



HAL
open science

Le PSL, variable d'ajustement ou partie prenante dominante à la relation industrie/Commerce? Le cas des produits frais et ultra-frais dans le Grand Ouest de la France

Olivier Mevel, Thierry Morvan, Nélida Morvan

► To cite this version:

Olivier Mevel, Thierry Morvan, Nélida Morvan. Le PSL, variable d'ajustement ou partie prenante dominante à la relation industrie/Commerce? Le cas des produits frais et ultra-frais dans le Grand Ouest de la France. *Logistique & Management*, 2018, 10.1080/12507970.2018.1527192. halshs-02886519

HAL Id: halshs-02886519

<https://shs.hal.science/halshs-02886519>

Submitted on 1 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le PSL, variable d'ajustement ou partie prenante dominante à la relation industrie/Commerce ? Le cas des produits frais et ultra-frais dans le Grand Ouest de la France

PSL, an adjustment factor or a dominant stakeholder in the industry / trade relationship? The case of fresh and ultra-fresh food products in the West of France

Olivier Mevel

Université de Brest/LEGO - IUT de Brest

olivier.mevel@univ-brest.fr

Thierry Morvan

Université de Rennes 1/CREM - IUT de Saint Malo

thierry.morvan@univ-rennes1.fr

Nélida Morvan

Université de Rennes 1/ IUT de Saint Malo

nelida.morvan@univ-rennes1.fr

Résumé :

Par la qualité et le prix des formules de services qu'ils proposent aux industriels des filières agroalimentaires, les PSL sont devenus des acteurs incontournables au sein des chaînes logistiques. Par conséquent, se pose la question de la justesse de cette formule de service au regard d'un contexte de conflit permanent autour la seule variable prix entre les industriels et les distributeurs. Il s'agit en nous appuyant sur une enquête menée au niveau de trois territoires (la Bretagne, la Normandie et la Loire atlantique) de déterminer quelle est la formule de service que souhaite privilégier l'industriel.

Mots Clés : relation industrie/commerce, valeur ajoutée client, prestataires de services logistiques, formule de service.

Abstract

Logistics Service Providers (LSP) have become one of the main players in the supply chain thanks to the quality and the price of service packages offered to the food industry.

This article discusses the adequacy of services packages developed by the LSP in a context of permanent conflict between industrials and distributors. This analysis is based on an empirical study in three geographical areas: Brittany, Normandy and the Loire-Atlantique region. Our aim is to determine what type of service packages the food industry would eventually favour.

Keys words: Industry / Trade relationship, Added Customer Value, Logistics Service Providers, service packages

Introduction

Dans un contexte économique de crise auquel s'ajoutent les exigences commerciales toujours plus prononcées des distributeurs, les stratégies des industriels des filières alimentaires sont fortement impactées par la qualité et le prix des solutions logistiques que les Prestataires de Services Logistiques (PSL) ont su mettre en œuvre pour leurs clients (Filser et *al.*, 2012, Anderson et *al.*, 2011). En effet, face aux exigences actuelles des distributeurs (circuits imposés, temps de réactivité de plus en plus court, *etc.*), l'expertise du PSL, déployée autour d'un système d'offre permettant de projeter des produits frais à cadence soutenue, est devenue indispensable aux industriels, quels que soient leur taille et leurs métiers.

Le PSL devient donc un acteur incontournable dans l'élaboration, l'organisation et le suivi au quotidien des chaînes logistiques des filières alimentaires tout en posant la question de la place qu'il lui est accordé en termes de partage de la valeur ajoutée au sein du canal de distribution. (Camman et Livolsi, 2012). Cette question s'avère d'autant plus prégnante que les industries agro-alimentaires évoluent dans un contexte concurrentiel exacerbé par une crise persistante depuis 2008 et qu'elles restent engagées dans des rapports constamment conflictuels avec les distributeurs autour de la seule variable prix. Par ailleurs, le contexte législatif lié à l'application de la LME, même légèrement modifiée par les lois Hamon (2014), Alur (2014), Macron (2015) et Sapin 2 (2016) a contribué à sanctuariser les négociations commerciales de façon encore plus importante autour des champs du prix mais aussi du coût de la prestation logistique (Mével et Morvan, 2017 ; Hocquelt et *al.*, 2016 ; Jorion, 2010).

Un tel contexte législatif signifie donc que la quête de la valeur ajoutée des industriels ne passe pas seulement par le développement de politiques marketing innovantes et des achats mieux maîtrisés. En effet, la perpétuation du rapport de forces entre industriels et distributeurs nécessite désormais une réflexion plus appuyée de leur part sur l'organisation de leur supply chain alimentaire (par exemple le développement d'expériences de mutualisation verticale et

horizontale) tout en sollicitant des PSL susceptibles de proposer des réponses adaptées et novatrices en termes de coûts, de délais et de qualité dans un environnement logistique fortement contraignant (Senkel et *al.*, 2013).

Par conséquent, au regard de la double guerre des prix menée par les GMS sur le fond de rayon mais aussi sur les promotions, cette recherche de valeur ajoutée implique de clarifier le rôle que les industriels entendent faire dorénavant jouer à leurs PSL au regard du poids pris par ces derniers dans le partage de cette valeur ajoutée (Filser et *al.*, 2012). Pour clarifier ce rôle, depuis 2010, nous menons une étude longitudinale dans le but de déterminer la qualité de service perçue par l'industriel et de caractériser les stratégies susceptibles d'être mise en œuvre par le PSL (Mével et Morvan, 2010, 2014 et 2017). Il apparaît que la question de la justesse des solutions logistiques jusqu'ici développées par les PSL devient primordiale sachant que les enquêtes démontrent toutes les difficultés des PSL à s'adapter aux demandes spécifiques de leurs clients.

Dans ce contexte, la question de recherche a pour objet de déterminer si les PSL sont devenus une simple variable d'ajustement ou une véritable partie prenante à l'équilibre des relations Industrie/Commerce. Par variable d'ajustement, nous entendons désigner ici le fait que les industriels seraient plus sensibles à un service standard garantissant des phénomènes d'échelle et donc offrant des faibles coûts unitaires de transport et/ou de gestion des stocks. Dans ce cas précis, le rôle du PSL serait essentiellement centré autour de l'exécution opérationnelle, il est donc considéré comme un « outil » au sein de la chaîne logistique (Fabbe-Costes et *al.*, 2008). Par contre, un PSL partie prenante à la relation industrie/commerce signifie que l'industriel rechercherait, un PSL proposant des services plus sophistiqués, co-construits, et fondés sur un apprentissage relationnel construit expérience après expérience, un PSL dont le métier comprend non seulement des compétences de techniques logistiques mais surtout des compétences relationnelles, des compétences en pilotage de flux tout en étant capable de

concevoir des solutions intégrées. Le PSL, en tant que « Broker » de réseau, devient un facilitateur par sa capacité à accompagner la stratégie des acteurs de la chaîne logistique, un coordinateur par ses compétences en termes de systèmes d'information et de capacités à construire des réseaux communs à plusieurs clients voire un architecte par son expertise à initier et à construire un réseau de sous-traitants logistiques pour une demande spécifique (Fulconis et *al.*, 2017; Fabbe-Costes et *al.*, 2008).

Nous avons analysé l'opinion des industriels relativement à la qualité de service perçue afin de déterminer si les industriels souhaitent privilégier soit des solutions logistiques leur permettant de diminuer leur coût logistique en faisant jouer au PSL un simple rôle d'ajustement tarifaire, soit une solution logistique plus personnalisée impliquant le développement d'une relation de service plus pérenne entre les deux acteurs. Le PSL devient alors partie prenante à une relation plus collaborative.

Pour compléter notre travail d'investigation, nous avons aussi voulu analyser l'opinion des PSL en recueillant, notamment, leur perception de la qualité de service et en étudiant les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients.

Pour répondre à notre problématique, dans un premier développement (1), nous analysons la situation des relations entre les acteurs du canal de distribution et les résultats des Etats Généraux de l'Alimentation (1.1) pour ensuite faire le point sur le rôle du PSL au sein de ce canal (1.2) en mobilisant la théorie des services pour construire un cadre d'analyse susceptible de déterminer les stratégies envisageables par le PSL (1.3). Dans un second développement (2), nous avons souhaité mener une enquête empirique auprès d'un échantillon représentatif d'industriels des différentes filières des industries agroalimentaires du Grand ouest. Les aspects méthodologiques seront présentés en premier lieu (2.1) avant de discuter des principaux résultats liés à l'étude empirique (2.2) et d'analyser les implications managériales (2.3).

