

# Prestation logistique : *images contrastées de l'entreprise désintégrée*

GILLES PACHE  
CRET-LOG, Aix-Marseille Université

## Résumé :

L'externalisation des activités logistiques auprès de prestataires spécialisés est l'une des facettes les plus emblématiques de ce que l'on dénomme désormais l'entreprise désintégrée. Alors même que de nombreux observateurs parlent avec enthousiasme de « projets collectifs » qui rassemblent, sur un modèle coopératif, une multiplicité de partenaires, une réalité différente émerge : celle d'une vision collective souvent difficile à initier, celle aussi de salariés impliqués dans des équipes trans-frontières qui espèrent percevoir des rémunérations équitables en relation directe avec leur performance au sein du collectif. Le libre-propos illustre, à partir de la prestation logistique, l'une des plus importantes évolutions du capitalisme contemporain.

## Mots clefs :

Coopération, Performance collective, Prestation logistique, Salariés

**Abstract :**

Outsourcing of logistical activities to logistics service providers is one of the most emblematic aspects of the new “disintegrated firm”. Even though many observers are enthusiastic about “collective projects” that bring together multiple partners on a cooperative model, a different reality emerges: that of a collective vision often difficult to create, and workers involved in “trans-border teams” who hope to receive fair remuneration directly related to their performance within the collective organization. This personal reflection illustrates, from the logistics industry, one of the most important developments of contemporary capitalism.

**Keywords :**

Cooperation, Collective performance, Logistical services, Workers

## INTRODUCTION

Il est désormais banal de dire et d'écrire que, dans un contexte de pression concurrentielle accrue, le pilotage efficace des flux logistiques constitue un facteur clé de succès pour atteindre efficacement des marchés de consommation de plus en plus exigeants quant au service offert. Or, l'optimisation des opérations logistiques pour couvrir lesdits marchés ne peut plus faire l'économie de la « captation » de ressources externes, tant il est vrai que seules des sociétés spécialisées sont aptes à relever des défis majeurs comme la garantie de livraison des produits sous 24 heures aux quatre coins de la Planète. Afin de se concentrer sur leur cœur de métier, un nombre croissant d'entreprises industrielles et commerciales ont ainsi choisi d'externaliser leur logistique pour bénéficier d'une amélioration significative de la performance en matière de coût, de délai et de réactivité. Si l'affaire paraît entendue pour nombre de chercheurs et de praticiens, il n'empêche qu'elle soulève de redoutables questions sur la vision contrastée qu'il en ressort en matière de gestion des relations entre entreprises, mais aussi en matière de gestion des ressources humaines. Le présent libre-propos souhaite aborder la thématique très actuelle de « l'entreprise désintégrée » en soulignant que les discours sur les pratiques de coopération masquent parfois une réalité sociale plus complexe et délicate qu'on ne le croit habituellement.

