnés, Produits non conditionnés |
| Modes de transport   | Air, Ocean, Land, Rail, Route, Truckload, Ground, Intermodal  |
| Critères géographiques   | Domestic, International, Europe, UK Ireland, Regional transportation, Overse                          |
| Secteur d'activité des clients                                   | Food logistic, E logistic, DIY, Industry  |
| Référence explicite à des activités transport                    | Forward, Transportation   |
| Référence explicite à des activités d'entreposage                | Warehousing, Entreposage  |
| Référence explicite à des activités logistiques génériques       | Logistics, Contract logistics, Solution logistics, Logistique internationale, Logistics service       |
| Référence explicite à des activités hors Transport et Logistique | Machinery, Engines, Print, Storage Media  |

Parmi les 25 PSL du 2ème groupe (noté Groupe 2) si toutes les organisations utilisent un vocable lié à la logistique pour qualifier au moins un de leur DAS, ce domaine est pour 18 d'entre elles (soit 41 % du total des 44 PSL) défini d'une façon que nous pourrions qualifier de grossière et qui donne l'impression de regrouper ce qui n'a pu être mentionné ailleurs en mélangeant des activités à forte valeur ajoutée, à faible valeur ajoutée, des activités standardisées et personnalisées...

Nous observons ainsi :

- 10 PSL utilisant principalement les modes de transport pour segmenter l'activité et ajoutant un DAS qui regroupe tout ce qui ne peut s'y rattacher. Par exemple, le rapport d'activité de DSV fait apparaître les domaines *road*, *air/sea* et *logistics*.
- 2 PSL opposent un DAS *logistique* à d'autres domaines sans rapport avec le transport.
- 6 PSL utilisent au moins deux dimensions croisées pour définir leurs DAS et ajoutent un domaine spécifique nommé *logistique*. DHL par exemple articule à un 1er niveau, 3 grands pôles (*mail*, *express* et *logistics*) et dissocie ensuite 3 activités au sein du pôle *logistics* : *contract logistics*, *air* et *ocean*. De fait, certaines activités de transport

routier (celles qui ne peuvent pas être intégrées aux pôles *mail* ou *express*) sont assimilées au groupe *contract logistics*. Dans ces 6 cas, les activités de transport et de logistique sont donc étroitement imbriquées au sein de DAS « fourre-tout ».

Finalement, seuls 7 PSL (15,8 % du total) structurent réellement et explicitement leurs activités en isolant des prestations logistiques avancées (à forte valeur ajoutée, personnalisées, dématérialisées) :

- Conway et YRC ont choisi de créer une filiale autonome (Menlo et Meridian IQ) qui gère ces prestations,
- les 5 autres font apparaître plusieurs DAS faisant référence à des activités logistiques clairement identifiées concourant notamment à isoler les prestations de type 4PL<sup>15</sup>.

C'est donc en réalité une part très dominante des PSL qui structure ses activités sans mettre en avant de façon explicite les prestations logistiques avancées. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les difficultés liées à la définition (et donc à la présentation) de ces services peuvent expliquer au moins partiellement ce constat.

## 2.2. PRÉSENTATION DE L'OFFRE DE PRESTATIONS PAR LES PSL

Le choix d'analyser les sites Internet se justifie aisément par la possibilité que ces supports offrent de collecter facilement des informations sur les acteurs mondiaux ainsi que par l'adéquation du contenu des sites au regard de notre objectif d'analyse de présentation et de valorisation de la prestation par le PSL. La collecte du matériau de la recherche a nécessité l'examen approfondi de 61 sites Internet différents<sup>16</sup>. Ce travail a été effectué au cours du premier semestre 2007 et ne prend pas en compte les changements survenus dans les sites Internet des entreprises concernées depuis lors.

### 2.2.1. Démarche d'analyse des sites Internet

L'analyse des sites Internet des 44 PSL poursuit trois objectifs : repérer la présence et la place de différents types d'activités au sein des sites, identifier la logique dominante de présentation des prestations par le PSL et étudier les principaux procédés auxquels les prestataires ont recours pour présenter et valoriser leurs offres.

Le premier objectif en liaison avec les travaux que nous avons présentés relatifs aux activités de service est de distinguer les PSL qui mettent en avant des services dans une logique d'offre (nous utiliserons la désignation « approche service »), des PSL qui utilisent une argumentation faisant intervenir la

<sup>15</sup> Un DAS *contract logistics* dissocié de *Other SCM* par exemple.