1- Etat des lieux de la situation de la relation entre les différents acteurs du canal de distribution dans les filières alimentaires : industries agro-alimentaires-prestataires de services industriels-centrales d'achat de la grande distribution française

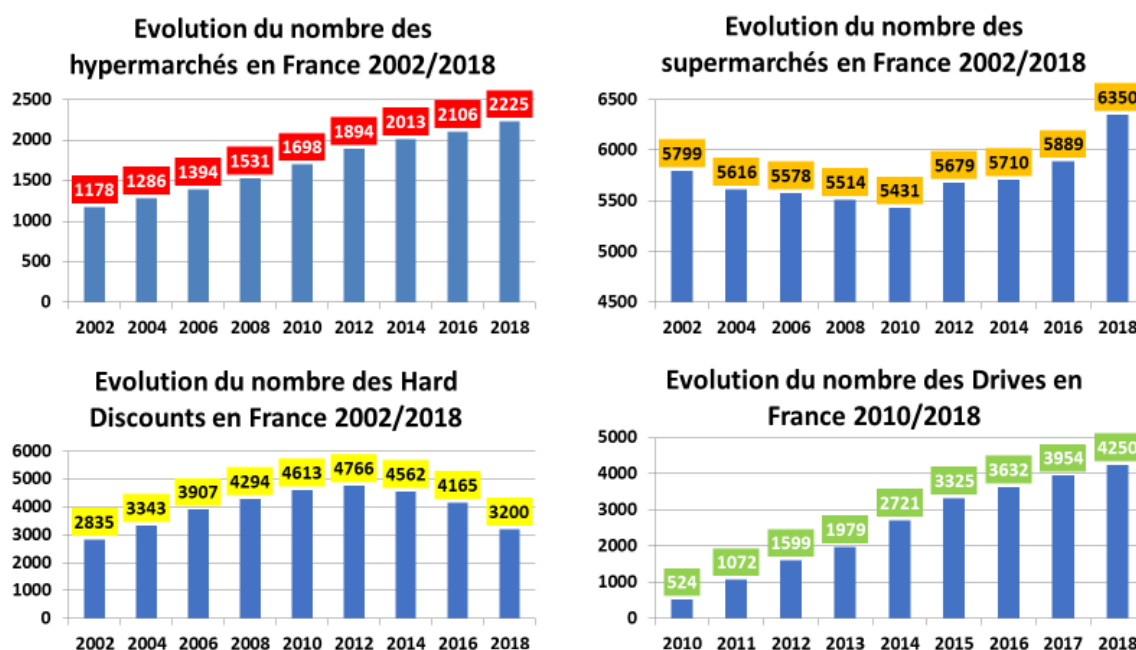
Dans un premier temps, nous étudierons les raisons qui ont amené le président Macron, à peine élu, à appeler à la tenue des Etats Généraux de l'Alimentation afin de définir un nouvel équilibre en termes de loyauté dans les relations commerciales et les conséquences pour le PSL (1.1) puis dans un second temps nous analyserons les conséquences de l'émergence et du développement du PSL comme nouvel acteur au sein du canal de distribution (1.2). Enfin dans un dernier temps il s'agira d'analyser le positionnement serviciel du PSL au regard des exigences du donneur d'ordre (1.3).

1-1- Les états généraux de l'alimentation prescrivent une révision exhaustive des relations production-industrie-PSL-commerce

Depuis 50 ans, l'Etat français a toujours eu la préoccupation de la gestion des prix dans le canal de la distribution alimentaire mais le développement fulgurant du parc de magasins des enseignes de grande distribution est tel que, dès 1973, le législateur estime qu'il doit intervenir contre les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) afin de se doter des moyens de lutter contre son développement anarchique partout en France.

Ainsi, la loi Royer de 1973 vient encadrer l'urbanisme commercial dans le but de sauver le petit commerce en limitant la croissance des grandes surfaces. Toutefois, l'ambition première de la loi Royer de limiter l'influence de la grande distribution sur le paysage péri-urbain, tout en protégeant les petits commerçants, a échoué puisque les commissions administratives d'élus locaux ont quasi-systématiquement favorisé l'implantation des grandes surfaces. La loi Raffarin de 1996 viendra renforcer la loi Royer, en abaissant à 300 m² le seuil de la surface au-delà duquel une autorisation administrative d'implantation de surfaces commerciales est nécessaire. Cependant, les lois Royer, Raffarin, LME et Alur n'ont absolument pas stoppé le

développement des surfaces commerciales qui, paradoxalement, ont même accéléré le déploiement de leurs outils commerciaux depuis 2002 (cf. figure 1).



Source : Adaptation Olivier MEVEL

Figure 1 : Evolution du nombre des hypermarchés, supermarchés, hard-discount et drive en France depuis 2002 (Sources : DGCCRF et DDPP)

Face à la montée inexorable des parts de marché de la grande distribution alimentaire dans le commerce de détail, l'Etat estime qu'il n'a d'autres choix que de mobiliser toujours plus fréquemment l'arme législative pour tenter d'influer sur le renversement de paradigme qu'impose le distributeur. La loi Galland (1996) est votée dans le but de régler les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs.

Son objectif avoué était de protéger le petit commerce et les industriels en interdisant aux grandes surfaces de répercuter dans les prix de vente aux consommateurs la totalité des remises, ristournes et autres rémunérations de prestations de coopérations commerciales que les GMS recevaient de leurs fournisseurs. Alors que la montée en puissance et la concentration des enseignes de grandes surfaces alimentaires déséquilibraient les rapports commerciaux au détriment des fournisseurs, la loi Galland a introduit la notion de « prix abusivement bas » et

elle redéfinit le calcul du Seuil de Vente à Perte (SRP) en distinguant entre marge avant, répercutable sur le prix de vente, et marge arrière, non répercutable. La loi Galland ne permettra pas au canal de distribution d'atteindre un équilibre en termes de partage de la valeur ajoutée entre les différentes parties prenantes d'autant plus que l'émergence d'un nouvel acteur dans le canal, les PSL, vient considérablement dégrader la situation des industriels et des producteurs. Rapidement, la loi Galland est critiquée face à la vague de hausse des prix des produits de marques qu'elle génère.

Pour autant, à une loi inflationniste succède la LME qui s'avère être, *a contrario*, une loi profondément déflationniste depuis 2008. En effet, en redonnant au distributeur la capacité de renégocier les Conditions Générales de Vente (CGV) des industriels, la LME accorde fatalement, par le maintien du seuil de revente à perte, une prime de marché totalement démesurée au distributeur, vainqueur des négociations commerciales (Allain et *al.*, 2016 ; Biscourp, 2014). En ce sens, la LME porte en elle, les germes d'une forme de violence commerciale qui s'applique lors des négociations commerciales. Entre 2008 et 2018 en France, les conséquences liées à l'application de la LME rendent compte d'une intense guerre des prix qui décime les filières alimentaires (Moati, 2016) tout en concentrant à l'extrême les centrales d'achat des enseignes de la grande distribution (GMS). Ainsi, primé par la LME, un seul distributeur sort vainqueur de 10 ans d'application de la loi, le groupe Leclerc (*cf.* figure 2), ce qui amène les autres enseignes à signer des accords de coopération à l'achat fin 2014 et courant 2018 afin de tenter d'inverser l'image prix dont bénéficie le distributeur breton vis-à-vis des consommateurs.

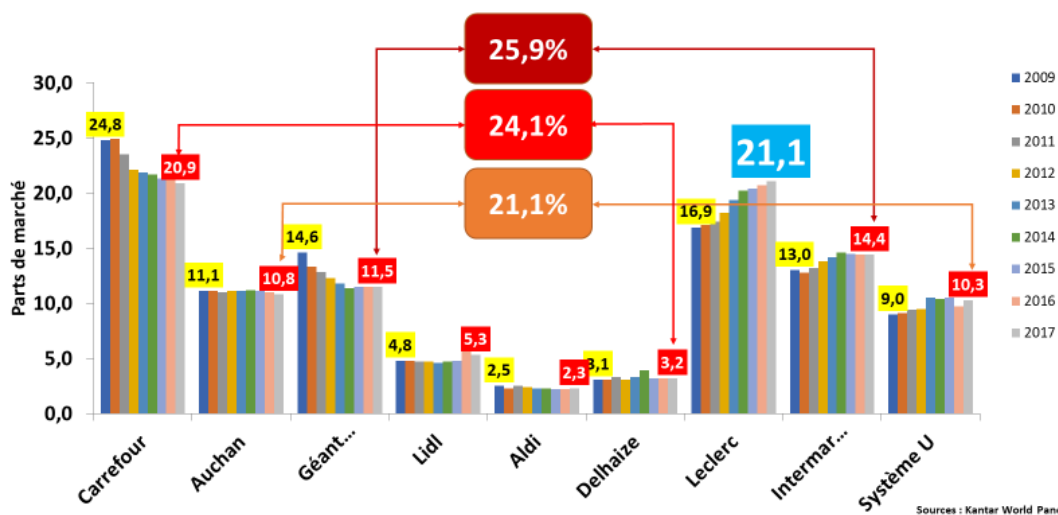
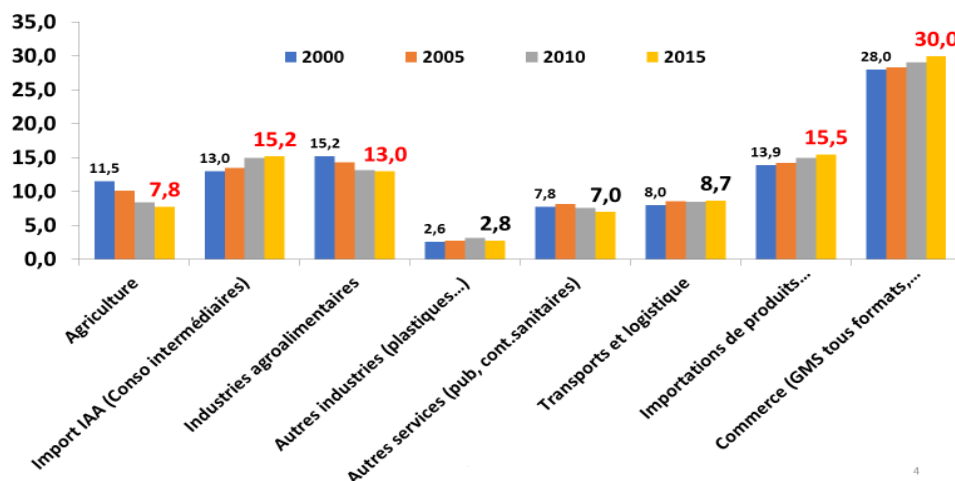