### 1. L'EXTERNALISATION LOGISTIQUE COMME NORME MANAGERIALE

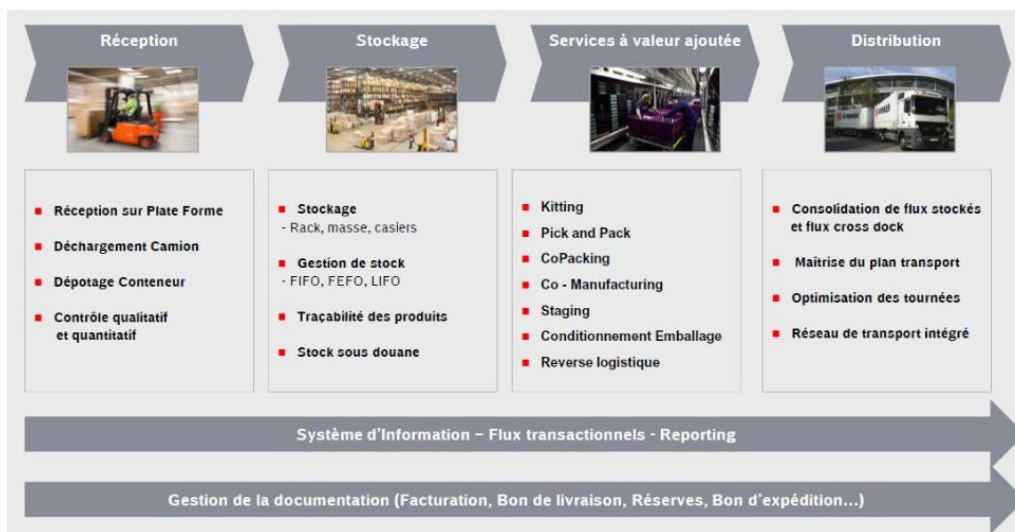
Externaliser la logistique ? Pour de grandes entreprises, mais aussi pour de modestes PME, la question ne fait plus vraiment débat. L'heure est au recentrage sur des compétences clés, autour de la conception de nouveaux produits, de politiques marketing et communication agressives, ou encore de la création de sites Internet marchands, et les activités liées à l'approvisionnement des marchés sont de moins en moins considérées comme faisant partie du « cœur de métier », y compris pour des entreprises ayant fait d'un service logistique de haut niveau leur cheval de bataille, notamment dans le secteur de la distribution. Cette externalisation, nouvelle « norme managériale » parfois soumise aux feux de la critique par des juristes hétérodoxes (Guglielmi, 2008), a donné naissance à une puissante industrie de services logistiques, au sein de laquelle ce que l'on dénomme les « prestataires de services logistiques » (ou PSL) développent des stratégies de développement originales. De manière simplificatrice, en reprenant Fulconis *et al.* (2011), nous définirons simplement le PSL comme

une *entreprise assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur*, et qui se positionne ainsi comme un intermédiaire de nouvelle génération.

Les activités assurées par le PSL peuvent concerner des opérations liées à la rupture de charge (réception et contrôle des matières et marchandises, manutention, stockage, etc.), des opérations para-industrielles (réparation, assemblage, finition, etc.), des opérations para-commerciales (préparation de commandes, constitution de lots promotionnels, prévision de vente, marquage des prix, etc.), des opérations de gestion proprement dites (suivi des dates de préemption, retour des palettes, gestion des stocks, etc.), des activités de conseil et, enfin, des opérations de transport (traction, affrètement, achat / négociation de fret, etc.). La diversité des activités prises en charge, notamment en termes de services à forte valeur ajoutée, est désormais vue comme une réalité structurante pour les chaînes logistiques contemporaines. L'exemple de l'entreprise Daher est sans doute l'un des plus remarquables. Le PSL a ainsi mis en place, pour le compte d'Airbus Helicopters à Marignane (13), un système complexe, dénommé *market place*, dans lequel les pièces et composants sont d'abord rassemblés par opération de montage, avant d'être transmises en synchrone aux lignes d'assemblage du fabricant d'hélicoptères. Un « appairage » d'une exceptionnelle efficacité...

Comme on le constate, si les PSL fournissent à leurs clients des services logistiques basiques, tels que le transport et l'entreposage des produits, ils y associent également des services supplémentaires à forte valeur ajoutée, tels que l'administration de la commande, le suivi et la traçabilité des flux, l'étiquetage à façon ou encore l'assemblage terminal de modules (voir la Figure 1). Ils sont ainsi devenus, au fil du temps, des acteurs essentiels pour la création d'un avantage concurrentiel durable en se plaçant à la connexion de plusieurs chaînes logistiques dont ils mutualisent les processus et les ressources (Huemer, 2012). En effet, ils jouent le rôle d'interface entre des expéditeurs et des destinataires de marchandises qui pourraient ne pas être en position de « mise en contact » efficace en leur absence. Au final, le PSL met à disposition son expertise technologique et ses multiples savoir-faire en vue de réduire les coûts d'exploitation, car il fournit aux entreprises clientes l'occasion de ne pas consacrer une part importante de leur investissement à l'achat d'équipements coûteux tels que des entrepôts, des camions et des moyens de manutention.