<sup>16</sup> Lorsque le groupe étudié (Cf. Tableau 2) disposait d'un site généraliste et d'un site dédié aux activités logistiques, les deux étaient analysés. Le résultat pour l'entreprise faisant en revanche l'objet d'une seule grille de codage.

logique « problème du donneur d'ordre-solution par le PSL » et qui de fait mettent en avant l'existence d'une offre intégrée plus difficile à décrire (« approche solution »). Notre volonté n'est pas ici d'isoler des idéaux types « service » ou « solution » mais d'identifier la logique dominante reliée aux textes de présentation des activités : d'une logique de service traditionnel centrée sur l'offre (ce qu'est le service, la façon dont le service est produit, quelles sont les opérations que le prestataire peut réaliser...) à une logique de solution centrée sur le besoin du client et/ou la nature du problème traité par la prestation.

Nous avons donc considéré comme « approche service » les procédés qui décrivent des prestations (de façon détaillée ou non) en montrant leurs caractères distincts (par une énumération, une liste déroulante...). A l'inverse, sont considérées comme « approche solution » toutes les descriptions (détaillées ou non) qui se focalisent sur le client, ce que le PSL peut lui apporter et ne permettent pas forcément de dissocier (ou de percevoir) la nature précise des services (services de transport, de main d'œuvre, de matière grise) auxquels il est fait référence. L'Encadré 2 fournit un exemple de discours que nous avons « codé » en « approche solution ».

*Encadré 2 : Exemple de discours codé « logique solution »*

Extrait du site de NYK Logistic

Step 1 : starts with knowing our customer, understanding their business  
 Step 2 : grasping our customer's current SC design  
 Step 3 : designing customized, integrated solutions that synchronize the SC events to balance responsiveness and efficiency  
 Step 4 : implementing the solutions based on :  
 dedication to customers and their businesses,

Nous avons par ailleurs cherché à identifier la présence et la place occupée dans l'architecture des sites Internet étudiés par trois grands types d'activités :

- les activités de transport traditionnelles : transport routier, transport fluvial, transport maritime, transport ferroviaire, transport aérien,
- les activités logistiques correspondant à une sous-traitance de capacité et qualifiées par BARCET et BONAMY (1983) de services « *de faire* ». Ces activités intègrent ainsi une composante de main d'œuvre importante et renvoient à l'ensemble des opérations liées à la manutention, à l'entreposage et aux activités associées (*co-packing, co-manufacturing* par exemple). Notons que nous avons regroupé ici des activités logistiques dites basiques et des activités considérées comme porteuses de valeur ajoutée (3PL au sens de VAN LAARHOVEN, 2000a).
- les activités logistiques correspondant à une sous-traitance de spécialité qualifiées de « *services de matière grise* » (BARCET, BONAMY, 1983). Ces activités intègrent une composante informationnelle importante et comprennent les prestations administratives, de gestion, de pilotage voire de conseil. Nous retrouvons ici, comme nous l'avons déjà noté, les activités plus proches des 4PL définis par la littérature.

Nous avons ainsi cherché à repérer, dans l'organisation des sites Internet analysés, la présence de rubriques spécifiques présentant ces trois types d'activités et leur position hiérarchique qui correspond au nombre d'étapes nécessaires (nombre de clics) pour accéder aux rubriques considérées (par exemple codé 1 si la rubrique concernée est en page d'accueil du site). La grille que nous avons utilisée pour l'analyse des sites est présentée au Tableau 5a.

*Tableau 5a : Grille d'analyse des sites Internet - Partie 1*

|  | Approche<br>« service »  |  | Approche<br>« solution »                        |         |
|--|--------------------------|--|---|---------|
|  | Services de<br>transport | Services<br>logistiques de<br>« main d'œuvre » | Services<br>logistiques de<br>« matière grise » |         |
| Présentation ou<br>présence dans le<br>site Internet | Oui/Non                  | Oui/Non  | Oui/Non   | Oui/Non |
| Hiérarchie à<br>l'intérieur du site                  | Codée par un<br>chiffre  | Codée par un<br>chiffre                        | Codée par un<br>chiffre                         |         |

Le dernier objectif poursuivi concerne l'identification des outils employés pour valoriser ou promouvoir l'offre auprès des donneurs d'ordres. Afin d'être en mesure de le faire, nous avons dans un premier temps passé en revue une dizaine de sites de PSL et perçu que les procédés employés pour communiquer/expliciter ou valoriser les activités pouvaient s'articuler autour de quatre démarches (Tableau 5b) :

- le recours aux marques pour donner du sens à l'offre présentée, l'utilisation d'approches sectorielles soit la mise en avant des caractéristiques d'un secteur d'activité pour décrire l'offre,
- les procédés qui utilisent la contingence d'un problème qui a été traité pour exposer la nature de l'offre (recours aux études de cas),
- les PSL qui s'appuient sur la nature du système d'information et le décrivent en détail mettant ainsi en avant le caractère avancé des prestations délivrées.