Figure 2 : Evolution des parts de marché des GSA, accords de coopération à l'achat et limites de la LME

En facilitant la prolifération des promotions et la guerre des prix sur les produits de grandes marques, la LME a contribué à faire perdre de la rationalité à l'acte d'achat d'un consommateur qui ne comprend plus rien aux prix affichés en linéaires. Les relations Production-Industrie-PSL-Commerce sont désormais placées, à la fois, sous la contrainte de l'avènement aujourd'hui planétaire des distributeurs low-cost (Mevel, 2011 et 2010 ; Lichtenstein 2009). A cette contrainte s'ajoute la généralisation de politiques d'externalisation de la fonction logistique auprès de grands intégrateurs qui vont, dès lors, lourdement peser sur la formation des prix de la prestation de services logistiques.

Par conséquent, face à la seule logique du rapport de forces qui prévaut à l'application de la LME, le Président Macron convoque la tenue d'Etat Généraux de l'Alimentation (EGAlim) entre juillet et décembre 2017. Il est à noter que les prestataires de services logistiques ne sont pas invités à partager les travaux des trois autres parties prenantes alors même que les coûts logistiques ne cessent de grimper au sein des chaînes de valeur alimentaires (cf. figure 3). Les EGAlim sont un chantier prospectif mené afin de relancer la création de valeur et d'en assurer

l'équitable répartition tout au long du canal de distribution alors même que les travaux de l'Observatoire des Prix et des Marges Alimentaires rendent compte que pour 100 euros d'achats de produits alimentaires 8,7% reviennent dorénavant aux transports et à la prestation de services logistiques (cf. figure 3).



Sources : Olivier MEVEL et Observatoire de la Formation des Prix et des Marges (OFFPM)

Figure 3 : Evolution de la part de la valeur ajoutée pour 100€ d'achats de produits alimentaires au détail en France

Alors même que la part du PSL dans la valeur ajoutée ne cesse de monter depuis 2000, les débats au sein des Etats Généraux de l'Alimentation n'intègrent donc aucune réflexion sur le fait qu'il n'y a plus trois mais bien quatre acteurs à se partager la valeur ajoutée dans un contexte des prix puissamment déflationniste. Les propositions qui vont découler des EGAlim ne vont donc aucunement s'intéresser à la prestation de services logistiques alors même que les PSL interviennent de plus en plus en amont des chaînes de valeur étant donné le succès des marques régionales et territoriales développées par les éleveurs et les producteurs faute d'être équitablement rémunérés par les industriels et les distributeurs. Reprenons ces propositions.

Ainsi, le premier résultat des travaux menés par les EGAlim laisse à penser que le remède à la course vers les prix bas serait la **contractualisation** à partir d'accords tripartites entre producteurs, industriels et distributeurs avec des prix et des volumes fixés préalablement entre les acteurs. Des clauses de renégociation pour prendre en compte les évolutions des coûts de

production et des cours du marché sont prévus afin d'encadrer et sécuriser les relations commerciales entre les producteurs, les industriels et les distributeurs.

Le **renversement de la construction des prix** est une autre mesure phare des EGAlim afin d'augmenter le revenu des agriculteurs en partant des coûts de production et non plus des prix de ventes au consommateur final. Ainsi, l'agriculteur propose son prix de vente en fonction des coûts induits par sa production, puis les valeurs ajoutées et les marges des différents acteurs de la chaîne viendraient se superposer pour donner le prix final en rayon. Si cela suppose que les agriculteurs connaissent très exactement leurs coûts de production, cette mesure ne tient absolument pas compte des effets induits par l'inflation des coûts logistiques liés à une demande de personnalisation de la relation de services du PSL à destination des producteurs et des industriels.

Ensuite, la **limitation des promotions** à 34% du prix de vente d'origine du produit ainsi que la restriction du nombre de produits en promotion à 25% du volume annuel est une mesure qui souhaite redonner sens à l'acte d'achat du consommateur face à une offre plus différenciée et plus qualitative. Mais, cette proposition, là encore, ne prend pas en compte les effets induits sur le mix-logistique¹ des PSL. En effet, le volume des promotions (17% du chiffre d'affaires des enseignes de distribution alimentaire) contribue fortement à réduire les kilomètres parcourus à vide par le transport routier, à aider à un meilleur taux de remplissage de ce transport tout en optimisant son taux d'utilisation sur 24 heures. La hausse des coûts logistiques pourrait venir perturber l'idée d'un retour de marges plus conséquentes à destination du maillon de l'amont agricole.

Enfin, l'**augmentation du Seuil de Revente à Perte (SRP) de 10%** doit permettre une meilleure prise en compte des coûts logistiques et de mise en marché des distributeurs. Le SRP a été instauré par le législateur, dans le cadre de la Loi Galland de 1996, et dans l'objectif de

¹ Le mix-logistique : coût de transports, coûts d'entreposage, coût de production défini par unité élémentaire d'approvisionnement, coût de traitement de la commande, coût de stockage.

lutter contre les prix prédateurs et abusivement bas que la grande distribution, de par sa puissance d'achat, est en mesure de proposer à sa clientèle pour améliorer son image prix. Le SRP est un concept important qui fixe la limite de prix en dessous de laquelle un distributeur ne peut revendre un produit sous peine de pouvoir être lourdement sanctionné pour revente à perte. Cette proposition de relèvement du SRP, si elle devait être maintenue dans le projet de loi, vient soutenir la théorie du ruissellement des marges à savoir que le fait de garantir aux distributeurs 10% de marge brute en plus viendrait permettre aux industriels de vendre leur assortiment 10% plus chers et, donc, que les chargeurs eux-mêmes achèteront 10% plus chers leurs matières premières agricoles. Cette proposition pose la question de savoir si la percolation des marges des distributeurs vers les industriels puis vers les producteurs est envisageable. Pour autant, cette proposition tend à fixer aléatoirement à 10% un coût logistique total du distributeur alors même que les frais de logistique et de fonctionnement d'une centrale d'achat de la grande distribution française sont plus proches de 3%.

Les résultats liés à la tenue des Etats Généraux de l'Alimentation 2017 démontrent que pour l'Etat et la puissance publique, le rôle des prestataires de services logistiques demeure encore mineur en termes de poids sur la valeur ajoutée dégagée au sein des chaînes de valeur alimentaires.

1-2- L'évolution et le développement du PSL dans le canal de distribution

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 (Chanut et Paché, 2012 ; Filser et *al.*, 2012) déstabilisées par une remise en cause des schémas traditionnels de distribution auparavant maîtrisés par les seuls industriels. 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. Dès lors, dans un contexte de prise de pouvoir des distributeurs

dans le canal, les industriels se retrouvent dans l'obligation de livrer plus fréquemment ces plateformes en tenant compte à la fois des raccourcissements des délais de transport, de la diminution généralisée de la taille des lots transportés et de la nécessité de préserver les DLC (Bonacich et Wilson, 2005).

Par ailleurs, dans ce contexte logistique fortement exigeant, 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 favorisé l'apparition de nouveaux acteurs spécialisés dans le domaine de la logistique dont le métier « historique » (transport et stockage) a évolué progressivement vers un métier comprenant de nouvelles composantes comme les services additionnels aux clients (Roques et Michrafy, 2003) : les Prestataires de Services Logistiques.