**Figure 1.** Une large palette de services logistiques gérés par les PSL



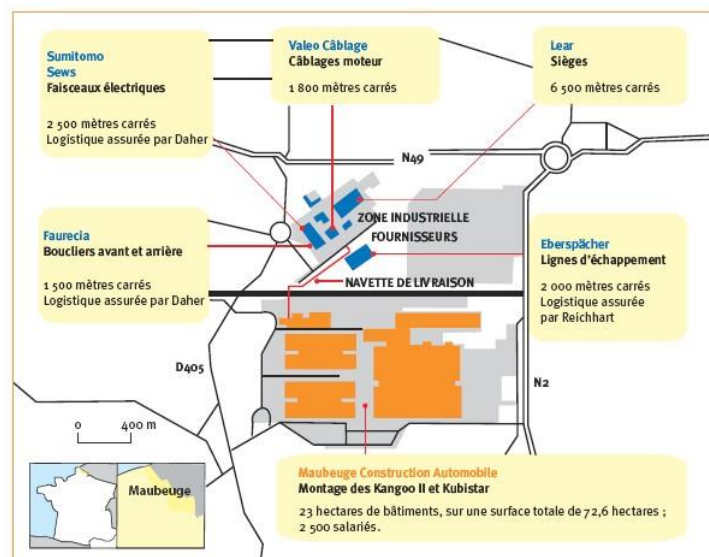
*Source* : Document de la société DB Schenker (2015).

## 2. LA MARCHANDISATION DES RELATIONS ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

L'impact le plus évident de la présence des PSL sur la manière dont s'exécutent les opérations logistiques est de généraliser la présence de relations marchandes, et non « hiérarchiques », entre des clients et des fournisseurs de prestations. Rien de réellement révolutionnaire si l'on porte attention à l'évolution des systèmes industriels depuis les années 1970. Alors que le modèle dominant était, il y a encore peu, celui de la fameuse « forteresse ouvrière », concentrant sur un seul site l'ensemble des activités principales et des activités de support nécessaires à la conception et à la fabrication de biens (Baudouin et Collin, 1983), les progrès dans les technologies de l'information et de la communication ont permis un éclatement sans précédent des « chaînes de valeur », à la fois sur le plan géographique et sur le plan organisationnel. Il serait ici fastidieux d'égrener les entreprises organisées en réseau qui s'appuient sur un assemblage de compétences et de ressources aux mains d'une multiplicité d'acteurs, et qu'une sorte de chef d'orchestre (on parle aussi de firme pivot) coordonne en fonction de ses besoins commerciaux. Une réalité largement étudiée par des chercheurs en management stratégique, et dont la conclusion unanime est de constater une « dissolution » des frontières de l'organisation, dont les contours poreux font s'interroger sur ce qui est finalement *dehors* et *dedans* (Besson, 1997).

La question est encore plus brûlante en management logistique car il devient très difficile de savoir *qui est qui*, et *qui fait exactement quoi*. Ainsi, il n'est pas rare de voir un PSL gérer directement sur le site de production d'un industriel à la fois des équipements logistiques et un personnel dont il a la responsabilité économique et juridique. Dans l'industrie automobile, par exemple, un PSL sera souvent organiquement lié à la ligne d'assemblage de son client en gérant un magasin avancé de pièces et composants localisé à quelques centaines de mètres de là, comme c'est le cas pour les sites de PSA ou pour la production de la SMART à Hambach, sur le modèle de la Toyota City. La Figure 2, tirée de Gorgeu et Mathieu (2009), illustre cette situation à partir de l'exemple de l'usine Maubeuge Construction Automobile, filiale de Renault chargée du montage de la Kangoo II. Le déclenchement des approvisionnements selon un principe d'appel par l'aval conduit dès lors le personnel du PSL et de l'industriel à travailler en plateau, selon des procédures de management définies collégialement par les deux « partenaires », tout en associant des logiques d'action, des objectifs et des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents. Les difficultés de mise en œuvre de « logiques collaboratives » ont notamment été mises en lumière par Merminod et Poissonnier (2016).