*Tableau 5b : Grille d'analyse des sites Internet - Partie 2*

|   |         |
|---|---------|
| Présence d'offre(s) « marketée(s) »                       | Oui/Non |
| Recours à l'approche sectorielle                          | Oui/Non |
| Présentation de cas                                       | Oui/Non |
| Valorisation des prestations par le système d'information | Oui/Non |

L'utilisation de la grille d'analyse des sites (parties 1 et 2) a nécessité la pratique de validations croisées. Tous les sites ont été décryptés indépendamment par les deux auteurs qui ont ensuite confronté leurs résultats en vue d'une harmonisation. Toute divergence dans la manière de qualifier les données du site en fonction des critères choisis a donné lieu à un réexamen approfondi du site par les deux auteurs cette fois-ci collectivement. Cette

procédure, par ailleurs très lourde, visait à une plus grande « objectivité » des résultats produits.

### 2.2.2. La logistique, au premier plan de la communication des PSL ?

L'analyse des sites Internet à partir de la grille originelle a très rapidement mis en évidence une grande confusion dans la présentation organisée des activités. L'exemple du site Panalpina est à cet égard particulièrement significatif puisqu'il affiche au sein d'une rubrique labellisée *logistics solutions* des services identifiés (*warehousing* par exemple) ; que les rubriques *logistics solutions* et *supply chain management* renvoient à la fois à des services de main d'œuvre et de matière grise (Encadré 3)...

Encadré 3 : Site Panalpina -éléments de structuration

|                             |
|-----------------------------|
| Air freight(1)              |
| Ocean freight (1)           |
| Supply chain management (1) |
| Single source solutions (2) |
| Logistic solutions (2)      |
| Consulting/planning (3)     |
| Service providers (3)       |
| Warehousing (3)             |
| Information solution (2)    |
| Spécial compétence (2)      |

(x) : position de la rubrique au sein de la hiérarchie du site

De multiples autres exemples de même nature pourraient être mobilisés. Il nous est ainsi rapidement apparu que notre volonté d'identifier précisément la place des activités de transport, de main d'œuvre et de matière grise au sein des sites était rendue caduque par l'imbrication entre les différentes activités logistiques et la difficulté à identifier des ensembles disjoints. Nous avons alors jugé préférable de limiter notre codage aux activités de transport d'une part, de logistique d'autre part (prestations de main d'œuvre, de matière grise ou approche solution). Nous avons alors pu qualifier tout d'abord la place de la logistique<sup>17</sup> dans les 44 sites PSL étudiés.

Le Tableau 6 présente l'analyse des sites des prestataires en fonction du nombre de sites indépendants mises en ligne par chacun des acteurs.

Pour les prestataires qui disposent d'un site unique (27 soit 61 % des 44 étudiés) :

- l'activité logistique apparaît comme une entrée possible dès le premier niveau (page d'accueil) pour 10 sites (37 % du total des PSL mono-sites),
- pour 16 d'entre eux (59 %), l'activité logistique n'est pas présente en

<sup>17</sup> Quels que soient les termes génériques utilisés (*logistics*, *logistique*, *supply chain management*, *logistics provider*, etc.) ou bien à partir de la simple mention d'une opération constitutive de la prestation (*warehousing*).

niveau d'entrée mais apparaît en niveau 2 comme une sous-catégorie d'une rubrique générique (labellisée *services, prestations, solutions, activités* ou *compétences*) qui apparaît en rang 1,

- pour une unique entreprise (4 %), Norbert Dentressangle, la logistique est présentée comme un savoir-faire (niveau 1), lié aux *prestations* de l'entreprise (niveau 2) et apparaît donc en niveau 3 du site.

Pour 63 % des PSL qui ne disposent que d'un unique site Internet pour présenter leurs prestations (39 % du total des 44 PSL), les activités logistiques ne sont donc pas valorisées au premier niveau du site. Lorsque ces activités sont valorisées, nous pouvons mettre en évidence un écart entre les prestataires qui structurent leur DAS en référence à la logistique (Groupe 1) et ceux qui ne le font pas.

*Tableau 6 : Libellés utilisés pour introduire les activités logistiques -PSL mono-sites*

| Groupe 1<br>19 prestataires (43,2 % du total) | Groupe 2<br>25 prestataires (56,8 % du total) |
|---|---|
| Logistics                                     | Ingénierie des flux                           |
| Consumer logistics                            | Logistics(que)                                |
| Air and sea European logistics                | Contract logistics                            |
| Speciality logistics                          | SC Management                                 |
| Supply  | SC solution                                   |

Les prestataires qui structurent leurs DAS en référence à la logistique utilisent à notre sens dans leurs sites Internet, des labellisations plus explicites, plus orientées également vers les prestations avancées et ne faisant pas référence aux éléments modaux ou aux types de flux traités.