Ainsi, en 25 ans, les PSL sont devenus des organisations indispensables au fonctionnement du canal de distribution auxquels les industriels et les distributeurs ne se contentent plus de confier des tâches logistiques basiques (transport et entreposage), mais auxquels ils consentent désormais à déléguer la gestion d'un ensemble de processus logistiques plus complexes (Fulconis, Paché et Duong, 2017). Plus précisément, en se positionnant à l'intersection de plusieurs chaînes logistiques, le PSL est susceptible de proposer des solutions logistiques fondées sur sa capacité à consolider les volumes des différents chargeurs faisant appel à leurs services dans l'objectif de bénéficier d'économies d'échelle mais aussi sur sa capacité à innover tant sur les services proposés que sur les technologies et les processus logistiques déployés (Kacioui-Maurin et *al.*, 2016). En s'appuyant sur leur intelligence stratégique, l'offre proposée par les PSL doit alors prendre en compte les évolutions des stratégies logistiques des industriels et des distributeurs (Wagner et Sutter, 2012, Wallenburg et Lukassen, 2011). Plus précisément, les axes de réflexion se rapportent principalement aux coûts de transport, à la traçabilité (produit et logistique), aux performances de la *Supply Chain*, à la flexibilité des flux physiques, aux prestations sur mesure, *etc.* (Gozé-Bardin, 2009). Il est à noter que ces axes de réflexion se

renforcent au regard de l'évolution du contexte législatif depuis la promulgation de la LME qui a cristallisé les négociations commerciales autour des champs de la logistique et de la supply chain (George et *al.*, 2014).

En définitive, le PSL n'apparaît plus comme un simple satellite au sein des chaînes logistiques alimentaires que construisent les industriels et les distributeurs mais il devient un « architecte », un « orchestrateur », un 4PL (Fourth Party Logistics) (*cf.* tableau n°1) à la fois pilote des flux assurant un rôle d'intermédiation entre un client et des fournisseurs spécialisés sur des activités de transport et d'entreposage et concepteur de solutions logistiques adaptées aux demandes parfois très spécifiques des clients (Fulconis et Roveillo, 2017 ; Fulconis et Saglietto, 2015). Le PSL peut aussi devenir un tiers de confiance dans la diffusion de démarches collaboratives entre firmes concurrentes dans les canaux de distribution (Clay-Puaux et *al.*, 2015)

Plus précisément, ces évolutions profondes du rôle du PSL au sein des chaînes logistiques des produits frais et ultras frais aux caractéristiques spécifiques et exigeantes (la non rupture de la chaîne du froid, le temps de réactivité court entre la commande et la livraison, etc.) mettent en exergue le fait qu'il développe une offre de service particulière comprenant les activités traditionnelles du transport dirigé : la messagerie et le transport de lots. A ces activités classiques, les PSL élargissent leur offre vers des activités à valeur ajoutée comme par exemple des activités de gestion de l'information (tracing et tracking) (Duong et Paché, 2015). Aussi, en nous appuyant sur la catégorisation proposée par le cabinet Accenture nous pouvons résumer la diversité des rôles plus ou moins complexes selon le type de prestation proposée par le PSL dans le domaine du Thermo dirigé (*cf.* tableau 1).

Si les chargeurs ont à leur disposition un ensemble de PSL susceptibles de répondre à leurs attentes, la réorganisation progressive des schémas logistiques vers le flux tendu les contraint à rechercher principalement des PSL susceptibles d'apporter des réponses adaptées (*cf.* annexe 1). Dès lors, le PSL doit être susceptible de répondre à la diversité de leurs besoins par sa

capacité à construire, exécuter, reconstruire des offres créatrices de valeur et sources de différenciation entre les PSL tout en rappelant que les marges dans le secteur de la prestation logistique sont faibles (Savy, 2017 ; Kacioui et *al.*, 2016). Le PSL doit alors à la fois déterminer le point d'équilibre entre une personnalisation de l'offre de service tout en procédant à des économies d'échelle. Cette recherche d'équilibre est étroitement liée avec le niveau de service attendue et perçue par l'industriel (Sadia Samar et Kaur, 2018 ; Savy, 2017). Pour autant, la valeur perçue par l'industriel de l'offre de services du PSL va aussi dépendre du positionnement choisi par le PSL au sein du triangle stratégique des services proposés sur le marché.

Catégorie de PSL	Type de prestation proposée	Rôle du PSL	PSL dans le thermo dirigé	Offre proposée dans le thermo dirigé	Stratégie développée par les PSL dans le thermo dirigé
1PL <i>(first party logistics)</i>	Prestations « basiques » : transport ou entreposage.	Simple exécution d'opérations liées au transport ou à l'entreposage.	PSL locaux	Activités de ramassage et de distribution locale voire nationale en alimentant les réseaux des groupes spécialisés leaders du marché,	Maîtrise de tournées de ramassage locale, réactivité et flexibilité pour répondre aux clients utilisant leurs services
2PL <i>(second party logistics)</i>	Prestations « basiques » : transport et entreposage.	Simple exécution d'opérations liées au transport et à l'entreposage			
3PL <i>(third party logistics)</i>	Prestations « basiques » : transport ou entreposage. Prestations à valeur ajoutée : des activités à caractère commercial (service après-vente, <i>etc.</i>), industriel (différenciation retardée, <i>etc.</i>), administratif (douanes, <i>etc.</i>) ou informationnel (traçabilité produit et traçabilité logistique).	Exécution d'opérations logistiques. Intégration de services à valeur ajoutée	PSL régionaux (Mesguen, Antoine, <i>etc.</i>)	Focalisation géographique sur certains chemins logistiques en direction des principaux bassins de consommation Spécialisation sur quelques segments dans leur bassin d'activité (produits de la mer sur le littoral, <i>etc.</i>)	Construire une offre dédiée : maîtrise de certaines tournées, qualité relationnelle privilégiée, <i>etc.</i>
4PL <i>(fourth party logistics)</i>	Prestations logistiques globales et sur mesure à caractère informationnel	Concepteur de schémas logistiques et de systèmes d'information	Des groupes spécialisés dans le froid (STEF, STG, <i>etc.</i>) Des généralistes (XPO, Khuene et Nagel, <i>etc.</i>)	Proposition d'une offre globale : possession de réseaux denses, ramasses, massification, livraisons nationales voire internationales, <i>etc.</i> Proposition d'entrepôts multi-formats de magasins, multi-températures, d'entrepôts dédiés à un client. Mises en place de solutions de traçabilité	- Standardiser les solutions logistiques proposées en s'appuyant sur les systèmes d'information. - Développement sur les différents métiers du froid pour les spécialistes ; Développement du e-commerce alimentaire et d'activités de logistique urbaine - Stratégie de diversification pour les généralistes

Tableau n°1 : Catégories de PSL, type de prestation proposée, acteurs et spécificités de la prestation logistique dans le thermo dirigé

1-3- La juste relation de service, des formules de services plus personnalisées et un triangle stratégique des services mieux maîtrisés sont devenus les éléments clés de la construction d'un avantage concurrentiel permanent et autonome du PSL

Un service se définit comme un processus spécifique et sans existence autonome mettant face à face un client et un fournisseur durant une phase de commande, de production et de consommation qualifiée de *relation de service* (Lovelock et al., 2011) et tout service est rendu à partir d'une « formule de service » (Grönross, 2000), c'est-à-dire un mélange, défini par le prestataire, d'une somme d'éléments qui vont « rendre service », (Baranger et al., 2016 ; Lovelock et al., 2011). Par conséquent, le PSL se doit d'assembler un ensemble d'éléments, plus ou moins utiles au client, construisant une formule de service pertinente répondant aux exigences logistiques des industriels.

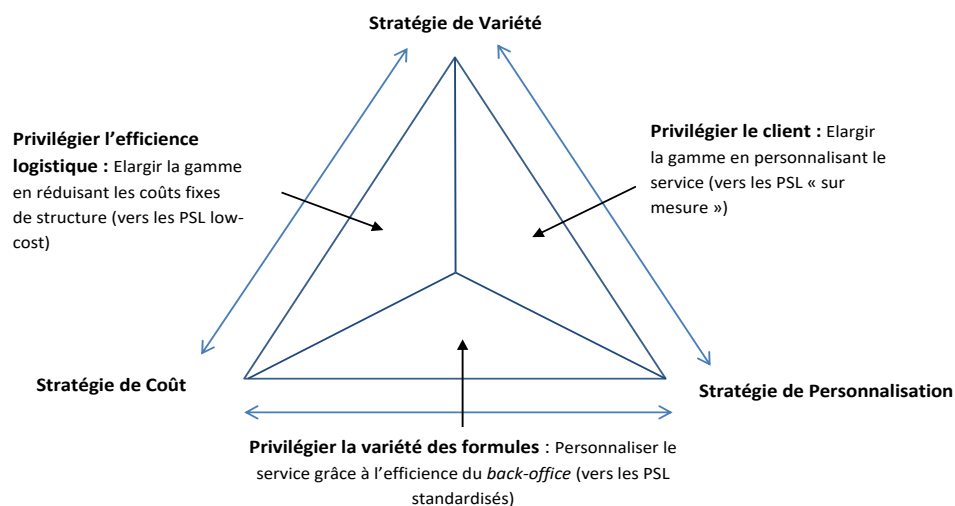
Un service est donc susceptible de se positionner de façon réussie par rapport à celui de la concurrence (Baranger et al., 2016) :

1. s'il 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),

Le PSL affine son positionnement concurrentiel spécifique en combinant trois caractéristiques distinctes dans une approche similaire à la différenciation stratégique et ses critères (concentration et spécialisation de l'offre). Choisir une formule de service consiste alors pour le PSL à adopter une stratégie de positionnement particulière bornée par chacun des angles du triangle stratégique des services (*cf.* figure 4) : trois zones vont alors émerger (Baranger et al., 2016).