**Figure 2.** Interpénétration des activités logistiques et d'assemblage : le cas de la Kangoo II



Source : Gorgeu et Mathieu (2009).

Voilà certainement l'un des plus fameux paradoxes des temps modernes : des relations d'échange entre clients et fournisseurs qui valorisent une logique purement marchande achat / vente, mais une logique que l'on prend bien soin de masquer sous les atours de « logiques collectives » impulsées en vue d'atteindre ensemble un but commun, la mise sur le marché de produits dans les meilleures conditions de coût et de service. Autrement dit, lit-on souvent dans la presse professionnelle, nous sommes en présence d'une organisation certes désintégrée au niveau des processus, adoptant le plus souvent une configuration de type réticulaire (Mandard, 2015), mais qui serait unie dans ses différentes composantes autour d'un objectif de satisfaction maximale du consommateur ou de l'utilisateur final. Pour employer un mot bien savant, mais qui semble approprié, l'observateur n'est-il pas confronté ici à une sorte d'artefact, un phénomène créé de toute pièce pour donner à voir un « tous ensemble » imaginaire qui renvoie pourtant, en grande partie, à un cruel « chacun pour soi » ?

### 3. *QUID DE LA VISION COLLECTIVE ?*

Dans la mesure où les PSL sont engagés dans des relations contractuelles avec leurs clients, le face-à-face est celui de deux entreprises poursuivant des objectifs propres, notamment en termes de valorisation boursière pour leurs actionnaires. Rien ne permet d'affirmer que, tout naturellement, ce face-à-face fera émerger une politique harmonieuse dans la manière de piloter les flux logistiques et de se répartir les éventuels gains de productivité. Pourtant, les travaux de recherche dominants en logistique et en *supply chain management* concluent de manière largement consensuelle à l'idée d'une diffusion extensive de stratégies coopératives gagnantes entre les PSL et leurs clients (Christopher, 2016). Le discours, assez normatif, est toujours identique : les partenaires vont naturellement travailler ensemble pour identifier des domaines communs d'amélioration et introduire des innovations qui facilitent l'échange d'informations, le pilotage des flux et la performance logistique, contribuant ainsi à la qualité et à la longévité de la relation client-fournisseur (Wagner et Sutter, 2012). En bref, la désintégration et l'émergence d'organisations en réseau seraient par nature porteuses de démarches symbiotiques fondées sur le *co-construire*, car comment avancer ensemble si l'on ne pense pas un projet collectif, tant au niveau des ressources matérielles que des ressources humaines ?

Or, comme on l'a indiqué précédemment, dès l'instant où un PSL s'implique fortement dans une relation d'affaires avec un client, et plus encore lorsqu'il procède à des investissements coûteux (et spécifiques) pour les besoins dudit client, il s'interrogera sur les leviers à sa disposition pour à la fois en tirer bénéfice à court terme, et pour tenter de s'enraciner à long terme. S'enraciner ? Cette notion issue de la finance organisationnelle peut paraître surprenante, voire déplacée, mais elle correspond pourtant à des situations de gestion connues et analysées depuis plusieurs années (Médina, 2006). Une entreprise à qui l'on délègue des activités de plus en plus complexes prend le risque de voir sa pérennité menacée si son client coupe court à la relation d'affaires. Elle a donc tout intérêt à identifier et mettre en œuvre des stratégies de défense pour contraindre son client à lui renouveler sans cesse sa confiance. De tels comportements d'enracinement sont monnaie courante, ils expliquent notamment pourquoi certains PSL offrent des prestations logistiques d'une exceptionnelle complexité, allant jusqu'à l'assemblage terminal de produits. Ce faisant, ils protègent un territoire, celui de la relation construite au fil du temps, mais aussi une rente de situation liée au coût de sortie qu'aurait à supporter le client s'il souhaitait mettre fin à cette relation, indépendamment de la qualité de service perçue. Ce qui marque une rupture avec les travaux soulignant que la satisfaction d'un client (industriel) rend finalement caduque la question d'une hypothétique sortie de la relation (Lam *et al.*, 2004).