Pour les 17 structures (39 % des 44 PSL étudiés) qui proposent plusieurs sites, les résultats sont comparables (Tableau 7). Nous retrouvons à nouveau ici plus de 2/3 des PSL pour lesquels l'accès aux activités logistiques n'est pas possible au niveau 1 du site.

*Tableau 7 : Niveau hiérarchique de la logistique -PSL multi-sites*

| Niveau d'accès aux activités logistiques depuis le site du groupe | Nombre de PSL (% sur les 17) |
|---|------------------------------|
| Niveau 1 (1er clic)   | 6 (35,3 %)                   |
| Niveau 2  | 3 (17,65%)                   |
| Niveau 3  | 3 (17,65%)                   |
| Pas d'accès direct depuis le site institutionnel                  | 5 (29,4%)                    |

Le travail d'analyse réalisé montre ainsi la diversité des choix opérés par les prestataires quant à la présentation de l'activité logistique au sein de leur communication Internet. Il met en évidence que les prestations logistiques ne sont pas systématiquement mises en avant vis-à-vis des autres activités. Nous pouvons remarquer en outre que les entreprises qui communiquent à partir des prestations logistiques les plus avancées ne sont pas forcément celles qui

gènèrent le CA logistique le plus important ; à l'inverse et de façon tout aussi curieuse, Norbert Dentressangle qui génère 37 % de son CA grâce à la logistique ne fait apparaître explicitement la prestation qu'au troisième niveau de son site.

Il est également intéressant de remarquer que la logistique en tant que telle ne définit pas l'identité du PSL. Dans la majorité des cas, elle est présentée comme l'un des services ou l'une des compétences.

Les résultats obtenus quant à la place des activités de transport dans les sites Internet des PSL sont de plus extrêmement tranchés et pourraient être considérés comme inattendus. Pour les 43 sites sur lesquels cette donnée peut être analysée, 37 sites (soit 86 %) placent la logistique et le transport exactement au même niveau hiérarchique de leur site, 2 entreprises (4,6 %) mettent la logistique à un moindre niveau que les activités de transport, 4 PSL (9,4 %) enfin affichent la logistique à un niveau supérieur. Ce résultat, loin d'illustrer un quelconque désengagement des entreprises prestataires vis-à-vis du transport ou une moindre importance accordée à cette activité considérée comme traditionnelle reflète à l'inverse à la fois le caractère de plus en plus difficilement dissociable de ces activités et le plan d'égalité d'importance sur lequel elles sont placées par les entreprises elles-mêmes.

### 2.2.3. L'offre du PSL : des services ou une solution ?

L'examen approfondi des sites Internet des PSL nous a permis de relever les vocables ou expressions que ces entreprises utilisent pour présenter leur offre. Les mots employés traduisent à notre sens fort bien la large focalisation des entreprises sur leurs compétences propres. On relève ainsi par nombre d'utilisations décroissant les vocables : *services, products & services, métiers*, puis chacun cités une fois : *our business, our approach, outils et services, service offering, offre multi métier, activités, competencies, global services, expertise et savoir-faire*. 3 entreprises mixent dans leurs mots clés les logiques *services* et *solutions* et seules 4 entreprises sur les 44 (9 %) donnent l'impression de s'adresser directement au client en évoquant leurs *solutions* ou une unique *selling proposition*. Ce résultat nous semble déjà illustrer la faible orientation de la communication des PSL vers la réponse aux besoins du client.

Dans le contenu des sites, nous avons pu identifier de façon très significative trois grands types de valorisation utilisés par nos 44 prestataires : une optique service, une optique solution et une valorisation duale parfaitement équilibrée entre les deux logiques précédentes.

36 sites Internet (82 %) affichent clairement une mise en avant des services que l'entreprise développe ce qui constitue un pourcentage extrêmement dominant. Parmi ces 36 entreprises :

- 14 (soit 32 % du total) sont dans une logique de pure présentation de services,

- 10 (23 % du total) assortissent ces présentations de discours introductifs axés « solution » en interpellant le client par exemple sur les conditions d'exercice de son activité ; la logique solution peut ainsi apparaître souvent dans les paragraphes introductifs. On pourrait « suspecter » ici une forme d'influence du discours dominant sur les PSL !
- 8 entreprises (18 % du total) mettent en avant une logique d'intégration d'activités au niveau des prestations de pilotage ; la logique solution, embryonnaire, ne concerne alors que la présentation des prestations avancées,
- 4 (9 % des 44 PSL étudiés) utilisent enfin divers artefacts pour interpellier le client : au travers de cas, de schémas de business models, d'approches sectorielle ou de documents de communication à télécharger.