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

Dès lors, on peut en conclure qu'en matière de prestation de services logistiques, c'est l'aptitude du PSL à combiner et à coordonner différents éléments dans la formule de service proposée au client qui va lui permettre de faire émerger un avantage concurrentiel complexe et difficilement répliquable par la concurrence ; une construction qui s'avère complexe. En effet, le PSL doit déterminer les variables créatrices de valeur caractérisant son système d'offre autour de quelques compétences distinctives susceptibles de répondre aux demandes des industriels.



Adapté de Dang N'guyen, Leray et Mével, 2010

Figure n°4 : le triangle stratégique des services

Cependant, le travail longitudinal mené depuis 2010 révèle que si les PSL font bénéficier leurs clients d'économies de compétences, ils n'apportent pas de réponses suffisamment personnalisées aux industriels eux-mêmes confrontés aux exigences des distributeurs (Mével et Morvan, 2010, 2014 et 2017). Dès lors, il nous semble opportun de nous intéresser au terrain afin d'observer la situation spécifique des PSL au cœur du canal de distribution.

2- LE PSL, VARIABLE D'AJUSTEMENT OU PARTIE PRENANTE ? LE CAS DE L'INTERREGION BRETAGNE – NORMANDIE – PAYS DE LA LOIRE

Dans une première partie (2.1), 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 » et d'un échantillon de PSL spécialisés dans le thermo dirigé (Bretagne, Normandie et Pays de la Loire), puis dans une seconde partie (2.2), nous analysons les résultats obtenus dont nous commentons les principales implications managériales dans une dernière partie (2.3).

2-1- La méthodologie utilisée

Pour déterminer la qualité de service perçue par l'industriel et analyser son évolution, nous avons privilégié la méthode de Montebello (2003) qui nous offre la possibilité de mesurer précisément la Valeur Ajoutée Client (VAC) que reconnaît l'industriel à la prestation. La Valeur Ajoutée Client² 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 (*cf.* annexe 2). Des enquêtes successives ont été menées auprès d'un panel d'industriels de l'agroalimentaire au cours des années 2010, 2011, 2012, 2014 et 2016 en Bretagne, et au cours des années 2014 et 2016 en Normandie et Pays de la Loire, en nous appuyant sur des questions identiques d'une année à l'autre.

² VAC = somme des notes pondérées de chaque source de VAC. Elle correspond à la qualité de service perçue

Ainsi, nous avons soumis aux différents responsables logistiques rencontrés un questionnaire, dans lequel nous leur avons demandé d'ordonner les sources de valeur ajoutée³ 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. Il est important de préciser que nous avons fait émerger ces sources de VAC à partir d'une série d'entretiens semi-directifs menés auprès de responsables logistiques lors de notre première enquête. A l'issue de ces entretiens nous avons recensé et analysé un ensemble de critères (réactivité aux livraisons urgentes, délais de livraison moyen, *etc.*) que nous avons relié à neuf sources principales de VAC. Ensuite à chaque nouvelle enquête nous avons vérifié si la liste des sources de VAC connaissait depuis notre première enquête menée en 2010 des évolutions significatives. Les entretiens semi-directifs menés nous ont révélé la permanence des caractéristiques des sources de VAC.

Nous avons aussi souhaité lors de cette enquête leur poser la question des facteurs clés de réussite d'une collaboration avec leur PSL principal en leur proposant une liste de facteurs prédéterminés émanant d'entretiens qualitatifs menés auprès d'industriels des filières agroalimentaires.

Ensuite, pour cette nouvelle enquête, nous avons également interrogé les PSL en leur soumettant un questionnaire structuré en trois points principaux. Tout d'abord, le premier point avait pour objectif d'obtenir une évaluation de la performance des PSL en nous appuyant sur les sources de VAC révélées lors de nos enquêtes auprès des industriels, pour ensuite leur demander de déterminer les facteurs clés de réussite d'une collaboration avec leurs principaux clients industriels. Enfin, une série de questions avait pour objectif de déterminer les principales difficultés rencontrées par les PSL dans leurs relations avec leurs clients industriels et sur quels points portaient les principales critiques de ces clients.

³ Pour chaque source de VAC : poids moyen de la source de VAC x note moyenne obtenue

Les résultats présentés ci-dessous portent sur 112 industriels et 59 PSL des régions Bretagne, Normandie et Pays de Loire. Dans la mesure où nous ne détenons pas de base de sondage fiable tant sur les entreprises de l'IAA que sur les PSL, nous avons adopté une méthode non probabiliste qui s'assimile à une méthode d'échantillonnage de convenance (Jolibert et Jourdan, 2011). En effet, en nous appuyant sur les différents annuaires d'entreprises existants nous avons contacté des PSL et des industriels de ces 3 régions et obtenu un taux de réponse de 20% en moyenne sur ces deux échantillons. Le profil de ces deux groupes d'entreprises est présenté dans l'annexe n°4.

2-2- Résultats

Notre enquête empirique met en exergue trois résultats principaux.

Le premier résultat concerne l'ordonnement et l'évolution des sources de VAC reconnues par les industriels sur l'ensemble de l'échantillon et sur les différentes régions (*cf.* tableau n°2).

Tout d'abord, nous constatons un classement identique, et ce quel que soit la région, dans l'ordre d'importance des items « capacité à réaliser la prestation » (15,2 % en 2017), « taux de service » (14,9 % en 2017) et « tarifs » (13,5% en 2017). Ce résultat confirme le fait que le PSL est dans l'obligation de se différencier dans son déploiement opérationnel à partir de ces trois sources de VAC. Elles sont donc le socle sur lequel se construit toute formule de service du PSL dans le domaine du thermo-dirigé. Ainsi, dans sa relation avec le prestataire, l'industriel exige à la fois une disponibilité garantie des moyens de transport et de l'infrastructure tout en proposant des réponses adaptées à un prix raisonnable dans un contexte logistique s'avérant très exigeant (fractionnement en lots périodiques, raccourcissement des délais de livraison, *etc.*).

Poids des sources de VAC	Grand Ouest			Bretagne			Normandie			Pays de la Loire		
	2014	2016	2017	2014	2016	2017	2014	2016	2017	2014	2016	2017
Capacité à réaliser la prestation	16,90%	17,34%	15,2%	17,30%	17,93%	14,5%	18,30%	16,96%	14,7%	15,90%	17,22%	15,2%
Taux de service	15,20%	16,73%	14,9%	15,20%	17,13%	13,6%	14,7%	15,87%	14,1%	15,40%	17,22%	14,4%
Tarifs proposés	15,00%	15,33%	13,5%	14,80%	14,84%	12,9%	16,9%	15,59%	12,9%	14,50%	15,48%	13,4%
Expertise technique	9,4%	10,76%	11,1%	9,2%	11,28%	11,2%	5,8%	10,74%	11,6%	11,00%	10,26%	11,0%
Qualité relationnelle et commerciale avec l'entreprise	11,8%	10,74%	11,5%	12%	9,94%	11,5%	13,00%	11,23%	11,5%	11,00%	10,90%	11,5%
Maîtrise du territoire	10,3%	11,15%	10,6%	10,6%	12,36%	10,5%	11,4%	10,36%	10,5%	9,4%	11,07%	10,8%
Systèmes d'informations mis à disposition	8,80%	8,40%	9,7%	8,80%	7,52%	10,2%	6,90%	8,89%	10,0%	9,60%	8,64%	9,7%
Réputation	7,50%	5,46%	6,9%	6,70%	4,77%	7,5%	7,80%	6,16%	7,2%	8,30%	5,33%	7,0%
Eco-efficience	5,20%	4,08%	6,8%	5,40%	4,23%	8,0%	5,30%	4,20%	7,5%	4,80%	3,88%	7,1%

Source : auteurs

Tableau n°2: Classement des sources de VAC selon les régions de 2014 à 2017

Malgré tout, nous pouvons remarquer une diminution de l'importance accordée à ces critères lorsqu'on les compare notamment avec la précédente enquête réalisée en 2016 : « capacité à réaliser la prestation » (15,2 % en 2017 ; 17,34 % en 2016), « taux de service » (14,9 % en 2017 ; 16,73 % en 2016) et « tarifs » (13,5% en 2017 ; 15,33 % en 2016). Un autre critère voit son poids relatif diminuer, la source de VAC, « maîtrise du territoire » (10,6 % en 2017, rang 6 ; 11,15% en 2016, rang 4). Par conséquent, d'autres sources de VAC voient leur importance se confirmer voire augmenter pour être susceptibles de proposer des approches originales dans la construction de la formule de service du PSL.

