



Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre - prestataire »

NOVEMBRE 2009





direction générale de la compétitivité
de l'industrie et des services



Pôle interministériel de prospective et d'anticipation
des mutations économiques



direction générale des infrastructures,
des transports et de la mer

Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)

a pour objectif de construire, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'Etat, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME.

Dans ce contexte, le PIPAME favorise les convergences entre les éléments micro-économiques et les modalités d'action de l'Etat. C'est exactement là que se situe en premier l'action du PIPAME : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME / PMI, avec pour objectif principal, le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi / direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services et direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle,
- le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer / direction générale des infrastructures, des transports et de la mer et direction générale de l'aviation civile
- Le Ministère de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire / délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
- Le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche
- Le Ministère de la Défense / délégation générale pour l'armement
- Le Ministère de la Santé et des Sports

Le présent rapport résume les travaux d'un groupe interministériel piloté par le PIPAME et a été réalisé par :

Référis
144 avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly

RÉSUMÉ

Le secteur logistique constitue une composante majeure de l'économie. La logistique, comme service aux industries, est un facteur de compétitivité de l'économie. Le PIPAME s'est intéressé à l'importance du facteur humain et a souhaité engager une étude sur l'opportunité d'agir sur la compétitivité des activités logistiques au travers du levier de la compétence des acteurs.

L'objectif de ce travail est de préciser la problématique de montée en compétences des prestataires et des donneurs d'ordre pour augmenter le niveau de valeur ajoutée de l'offre de service transport et logistique.

Les enseignements tirés de quatre cas réels ont été combinés avec une réflexion générale sur la place des compétences dans ces relations. Cette méthode permet :

- d'exposer des situations de service à valeur ajoutée ou de schéma de collaboration et identifier les savoir-faire développés par chacun des deux acteurs,
- de rechercher les déclencheurs, conditions et moteurs de montée en gamme du prestataire,
- de mettre en évidence les leviers d'acquisition et de mobilisation des compétences.

Quatre domaines de collaboration et d'échange entre donneur d'ordre et prestataire ont été explorés :

- la gestion de la relation client,
- l'ingénierie de services
- les technologies et systèmes d'information
- la maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement

Cette étude met en évidence la dimension clé des compétences managériales, en particulier :

- pour aligner l'organisation, les moyens, les systèmes et les compétences sur la politique de développement de service (du prestataire à l'adresse du donneur d'ordre, du donneur d'ordre à l'adresse de ses propres clients)
- pour concilier les logiques, parfois opposées, des organisations et pour développer la collaboration inter activités

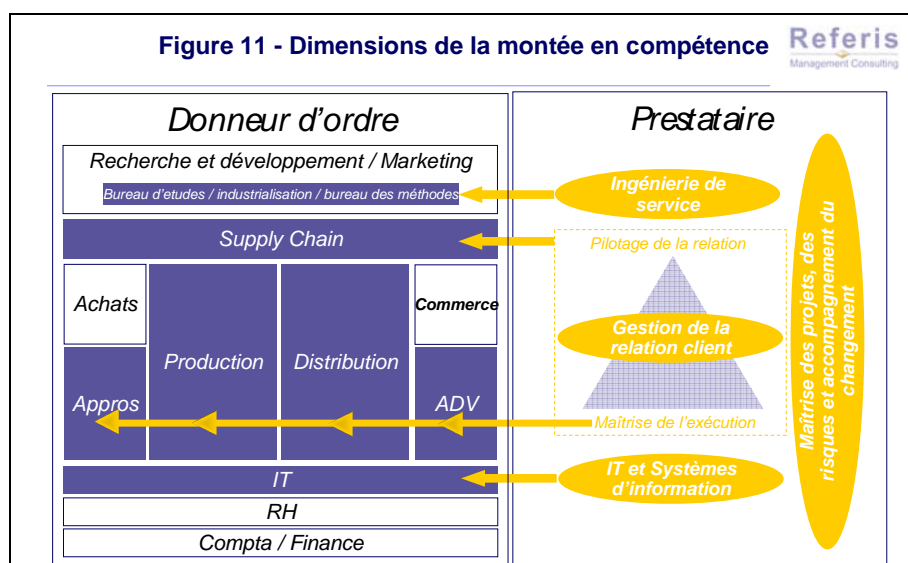
Le développement de la maturité des donneurs d'ordre vis à vis de leur Supply Chain est directement liée au développement de collaborations internes, en particulier entre la sphère marketing et commerce et la chaîne industrielle et logistique. C'est le rôle du Supply Chain manager. Du côté des prestataires, le Key Account manager est directement associé à la gestion des activités du compte, il est placé en posture d'arbitrage et de développement de collaborations entre intérêts antagonistes.