3 entreprises<sup>18</sup> soit 7 % des PSL étudiés ont rédigé leur site dans une logique parfaitement duale, faisant apparaître logique de service et de solution sur le même plan (le prestataire français assortit ainsi par exemple chaque service proposé d'une réflexion en matière d'avantages clients). Enfin, 5 entreprises<sup>19</sup> (11 % du total) ont clairement opté pour une approche centrée sur le client, leur site Internet ne se focalise que sur les solutions et avantages pour les donneurs d'ordre. Nous pouvons noter par ailleurs que ces 5 entreprises ont recours à la logistique pour structurer leur organisation en domaines d'activités stratégiques.

On le voit, très peu d'entreprises parmi les PSL étudiés définissent leurs activités en se fondant sur la solution co-construite apportée au client. Ce résultat, surprenant au regard de la littérature valorisant les développements 4PL des PSL, peut peut-être expliquer en partie la moindre sollicitation par les donneurs d'ordre, des prestataires pour les démarches plus avancées. Nous rejoignons ici en revanche les nombreux travaux nord-américains (parmi lesquels par exemple LIEB et BENZ, 2005) qui mettent en exergue le décalage entre le discours des PSL axé sur l'évolution de l'activité vers une plus grande sophistication de l'offre et la réalité d'un marché attaché aux activités de traction et d'entreposage.

#### 2.2.4. *Quelle valorisation pour les prestations logistiques ?*

Nous avons examiné la valorisation des activités des PSL au travers de 4 procédés.

Les systèmes d'information développés sont présentés, pour 32 des entreprises étudiées (soit 73 % du total), comme un support au service des activités logistiques et non comme un vecteur de différenciation associé aux activités

---

<sup>18</sup> JB Hunt, Hapag Lloyd et Norbert Dentressangle.

<sup>19</sup> Géodis, NYK, Penske, UPS et UTI.

de pilotage. D'une façon que nous considérons comme assez inattendue, 5 (11 %) des entreprises étudiées (Agility, DVS, EGL, Kuehne+Nagel et Penske) laissent peu de place aux systèmes d'information dans leur site. C'est d'autant plus étonnant pour Kuehne+Nagel dans la mesure où Hays Logistique employait en France plus de 200 informaticiens et semblait s'orienter vers la commercialisation vers des tiers de solutions informatiques « maison » développées pour les entreprises prestées. A l'inverse, 7 entreprises<sup>20</sup> (16 %) mettent les systèmes d'information au premier plan (littéralement) de leur site. On peut également noter que de nombreux sites mettent en avant une application informatique dédiée permettant aux clients d'assurer le suivi en temps réel de leurs marchandises. Une exploration plus systématique (qui reste à conduire) de la place des systèmes d'information dans la communication des PSL pourra sans doute conforter que les systèmes d'information sont essentiellement présentés comme des outils au service de la prestation, associant à celle-ci un caractère technologique ou avancé.

Le Tableau 8 présente la valorisation des activités des PSL par le recours aux marques (notées approches « marketées »), à l'approche sectorielle ou aux études de cas.

Tableau 8 : Procédés de valorisation de l'offre

|   | Offres « marketées » pour valoriser une gamme de services |     | Approches sectorielles |     | Recours aux études de cas |     |
|---|---|-----|------------------------|-----|---------------------------|-----|
|   | Oui   | Non | Oui                    | Non | Oui                       | Non |
| Ensemble des 44 PSL   | 18  | 26  | 33                     | 11  | 22                        | 22  |
| Groupe des 19 PSL qui ne structurent pas leurs DAS en référence à la logistique | 8   | 11  | 13                     | 6   | 8                         | 11  |
| Groupe des 25 PSL qui structurent leurs DAS en référence à la logistique        | 10  | 15  | 20                     | 5   | 14                        | 11  |

Au total, seuls 3 PSL (7 % du total) n'utilisent aucun de ces outils. Conjointement, 7 PSL (16 %) ont recours à la fois à l'ensemble des procédés de valorisation. On peut en outre remarquer, la forte utilisation des approches sectorielles pour valoriser l'offre ; trois-quarts des prestataires ont recours à ces procédés. Le secteur d'activité du client apparaît ainsi comme un élément crucial pour rendre les prestations tangibles et les différencier. Ceci n'a rien de surprenant puisque l'approche sectorielle est déjà présente dans le processus de segmentation stratégique des PSL.

En ce qui concerne le recours aux marques, lorsqu'il concerne un service ou

<sup>20</sup> Il s'agit d'APL, Dascher, Maersk, Seino et Salvesen auxquelles on peut adjoindre Géodis qui valorise fortement son expérience technique et STEF TFE qui s'appuie sur son progiciel Agrostar.

une gamme de service, sans être marginal, il reste l'outil le moins utilisé pour valoriser l'offre. Sur ce point, il nous semble que la volonté de contractualiser les prestations (et donc de les personnaliser) peut s'avérer quelquefois incompatible avec une utilisation d'outils conçus initialement pour les marchés de masse. Il nous faut cependant noter que plusieurs entreprises utilisent les marques non pas pour valoriser leurs prestations mais pour valoriser leur système d'information. De fait, si nous intégrons les PSL qui ont recours aux marques pour valoriser leur système d'information et ceux qui le font pour leurs gammes de services, nous obtenons un nouvel ensemble de 22 entreprises soit la moitié des effectifs des acteurs que nous avons étudiés.