Ainsi, l'item « qualité relationnelle » renforce son importance sur l'ensemble de l'échantillon et se repositionne au 4^{ème} rang au détriment de l'item « maîtrise du territoire » : (11,5% en 2017, rang 4 ; 10,74 %, en 2016, rang 6 ; 11,80% en 2014, rang 4). Ce renforcement de l'item « qualité relationnelle » souligne l'importance de la relation construite au quotidien avec le PSL car elle permet de répondre aux situations imprévisibles tout en améliorant de façon continue la formule de services susceptible de répondre aux exigences de l'industriel.

Ensuite, la source de VAC « expertise technique » voit aussi son rôle confirmé entre la 6^{ème} et la 5^{ème} place : (9,4 % en 2014, rang 6 ; 10,76 % en 2016, rang 5 ; 11,1% en 2017, rang 5).

Nous ne remarquons pas de différences notoires entre les régions sur ce critère en 2017. En revanche, nous pouvons noter, pour la région Normandie, une progression continue, en termes de poids de ce critère : 5,8 % en 2014, rang 8 ; 10,74 % en 2016, rang 5 ; 11,6 % en 2017, rang 4).

Plus généralement, cette évolution constatée de l'item « expertise technique » souligne le fait que les industriels recherchent un PSL ayant la capacité de garantir constamment la fraîcheur des produits, source de différenciation majeure dans un contexte concurrentiel exacerbé.

Enfin, nous constatons que trois critères conservent un poids relativement plus faible par rapport à l'ensemble des autres sources de VAC : le système d'information (9,7 % en 2017, rang 7), la réputation (6,9 % en 2017, rang 8) et l'éco-efficience (6,8 % en 2017, rang 9).

Cependant, malgré cette constance en termes de faible poids, nous pouvons observer que ces trois critères ont connu une évolution positive de leur poids relatif entre 2016 et 2017 : de 8,4 % en 2016 à 9,7 % en 2017 pour l'item « système d'information » ; de 5,46 % en 2016 à 9,7 % en 2017 pour l'item « réputation » ; de 4,08 % en 2016 à 6,8 % en 2017 pour l'item « éco-efficience ».

Ainsi, au regard de ces évolutions constatées, les industriels s'avèreraient plus sensibles aux PSL :

- assurant une prestation suivie tant en termes de traçabilité produit que logistique en respectant les standards souhaités par les distributeurs ;
- valorisant une réputation construite au quotidien en répondant aux critères principaux auxquels sont sensibles les IAA (Capacité à réaliser la prestation, taux de service et tarifs) tout en s'inscrivant dans une démarche de personnalisation de la relation ;
- manifestant une préoccupation environnementale liée à leurs expéditions malgré le fait que les industriels sont concentrés sur des problèmes logistiques plus immédiats en termes de délais, fiabilité, coûts, etc.

Le second résultat concerne plus particulièrement la mesure des VAC délivrées par les PSL aux industriels nous permettant de rendre compte de la qualité de la prestation effectivement perçue par les clients. Nous remarquons tout d’abord que les VAC (*cf.* tableau n°3) sont largement supérieure à la moyenne et qu’elles ont évolué favorablement pour l’ensemble de l’échantillon entre 2016 et 2017 justifiant ainsi toute la pertinence des stratégies d’externalisation réalisées par les industriels dans le domaine de la logistique.

	2014	2016	2017
Entreprises du Grand Ouest	7,23	6,89	7,43
Entreprises Bretonnes	6,97	7,03	7,21
Entreprises de Normandie	7,51	6,25	7,25
Entreprises des Pays de la Loire	7,44	7,46	7,17

Source : auteurs

Tableau n°3 : VAC moyenne des PSL sur l’ensemble des régions en 2014, 2016 et 2017

Si nous nous attardons sur les notes moyennes des sources de VAC pour les trois critères les plus discriminants entre les PSL, à savoir, la capacité à réaliser la prestation, le taux de service et les tarifs (*cf.* annexe 3) nous pouvons remarquer, sur l’ensemble de l’échantillon, que le critère « capacité à réaliser la prestation » obtient la note moyenne la plus forte (*note moyenne : 8,05 en 2017*) suivi de l’item « taux de service » (*note moyenne : 7,95 en 2017*). Par contre, si le critère « tarifs proposés » se caractérise par une note largement supérieure à la moyenne pour l’ensemble des entreprises (*note moyenne : 6,89 en 2017*), il apparaît, malgré tout, que cet item obtient la note moyenne la moins importante tant en 2016 qu’en 2017 précédé simplement par le critère éco-efficience (*note moyenne : 6,46 en 2017*). Nous retrouvons cette tendance pour l’ensemble des régions en 2017. Ainsi, dans un contexte où la maîtrise des coûts logistiques est prioritaire, pour surmonter en particulier la pression à la baisse sur les prix de vente exercée par le distributeur, les politiques tarifaires initiées par les PSL n’apparaissent pas totalement satisfaisantes au regard des notes moyennes.

Le troisième résultat souligne les facteurs clés de réussite d'une collaboration PSL/industriels (cf. tableau n°4).

Rang	Facteurs clés de réussite de la collaboration selon les PSL		Rang	Facteurs clés de réussite de la collaboration selon les industriels	
1	La confiance	91,1	1	La réactivité	71,4
2	La réactivité	86,4	2	La confiance	69,2
3	La disponibilité	73,2	3	Un objectif commun orienté vers la satisfaction client	61,0
4	Un dialogue permanent sur les problématiques rencontrées	55,4	4	La disponibilité	52,4
5	Un bon relationnel commercial	50	5	Un bon relationnel commercial	43,8
6	Une réelle volonté d'optimisation des deux parties	43,6	6	Le respect du cahier des charges	43,8
7	Le respect du cahier des charges	42,9	7	La transparence dans les informations transmises	38,1
8	Un rapport gagnant/gagnant	40,4	8	Un dialogue permanent sur les problématiques rencontrées	32,4
9	Un objectif commun orienté vers la satisfaction client	35,2	9	Un rapport gagnant/gagnant	32,4
10	La transparence dans les informations transmises	25,9	10	Une réelle volonté d'optimisation des deux parties	31,4
11	Le pragmatisme	5,7	11	Le pragmatisme	21,0

Source : auteurs

Tableau n°4 : Les facteurs clés de réussite d'une collaboration PSL/Industriels

Nous remarquons que si parmi les 5 premiers critères cités par les industriels et les PSL, 4 critères apparaissent identiques comme facteurs clés de succès dans une collaboration (la réactivité, la confiance, la disponibilité et un bon relationnel commercial), deux critères ressortent pour les deux acteurs en termes d'importance dans le classement : la confiance et la réactivité. Ces items apparaissent comme le socle d'une formule de services susceptible de répondre à la diversité des besoins des clients dans un contexte plus collaboratif tout en tenant compte des exigences de productivité.

En effet, l'importance accordée à l'item « réactivité » souligne le fait que le modèle logistique imposé par les distributeurs exige que le PSL soit capable, aux yeux de l'industriel, d'assurer

un service principal, cœur de la relation, construit autour d'un script de neuf éléments, tous sources de valeur ajoutée : 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 et l'éco-efficience (cf. annexe 2). Dans ce cas précis, il s'agit pour le PSL et l'industriel de disposer de données de pilotage à court terme avec pour mission, la synchronisation, le suivi et l'évaluation de la performance des flux physiques alimentant quotidiennement les plateformes des distributeurs. Dans ce contexte opérationnel exigeant, la réactivité apparaît alors comme l'objectif recherché afin d'assurer voire d'améliorer la qualité transactionnelle dans la relation de service initié par les deux acteurs. Ensuite, l'item « confiance » souligne la qualité relationnelle qui se construit au quotidien par un processus d'apprentissage permettant de répondre aux situations imprévisibles, d'améliorer de façon continue la formule de service co-construite. La maîtrise de ces deux facteurs-clés de succès, que sont la réactivité et la confiance souligne les prédispositions de ces acteurs à une démarche plus collaborative donnant alors la priorité à une plus grande individualisation de la relation de service.

2-3- Implications managériales

La permanence d'un script de neuf items, révélés enquête après enquête, confirme de façon prégnante l'idée qu'une variété de composants produit le service logistique principal dans le domaine fortement contraignant du thermo dirigé en répondant aux préoccupations logistiques des industriels et aux exigences des distributeurs. Par conséquent, la formule de service construite, sa pertinence, sa variété sont la conséquence de la capacité du PSL à combiner et à coordonner les différents éléments composant cette formule de service proposée au client, faisant alors émerger un avantage concurrentiel complexe et spécifique. Aussi, le classement de nos items et leurs évolution récentes sont autant de signaux faibles pour la construction de formules de service visant à soutenir l'établissement d'une relation de service pérenne. En effet,

si les industriels privilégient des formules de service garantissant un taux de service fiable, des solutions logistiques adéquates selon le type de flux à traiter et à un prix raisonnable, l'importance prise par la qualité de la relation souligne l'obligation pour le PSL de construire, de valoriser, de distribuer des compétences de l'organisation au bon endroit, au bon moment, quelle que soit la nature du service exigée par le client dans un contexte d'incertitude.