On le voit, nous sommes ici en présence d'un jeu subtil d'acteurs, pour reprendre les sociologues Crozier et Friedberg (1977), dans lequel des logiques de prédation, de contrôle de ressources et de mise en dépendance de l'Autre constituent l'essence même du management inter-organisationnel. À une vision irénique fondée sur des échanges sans accrocs ni conflits, comme voudraient le faire croire les penseurs d'une « coopération généralisée », doit succéder selon nous une vision socio-politique qui souligne que si le *faire ensemble* est une donnée incontestable, il n'exclut pas la permanence, fort naturelle, de comportements égoïstes ou, du moins, individualistes, quand ce n'est pas opportunistes au sens de Williamson (1985). Il est vrai que l'on comprend sans peine qu'un PSL comme Daher, lourdement impliqué dans le fonctionnement des chaînes logistiques d'Airbus Helicopters, espère tirer un avantage durable de sa position, et apporter un maximum de rémunération à son actionnariat familial ! Il ne faudrait pas en conclure que tout projet collectif est une imposture managériale, et que derrière le discours enthousiaste sur les partenariats interentreprises se dissimulent les plus noirs desseins. Le *faire ensemble* peut aussi être porteur d'une création plus efficace de



valeur... À condition de ne pas ignorer les limites de la mise en œuvre de la *shared value* souhaitée par Kramer (2011).

#### 4. FACE A L'INDIVIDUALISATION, UNE NECESSAIRE APPROCHE TRANS-FRONTIERES

Tout comme pour la politique de rémunération des salariés, l'entreprise désintégrée nous met au défi de l'individualisation effrénée, et aux problématiques d'une gestion devant éviter les tendances centrifuges destructrices de valeur compte tenu de leur dimension fortement entropique. Le risque est effectivement grand de voir l'idée même d'action collective se déliter de manière progressive, au profit d'une vision kaléidoscopique : l'entreprise étendue vue (et vécue) comme une collection hétéroclite d'éléments aux statuts et aux modes de management n'ayant rien à voir les uns avec les autres. Avec, en corollaire, des salariés travaillant de concert autour de projets communs, partageant un même plateau de conception et/ou de production, et pourtant identifiés comme des agents totalement cloisonnés. Le cas de la prestation logistique est pourtant symbolique d'une nécessaire *approche trans-frontières* puisque le PSL (et ses salariés) interagit de manière continue avec son client (et ses salariés) pour garantir une prestation de qualité. Plus encore, PSL et client relèvent d'un véritable « enchâssement » dans une logique de co-construction du système d'offre, et il s'avère, dans ces conditions, quasiment impossible de savoir, sur le plan managérial, où est le « dedans » et où est le « dehors » (ce qui n'est pas nécessairement le cas sur le plan juridique).

Les questions soulevées par la présence de ces nouvelles architectures organisationnelles, cette entreprise désintégrée qui capte les ressources et les compétences de son environnement, ont été abordées par les stratèges, les financiers et les logisticiens. Mais leur point de vue est parcellaire, en tournant seulement autour de problématiques générales liées à la création de valeur. L'heure est sans doute venue de comprendre les enjeux en termes de juste rémunération des salariés en fonction de leur contribution à ladite création de valeur. Personne ne contestera que la performance individuelle impacte positivement sur la performance d'un collectif, sous réserve que des grilles d'évaluation et de partage des fruits de la croissance, pour paraphraser une antienne fameuse (Cette *et al.*, 2009), soient formalisées non pas entreprise par entreprise, mais dans une perspective de processus global de création de valeur : ne serait-il pas légitime qu'une rémunération plus attractive soit attribuée aux salariés d'un PSL lorsque sa performance logistique permet justement au client