Enfin, les études de cas sont utilisées par la moitié des PSL ; nous pouvons observer ici une utilisation clivée de cet outil avec un recours plus important par les PSL qui structurent leur DAS en référence à la logistique. Si tous les prestataires n'y ont pas recours, ceux qui l'utilisent vont quelquefois très loin dans les détails fournis à l'internaute pour l'aider à appréhender la contingence d'une situation traitée par le PSL. La formalisation de la prestation grâce aux études de cas est parfaitement cohérente avec une vision du PSL comme apporteur de solutions. On retrouve d'ailleurs sans surprise les PSL qui ont opté pour une approche solution parmi les prestataires qui recourent à cet outil.

## CONCLUSION

Cette analyse de la place affichée des activités logistiques au sein des PSL tant sur le plan de la structuration organisationnelle que de la valorisation des prestations via les sites Internet nous permet de statuer sur l'importance (constante ou renouvelée) du transport pour les prestataires et conforte notre vision de la prestation comme une évolution naturelle du secteur. La recherche que nous avons entreprise laisse apparaître de façon nette une dialectique. D'un côté, il paraît légitime de vouloir mettre en avant une perception de la logistique indépendante du transport et centrée sur des définitions qui ne laissent aucune place au contexte d'élaboration de ces services. D'un autre, cette même logistique peut tout à fait se deviner dans l'évolution des transporteurs largement imposée par un nouveau cadre économique. Dès lors, l'offre des PSL peut être ramenée à une activité de transport contingente au contexte organisationnel contemporain se traduisant par une plus grande complexité.

Si un très grand nombre de travaux, dans un esprit « d'émancipation scientifique » vis-à-vis de l'économie des transports, ont mis l'accent sur le clivage entre des activités « nobles » et évoluées (la logistique « xPL ») et les activités « roturières » issues du passé (le transport), l'examen approfondi d'un ensemble d'acteurs mondiaux que nous avons conduit, nous semble susceptible de remettre en cause cette perception. Contrairement à ce que l'on pouvait attendre eu égard à l'émancipation apparente et revendiquée du secteur de la

logistique, les acteurs traditionnels du transport occupent la quasi-totalité de notre sélection. Conjointement, un peu moins de la moitié des acteurs étudiés n'a pas recours à l'activité logistique pour sa structuration organisationnelle. En parallèle, l'analyse du contenu des sites laisse entrevoir une communication importante autour des prestations de transport et une orientation « service » très traditionnelle est privilégiée dans la présentation des activités. Les PSL sont ainsi toujours majoritaires à fonder leur communication sur un choix de variété de services plus que sur des segments de clientèle (demeurant « *variety based* » et non « *needs based* » au sens de PERSSON et VIRUM, 2001). Conséquemment, il nous paraît dangereux de vouloir à tout prix définir les activités des PSL sans référence au transport et à l'interaction grandissante entre l'offre et la demande au moment de la production du service. Sur ce point, nos résultats ne font que confirmer les postulats de l'économie des services<sup>21</sup> et les travaux toujours d'actualité du groupe IMP sur la dyade client/fournisseur (JOHANSSON, MATTSSON, 1987). Tout nous porte à croire que « l'isolement » du transport par rapport aux autres activités de services aux entreprises est en voie de disparaître.

Tout comme les autres PSI (Prestataires de Services Industriels), les PSL doivent faire face au problème d'une offre informationnelle et dématérialisée sur laquelle il est difficile de communiquer. Les PSL intégrés à notre étude<sup>22</sup> ont alors recours aux outils marketing, aux approches sectorielles ou aux études de cas. L'outil marketing permet de valoriser des offres standardisées ou de mettre l'accent sur certains dispositifs (qualité du système d'informations notamment). L'approche sectorielle avance une application de l'offre à un contexte précis, ce qui correspond aux innovations de spécification décrites par le modèle de BARCET et BONAMY (1987). Enfin, les études de cas illustrent le contexte de co-production du service et renvoient à l'une des formes d'innovation précisées par BRESSAND et NIKOLAÏDIS (1988). Ces références aux clients existants sont extrêmement importantes dans la mesure où la connaissance du client et de son activité est susceptible de déclencher la confiance vis-à-vis du PSL (HERTZ, ALFREDSSON, 2003).