Plus précisément, l'évolution récente et constante de la qualité de la relation souhaitée par l'industriel souligne à l'avenir l'obligation du PSL de proposer une prestation nécessitant une forte implication des équipes dédiées à la relation quotidienne au client tout en gérant de manière plus performante des dossiers qui se complexifient. Cette évolution vient alors mettre en exergue l'obligation du PSL d'anticiper, de construire, de valoriser de façon proactive, dans un environnement sous contraintes, des innovations technologiques mais surtout managériales afin de favoriser une différenciation des formules de services selon les métiers et les exigences de distribution des enseignes ; formules de service susceptibles de créer des avantages concurrentiels durables. En définitive, Les PSL deviendraient des entreprises de service clairement orientées « client » au regard du rôle essentiel du personnel de contact dans la construction d'une relation de service plus intense tout en étant capable d'innover et de maîtriser la complexité informationnelle des flux prestés.

Ensuite, ces formules de service doivent s'appuyer sur la maîtrise de deux facteurs-clés de succès, que sont la réactivité et la confiance, au sein d'une relation souvent empreinte de suspicion au regard de la structure de marché de la prestation dans le thermo dirigé (*cf.* 1.2) entre le PSL et l'industriel.

Tout d'abord, la réactivité apparaît comme une réponse aux exigences opérationnelles des industriels. Il est alors incontournable pour un PSL de posséder des réseaux informationnels denses, avec de nombreux relais locaux capables de livrer dans tout l'hexagone en A pour A par massification des flux sur plateformes, afin de proposer une offre globale pour tous types

de trafics et dans toutes les directions nationales voire internationales. En effet, le PSL doit être capable d'assurer, tant en interne qu'en externe, une synchronisation de son réseau afin de garantir le service demandé.

Ensuite, la forte interdépendance des acteurs dans la co-contruction de la formule de service encourage le développement et la généralisation d'un savoir-faire collaboratif.

La recherche de solutions pour résoudre les dysfonctionnements voire les conflits inhérents à un contexte fortement exigeant, favorise le développement d'une forme d'intelligence collective qui dépasse la « simple » coordination de flux physique ; une forme d'intelligence collective empreinte de relations interpersonnelles susceptibles d'instaurer un climat de confiance parfois difficile à établir au regard de la crainte que peut inspirer un PSL comme STEF (taille du réseau, clients,...) à l'égard d'entreprises de taille très nettement inférieure. Ces relations, qui se construisent pas à pas⁴, permettent de gérer des situations qui se complexifient. Il s'agit, dans ce contexte, de permettre la réalisation d'échanges plus riches pour résoudre des anomalies, des impératifs de délais ou des livraisons spécifiques. Ces échanges participent directement à la performance du service ; la communication créée prend des formes très diverses : communication interpersonnelle entre l'industriel et l'exploitant, instauration de réunions mensuelles avec les responsables exploitation des PSL pour faire un point sur les litiges et les problèmes rencontrés liés à la qualité des produits, *etc.* Pour ce faire, le PSL se doit de développer des compétences distinctives mais aussi des routines organisationnelles au sein de son organisation qui lui permettront d'entrer dans cette dynamique collaborative ; une dynamique collaborative favorisant la bonne exécution du processus de prestation dans sa globalité. Il est à noter que ce processus est piloté en face à face durant trois phases séquentielles (une phase de sollicitation, une phase de mobilisation et une phase d'exécution) qui vont

⁴ Au sein de notre échantillon 31% des industriels interrogés collaborent depuis plus de 20 ans avec le même PSL principal.

émerger chacune comme des moments propices à la démonstration au client final des avantages concurrentiels spécifiques du PSL.

Dès lors, l'industriel serait à la recherche de PSL ayant la capacité de construire des modèles organisationnels suffisamment dédiés à leurs problématiques spécifiques créant, par voie de conséquence des liens durables avec le PSL dans une dynamique commune d'apprentissage. Une telle exigence de la part des industriels confirme la complexité de la relation à construire car il s'agit bien pour le PSL de déterminer un équilibre entre efficacité et personnalisation avec un service à dominante matérielle malgré le développement de PSL dématérialisés. Plus précisément, 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 car le PSL poursuit une logique d'exploitation de ses réseaux à partir de processus essentiellement coordonnés par des systèmes d'information toujours plus performants. Mais rien n'empêche le PSL de choisir un positionnement lié à la personnalisation, de se différencier d'une logique traversée par une volonté de standardisation des formules de services, pourvu que le segment de marché auquel il s'adresse lui garantisse une rentabilité assez rapidement. En effet, si la fabrication opérationnelle des services s'oriente autour de quelques éléments déjà cités (capacités à réaliser la prestation,...) le triangle stratégique des services propose des alternatives susceptibles de favoriser l'émergence de formules de service novatrices tels que l'on peut en distinguer dans le secteur de l'aérien par exemple (Ryan Air et Easy Jet en tant que compagnies low-cost, Delta Airlines du point de vue de la variété des vols, Singapore Airlines pour la personnalisation de son offre).

Conclusion

Les industriels et des PSL semblent de plus en plus intéressés à s'attacher à la construction de modèles logistiques suffisamment personnalisés qui créent un lien plus fort, plus pérenne entre

ces deux acteurs mais aussi à développer des modèles logistiques suffisamment économiques pour permettre aux industriels de décrocher de nouveaux marchés. Pour autant, après la tenue des Etats Généraux de l'Alimentation en 2017 et dans l'attente de la transposition dans la loi en 2018 des principales mesures préconisées par le ministre de l'Agriculture, la difficulté du métier du PSL va résider dans une aptitude duale de ces derniers à trouver en permanence un équilibre entre « productivité » des formules de services traditionnels et « service personnalisé » à destination des nouvelles marques régionales et territoriales. En termes de management opérationnel des services logistiques, la relation de service établie par les PSL tout au long de la chaîne de valeur, depuis l'amont agricole jusqu'au consommateur, va se révéler rapidement prépondérante pour justifier de flux désormais tirés par le consommateur. Même si, lors des EGAlim, l'absence de réflexion menée autour du rôle de la fonction logistique interroge, il n'en demeure pas moins que le PSL est la partie prenante à la relation qui, au travers de la relation de service proposée, va devoir gérer un mix logistique dont il faudra trouver le juste équilibre entre coût, niveau de personnalisation et variété des services proposés afin que la valeur ajoutée puisse, tels les saumons dans les cours d'eau, remonter jusqu'aux agriculteurs. Enfin, la loi sur l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire tentera de s'attaquer à la vraie cause de la destruction de valeur et de sa mauvaise répartition dans les filières alimentaires à savoir le déséquilibre structurel entre l'aval marchand concentré et l'amont agricole et industriel atomisé. Là encore, les PSL ne sont pas directement concernés ce qui tend à confirmer que si le PSL est bien partie prenante à la relation, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas considéré par le législateur comme une partie dominante susceptible d'influer sur le prix final des produits par l'instauration d'une rente de situation.

BIBLIOGRAPHIE

- Allain M.L., Chambolle C., Turolla, S. (2016), *Evaluation des Effets de la Loi de Modernisation Economique et des Stratégies d'Alliances à l'Achat des Distributeurs, Rapport, Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique.*
- Anderson E. J., Coltman T. Devlin T. M., Keating B. (2011), What drives the choice of a third-party logistics?, *Journal of Supply Chain Management*, Vol 47, n°47, pp. 97-115.
- Baranger P., Dang N'Guyen G., Leray Y., Mevel O. (2016), *Le Management Opérationnel des Services*, Techniques de Gestion, Editions Economica, Paris.
- Biscourp P. (2014), Les réformes des relations commerciales des années 2000 ont-elles restauré la concurrence par les prix ?, *Insee Analyses*, n°16.
- Bonacich E., Wilson J.B. (2005), Hoisted by Its Own Petard: Organizing Wal-Mart's Logistics Workers, *New Labor Forum*, Vol 14, n°2, pp. 67-75.
- Camman, Ch., Livolsi, L. (2012), La mutualisation logistique dans le canal de distribution : une stratégie de contournement de la loi de Modernisation de l'Economie, *Management & Avenir*, n°52, pp. 99-118.
- Duong H. T., Paché G. (2015), Capacité d'innovation du prestataire de service logistique et performance perçue par l'industriel : Quelle relation dans le contexte Vietnamien ?, *Innovation*, n°45, Vol 2, pp. 137-164.
- Fabbe-Costes N., Jhare M., Roussat Ch. (2008), Towards a typology of the roles of Logistics Service Provider as "supply chain Integrators", *Supply Chain Forum*, Vol 9, n°2, pp. 28-43.
- Filser M., Des Garets V., Paché, G. (2012), *La distribution, organisation et stratégie*, EMS, 2ème édition, Cormelles-Le-Royal.
- Fulconis F., Paché G., Duong H.T. (2017), « Ne met pas de l'huile qui veut » : retour aux origines du métier de Prestataires de Services Logistiques, in Paché G, *Images de la logistique, éclairages managériaux et sociétaux*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, pp. 233-242.
- Fulconis F., Roveillo G. (2017), L'intermédiation logistique dans le pilotage des chaînes multi-acteurs : proposition d'une grille d'analyse, *Revue Management et Avenir*, n°98, pp. 163-189.
- Fulconis F., Saglietto L. (2015), Intermédiation logistique et pilotage des supply chains : de nouvelles responsabilités pour le PSL, in C. Pardo et G. Paché, *Commerce de gros, commerce interentreprises : les enjeux de l'intermédiation*, EMS, Cormelles-Le-Royal, Chapitre 5, pp. 101-122.