de développer rapidement ses parts de marché ? Et non plus seulement de raisonner sur une renégociation d'ensemble du prix de la prestation, de PSL à client ? Ce qui reviendrait à admettre que si des entreprises sont engagées dans des projets collaboratifs, la juste rémunération de leurs salariés doit se penser sur une échelle élargie et décloisonnée, celle de la création *collective* de valeur.

## CONCLUSION

La politique d'externalisation logistique de la part des industriels et/ou des grands distributeurs constitue une évolution stratégique majeure des trente dernières années dans nos économies. Elle correspond à la volonté des entreprises de se focaliser sur quelques compétences centrales, dans la conception de nouveaux produits ou dans leur commercialisation auprès des consommateurs, tout en laissant le soin à des partenaires spécialisés (PSL) de gérer les flux d'approvisionnement afférents. L'externalisation logistique se mesure par un degré plus ou moins important d'implication de différents partenaires dans la co-construction des services logistiques. Alors que beaucoup a été écrit sur les enjeux stratégiques d'une telle évolution, force est de reconnaître que les aspects relatifs au management des ressources humaines restent largement en retrait, comme si l'implication totale, et sans discussion, des salariés dans les projets collectifs trans-frontières allaient de soi, de manière automatique. Imaginer cela, c'est faire face à court terme à de cruelles désillusions sur la capacité à conduire à l'adhésion des uns et les autres à la logique du *faire ensemble*, au cœur du fonctionnement des chaînes logistiques et de l'entreprise désintégrée. Plus que jamais, un éclairage ressources humaines s'avère urgent, au risque de continuer à formaliser des modèles de management largement déconnectés de la réalité sociale sur laquelle ils sont pourtant fondés.

## BIBLIOGRAPHIE

Baudouin, T., et Collin, M., 1983, *Le contournement des forteresses ouvrières : précarité et syndicalisme*, Librairie des Méridiens, Paris.

Besson, P., ed., 1997, *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris.

Cette, G., Delpla, J., et Sylvain, A., 2009, *Le partage des fruits de la croissance en France*, La Documentation Française, Paris.

Christopher, M., 2016, *Logistics and supply chain management*, FT Publishing International, Harlow, 5<sup>e</sup> éd.

Crozier, M., et Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.

Fulconis, F., Paché, G., et Roveillo, G., 2011, *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Éditions Management & Société, Caen.

Gorgeu, A., et Mathieu, R., 2009, Les enjeux de la proximité des fournisseurs dans la filière automobile en France, *L'Espace Géographique*, 38 (2), pp. 110-123.

Guglielmi, G., 2008, Réflexions critiques sur la notion d'externalisation, *Le Droit Ouvrier*, 717, 175-179.

Huemer, L., 2012, Unchained from the chain: supply management from a logistics service provider perspective, *Journal of Business Research*, 65 (2), pp. 258-264.

Kramer, M., 2011, Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 62-77

Lam, S.-Y., Shankar, V., Erramilli, M., et Murthy, B., 2004, Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), pp. 293-311.

Mandard, M., 2015, *Les réseaux inter-organisationnels*, La Découverte, Paris.

Médina, P., 2006, *La pérennisation de la relation entre le chargeur et son prestataire logistique : une explication par la contextualisation de l'enracinement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), mars.

Merminod, N., et Poissonnier, H., 2016, Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ?, *Revue de Management et de Stratégie*, 1-2, pp. 1-29.

Wagner, S., et Sutter, R., 2012, A qualitative investigation of innovation between third-party logistics providers and customers, *International Journal of Production Economics*, 140 (2), pp. 944-958.

Williamson, O., 1985, *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).