En conclusion, si la teneur des lignes précédentes peut laisser apparaître une assurance quant à l'intérêt des observations faites sur la population de PSL retenue pour notre travail, elle ne doit pas masquer les limites certaines de notre approche. Celles-ci concernent tout aussi bien la représentativité du groupe de PSL que le travail d'investigation entrepris pour chacun d'entre eux. D'autres approches peuvent par ailleurs être mobilisées pour étudier les rapports complexes entre les activités de logistique et celles de transport (l'analyse précise des phénomènes de croissance externe par exemple).

Cela étant, cette contribution qui montre le caractère inextricable des liens

---

<sup>21</sup> Notamment l'école nordique, voir par exemple GRONROOS, 2007.

<sup>22</sup> Seuls 3 d'entre eux n'ont pas recours à l'un des procédés analysés.

entre ces activités et les acteurs qui les incarnent, éclaire également la nécessité pour les PSL, encore enfermés dans une logique d'offre, de travailler leur interface client, de valoriser leur capacité à assembler des opérations standards (et donc garantes de rentabilité) pour proposer une solution personnalisée. Ainsi, « *créer des organisations qui accordent de l'importance au client est [bien] une problématique clef* » (PANAYIDES, 2004). Les propos impertinents de MAKHUKA et GRAY (2004) incitant les PSL à « *passer moins de temps à se réinventer et plus à écouter les besoins des clients* » prennent ici tout leur sens. Nous postulons en outre qu'en matière de compétences distinctives pour le PSL de demain, l'organisation, le pilotage et la réalisation du transport, tiendront à nouveau le haut du pavé.

L'ensemble de ces éléments fait apparaître des pistes de recherche prometteuses sur l'identité corporate (BALMER, GREYSER, 2002) des PSL. En effet, nous avons mis en avant les difficultés importantes pour définir la façon dont les PSL doivent se présenter auprès de leurs actionnaires et de leurs clients. Sur ce point, la littérature sur l'identité organisationnelle est intéressante à mobiliser. A notre connaissance, elle n'a pas fait l'objet d'une grande attention dans le champ de la logistique. Enfin, de nouvelles recherches s'appuyant notamment sur le champ de la littérature des services seraient souhaitables pour « *revisiter comment les capacités et services logistiques sont définis dans la relation spécifique avec le client, comment ils sont combinés et évoluent au fil du temps* » (SELVIADIRIS, SPRING, 2007).

**REMERCIEMENTS :** Les auteurs remercient vivement les évaluateurs anonymes pour leurs remarques constructives et stimulantes qui ont permis d'améliorer sensiblement la proposition.

#### RÉFÉRENCES

- BALMER J.M.T., GREYSER. S.A. (2002) Managing the Multiple Identities of the Corporation. **California Management Review**, Vol. 44, n° 3, pp. 72-86.
- BARCET A., BONAMY J. (1983) Différenciation des prestataires de services aux entreprises. **Revue d'Economie Industrielle**, n° 24, 2ème trim, pp. 9-17.
- BARCET A., BONAMY J., MAYÉRE A. (1987) **Modernisation et innovation dans les services aux entreprises**. Commissariat général au Plan.
- BERGLUND M., VAN LAARHOVEN P., SHARMAN G., WANDEL S. (1999) Third party logistics: is there a future? **International Journal of Logistics Management**, Vol. 10, n° 1, pp. 59-70.
- BITRAN G.R., GURUMURTHI S., SAM S.L. (2007) The need for third-party coordination in supply chain governance. **MIT Sloan Management Review**, pp. 30-37.

- BOLUMOLE Y.A. (2003) Evaluating the supply chain role of logistics service providers. **International Journal of Logistics Management**, Vol. 14, n° 2, pp. 93-107.
- BRESSAND A., NIKOLAÏDIS K. (1988) Les services au cœur de l'économie relationnelle. **Revue d'Economie Industrielle**, n° 43, pp. 141-163.
- CAMMAN C., LIVOLSI L., ROUSSAT C. (2007) **La logistique autrement**. Paris, Groupe Liaison SA.
- CHOW H.K.H., CHOY K.L., LEE W.B., CHAN F. T.S. (2007) Integration of web-based and RFID technology visualizing logistics operations -a case study. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 12, n° 3, pp. 221-234.
- COLIN J., PACHÉ G. (1988) **La logistique de distribution : l'avenir du marketing**. Chotard et Associés.
- DE BANDT J. (1995) **Services aux entreprises : informations, produits, richesses**. Paris, Economica (Coll. Économie Poche).
- FABBE-COSTES N. (2007) Système d'information logistique et transport. In **Encyclopédie Techniques de l'Ingénieur**, Ref. AG 8 030v2 10-2007, Paris, Ed. Techniques de l'Ingénieur.
- FRYBOURG M. (2003) La compétitivité des prestataires de service en transport et en logistique. **Cahiers Scientifiques des Transports et de la logistique**, article rédigé à partir d'une recherche confiée à l'IREPP, pp. 1-15.
- FULCONIS F., PACHÉ G. (2004) Le prestataire de services logistiques comme assembleur de compétences : une identité nouvelle pour la firme-pivot ? **SAM-IFSAM, VIIth World Congress**, Göteborg, Sweden, Proceedings of the Congress, 11 p.
- FULCONIS F., SAGLIETTO L., PACHÉ G. (2006) Exploring new competences in the logistics industry. The intermediation role of 4PL. **Supply Chain Forum: An International Journal**, Vol. 7, n° 2, pp. 68-77.
- FULCONIS F., SAGLIETTO L., PACHÉ G. (2007) Strategy dynamics in the logistics industry: a transactional center perspective. **Management Decisions**, Vol. 45, n° 1, pp. 104-117.
- GALLOUJ F., GALLOUJ C. (1996) **L'innovation dans les services**. Paris, Economica.
- GRONROOS C. (2007) **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. John Wiley & Sons.
- HAKANSSON H., SNEHOTA I. (1995) **Developing relationship in business network**. Routledge.