- George A., Mannarini M., Travaille D., Logistique d'encastrement et de découplage au du développement durable. Le cas des relations entre Prestataires Logistiques et GMS, *Revue Management et avenir*, Vol 1, n°67, pp. 13-32.
- 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, Ltd. Hoboken.
- Hiesse V. (2015), l'intermédiation dans les canaux de distribution : quels schémas émergents ? *Logistique & Management*, Vol 23, n°4, pp. 79- 91.
- Hocquelet M., Benquet M, Durand C., Laguérodié S. (2016), Les crises de la grande distribution , *Revue Française de Socio-Economie*, Editions de La Découverte, n°16.
- Jolibert A., Jourdan Ph. (2011), *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris.
- Jorion, P. (2010), *Le prix*, Champs Essais, Paris.
- Kacioui-Maurin E., Lazzeri J., Michon V. (2016), L'innovation des Prestataires de Services Logistiques (PSL) : une analyse par les comportements stratégiques, *Logistique & Management* , Vol 24, n°2, pp. 86-97.
- Lichtenstein N. (2009), *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*, Metropolitan Books, New York.
- Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A. (2011), *Le Marketing des Services*, Pearson Éditions, Montreuil, 7^{ème} édition.
- Mevel O. (2011), Relations Industrie-Commerce et concurrence imparfaite en France : Le cas du management d'une grande surface alimentaire sous la Loi Châtel , *Management International*, Vol 15, n°2, pp. 35-50.
- Mevel O. (2010), Relations Production/Distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française, *Revue Gérer et Comprendre*, n°101, pp. 38-49.
- Mevel O.; Morvan Th. (2010), Prestation logistique en produits frais et mesure de la valeur ajoutée client : le cas des industries agroalimentaires bretonnes, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol 29, n°3, pp. 47-74.
- Mevel, O., Morvan, Th., 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.

- Mevel O., Morvan Th., Morvan N. (2017), *Stratégie des PSL et services aux IAA : le bilan de 8 ans de crise (2008-2016)*, 3^{ème} colloque international PROLOG (Projets & logistique), La Rochelle, 11 et 12 mai 2017.
- Moati P., (2016), Vers la fin de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Economie*, Vol 1, n°16, pp. 99 - 118.
- Montebello, M., (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica, Paris.
- Roques Th., Michrafy M. (2003), "La prestation de service logistique en France en 2002 : perception des acteurs et évolution des pratiques", *Logistique et Management*, Vol 11, n°2, pp. 7-25.
- Sadia Samar Ali S.S, Kaur R., (2018) "An analysis of satisfaction level of 3PL service users with the help of ACSI", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 1, pp. 24-46.
- Saglietto L. (2009), Conséquences des interactions dynamiques entre les entreprises et leurs 4 PL sur l'évolution des réseaux de distribution, *Logistique & Management*, Vol 17, n°2, pp. 17-28.
- 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.
- Wagner, S.M., Sutter, R., (2012), A qualitative investigation of innovation between third-party logistics providers and customers, *Int. J. Production Economics*, Vol 140, pp. 944-958.
- Wallenburg C. M., Lukassen, P., (2011), Proactive Improvement of Logistics Services providers as driver of customer Loyalty, *European Journal of Marketing*, Vol 45, n°3, pp. 438-454.

Annexe n°1 : Discrimination logistique des industriels par les PSL en fonction de leur situation dans la relation Industrie-Commerce

Typologie des industriels des IAA	Situation dans la relation Industrie-Commerce	Schéma logistique	Nature des PSL intervenant à la relation
PME/PMI	Référencée Non référencée	100% plateforme 100% magasin	Régionaux 4PL
ETI	Référencée	100% plateforme	Régionaux 4 PL
Multinationale	Référencée	100% plateforme	4PL

Source : auteurs

Annexe n°2 : 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, <i>etc.</i>).
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.
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 au travers d'une plate-forme de travail collaborative fonctionnant sous la norme EDI. 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 : le système réticulaire d'agences ou d'implantations diverses.
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, <i>etc.</i>).
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.

Annexe 3 : Notes moyennes des sources de VAC par région en 2014, 2016 et 2017

	Entreprises du Grand Ouest			Entreprises Bretonnes			Entreprises de Normandie			Entreprises des Pays de la Loire		
	2014	2016	2017	2014	2016	2017	2014	2016	2017	2014	2016	2017
Capacité à réaliser la prestation	8,2	7,8	8,05	8,1	7,8	8,08	8,2	7,3	8,05	8,3	8,3	8,01
Taux de service	8,0	7,5	7,95	7,8	7,4	7,83	8,1	7,2	7,87	8,3	8,0	7,91
Tarifs proposés	7,0	6,5	6,89	7,1	6,6	6,84	7,0	6,2	6,87	6,9	6,7	6,84
Expertise technique	7,0	7,2	7,35	6,6	7,4	7,42	7,5	7,1	7,33	7,3	7,1	7,35
Qualité relationnelle et commerciale	7,7	7,2	7,69	7,3	7,1	7,69	8,3	6,9	7,61	7,7	7,6	7,67
Maîtrise du territoire	7,8	7,7	7,77	7,4	7,8	7,76	8,2	7,3	7,81	8,1	8,0	7,77
Systèmes d'informations	6,9	7,4	7,26	6,5	7,6	7,15	7,4	6,7	7,23	7,0	7,8	7,22
Réputation	7,1	7,4	7,54	6,6	7,5	7,73	8,3	7,2	7,75	6,9	7,6	7,53
Eco-efficience	6,4	6,5	6,46	6,4	6,6	6,67	7,2	6,3	6,65	6,0	6,8	6,39
VAC moyenne	7,23	6,89	7,43	6,97	7,03	7,21	7,51	6,25	7,25	7,4	7,46	7,17

Annexe 4

Profil des industriels interrogés

Répartition par secteur d'activité

	Pourcentage
Filière viandes	32,4%
Filière produits laitiers	23,4%
Filière plats préparés	11,7%
Filières produits de la mer	10,8%
Filière fruits et légumes	8,1%
Filière boulangerie-pâtisserie	4,5%
Filière confiserie et chocolaterie	3,6%
Autres filières (ovoproduits, alimentation animale...)	5,4%
Total	100,0%

Taille des entreprises interrogées sur les 3 années

	2014	2016	2017
TPE	0,0%	31,3%	9,3%
PME	61,8%	63,5%	62,0%
ETI	38,2%	27,8%	25,9%
GE	0,0%	0,0%	2,8%

Répartition par région

	Pourcentage
Normandie	35,8 %
Pays de la Loire	35,8 %
Bretagne	28,4%

Profil des PSL

PSL généraliste vs spécialisé	Pourcentages
Prestataire spécialisé dans une activité thermo-dirigée	55,9
Prestataire généraliste	44,1
Total	100,0

Répartition géographique des PSL

	Pourcentages
Bretagne	44,1
Normandie	28,8
Pays de la Loire	27,1
Total	100,0

Biographies auteurs

- **Olivier MEVEL**, Maître de Conférences-HDR en Sciences de Gestion à l'université de Bretagne Occidentale, est l'auteur de nombreux articles dans le domaine de la logistique, du management opérationnel des services ainsi que des relations Industrie-Commerce. Ses travaux s'intéressent tout particulièrement au partage de la valeur ajoutée au sein des chaînes logistiques et de distribution multi-acteurs.
- **Thierry Morvan**, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Rennes1, est l'auteur d'articles dans le domaine de la logistique. Ses travaux concernent plus spécifiquement les Prestataires de Services logistiques au sein des chaînes logistiques multi-acteurs.
- **Nélida Morvan**, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Rennes1 est l'auteur d'articles dans le domaine de la logistique et du marketing. Ses travaux portent sur la perception de la qualité du service par le client et sur les relations entre le marketing et la logistique.