- HERTZ S., ALFREDSSON M. (2003) Strategic development of third party logistics providers. **Industrial Marketing Management**, Vol. 32, n° 2, pp. 139-149.
- JOHANSSON J., MATSSON L.G. (1987) Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with a transaction-cost approach. **International Studies of Management Organization**, Vol. 17, n° 1, pp. 64-74.
- LAI K.H. (2004) Service capability and performance of logistics providers. **Transportation Research, Part E**, Vol. 40, n° 5, pp. 385-399.
- LANGLEY J. Jr, CAPGEMINI US LLC (2007) **The state of logistics outsourcing - 2007 Third-Party Logistics. Results and findings of the 12th annual study**. pp. 1-49.
- LIEB R., BENTZ B. (2005) The North American third party logistics industry in 2004: the provider CEO perspective. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 35, n° 8, pp. 595-611.
- LIM W. S. (2000) A lemon market? An incentive scheme to induce truth-telling in third party logistics providers. **European Journal of Operational Research**, Vol. 125, pp. 519-525.
- MASON R., LALWANI C., BOUGHTON R. (2007) Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 12, n° 3, pp. 187-199.
- MAKUKHA K., GRAY R. (2004) Logistics partnership between shippers and logistics service providers: The relevance of strategy. **International Journal of Logistics Research and Applications**, Vol. 7, n° 4, pp. 361-377.
- MURPHY P., POIST R. (2000) Third party logistics: some user versus provider perspective. **Journal of Business Logistics**, Vol. 21, n° 1, pp. 121-133.
- PACHÉ G., SAUVAGE T. (2004) **La logistique, enjeux stratégiques**. Paris, Vuibert Entreprises (3ème éd.).
- PANAYIDES P. M. (2004) Logistics service providers: An empirical study of marketing strategies and company performance. **International Journal of Logistics: Research and applications**, Vol. 7, n° 1, pp. 2-15.
- PERSSON G., VIRUM H. (2001) Growth strategy for logistics service providers: a case study. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 12, n° 1, pp. 53-64.
- PORTER M. (1999) Comment les entreprises mondiales gagnent. In **La concurrence selon Porter**, Village Mondial.
- PROTRANS (2001) **Analysis of third-party logistics market**. European Commission, Contract N°1999-RD, 10795, pp. 1-56.

- SAVIOTTI P., METCALFE J. (1984) A theoretical approach to the construction of technological output indicators. **Research Policy**, Vol. 13, n° 3, pp. 141-151.
- SELVIADIRIS K., SPRING M. (2007) Third Party Logistics: a literature review and research agenda. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 18, n° 1, pp. 125-150.
- TANNERY F. (2001) Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage des questions génériques. **Finance Contrôle Stratégie**, Vol. 4, n° 2, pp. 215-259.
- TERRASSIER N. (2001) Les entreprises de logistique. **Synthèse ISEMAR**, n°38, pp. 1-6.
- TIXIER D., MATHÉ H., COLIN J. (1998) **La logistique d'entreprise**. Dunod (2ème éd.).
- VAN HOEK R. (2000) Roles of third party logistic services in customization through postponement. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 11, n° 4, pp. 374-387.
- VAN LAARHOVEN P. (2000a) Third-party logistics: the provider and the shipper perspective. In N. FABBE-COSTES, J. COLIN, G. PACHÉ (Eds) **Faire de la recherche en logistique et distribution**, Paris, Éditions FNEGE, pp. 137-158.
- VAN LAARHOVEN P., BERGLUND P., PETERS M. (2000b) Third Party Logistics in Europe-Five years later. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 30, n° 5, pp. 425-442.