Le secteur logistique représente 8% du PIB européen, 120 Mds € de CA en France, 1 500 000 emplois (logistique chez les chargeurs et logistique externalisée chez les prestataires) dont 700 000 pour les métiers du transport. La logistique, comme service aux industries, est un facteur de compétitivité de l'économie. Elle représente de 8 à 15% des coûts suivant les secteurs. L'augmentation de valeur ajoutée de la supply chain, avec production de nouveaux services constitutifs d'avantages compétitifs tant pour les chargeurs que pour les prestataires logistiques est donc une tendance à encourager. L'importance du facteur humain, pour accompagner cette création de valeur, a conduit le PIPAME à s'intéresser à ces aspects en s'interrogeant sur les voies et les moyens d'encourager le marché à évoluer vers un haut niveau de valeur ajoutée et de performance dans la relation entre donneur d'ordre et prestataire logistique.

Les dimensions de la montée en compétence

La figure 11 schématise les grandes fonctions impliquées dans les activités logistiques du donneur d'ordre ; les fonctions opérationnelles (Approvisionnement, Production, Distribution, Administration des Ventes...) peuvent chacune faire l'objet de prestations, et donc potentiellement de pilotage de leur exécution. La fonction de management de la Supply Chain incarne le pilotage de l'ensemble.

Quatre domaines complémentaires indispensables de collaboration et d'échange entre donneur d'ordre et prestataire sont à la base de la montée en valeur des prestations servies : **la gestion de la relation client, l'ingénierie de service, les technologies et les systèmes d'information, la maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement.** Pour monter en gamme, les prestataires doivent développer leurs compétences dans ces domaines en résonance de leur pendant chez les donneurs d'ordre.



La gestion de la relation client : au-delà de la vente, la fonction commerciale du prestataire doit évoluer pour porter effectivement l'engagement de service de l'entreprise vis-à-vis du client dans une logique de pilotage de contrat. De la même façon, l'achat et pilotage des prestations rendues par un prestataire global nécessitent de faire évoluer les compétences managériales des fonctions logistiques des donneurs d'ordre et la façon dont elles s'articulent avec les fonctions achat.

Une des clés du succès réside dans l'évolution parallèle et conjointe des compétences du donneur d'ordre et du prestataire, avec des profils capables d'opérer des interfaces complexes. Ces interfaces se situent à deux niveaux :

- au niveau opérationnel de réalisation de la prestation, où sont mobilisés des professionnels sachant planifier, ordonner, opérer, contrôler, mesurer les résultats, répercuter, corriger,
- au niveau du pilotage de la prestation où sont mobilisés des pilotes de relation ou Contract Managers en interface avec les Supply Chain Managers des prestataires.

L'ingénierie de service : la conception et la mise en place de nouveaux services logistiques ou l'évolution de services existants reposent sur :

- des expertises techniques : processus, moyens et techniques logistiques, mais aussi systèmes d'information, droit du travail, droit commercial, assurances, ingénierie financière, ...
- une capacité d'ingénierie proprement dite et d'assemblage pour créer un service adapté aux enjeux et cohérent dans toutes ses dimensions (opérationnelles, commerciales, économiques).

Le développement des compétences d'ingénierie de service est le levier au travers duquel le prestataire peut acquérir un moteur différenciateur en matière d'innovation. Il est fondé sur une capacité d'assemblage de compétences qui se situent dans de nombreux registres : cette capacité d'assemblage repose à la base sur une capacité de recensement (proximité des compétences, évaluation, et circulation de l'information) et de mobilisation (dispositif motivant les contributions). Il suppose un minimum de maîtrise en matière d'ingénierie de projet proprement dite, tant pour assurer la mise en œuvre opérationnelle de nouveaux services, que pour standardiser et industrialiser des services sur mesure et les porter auprès du plus grand nombre de donneurs d'ordre.

Les technologies de l'information et les systèmes d'information de gestion des prestations logistiques (WMS, TMS, APS, ...) : le développement de la collaboration entre différentes entités du donneur d'ordre et leur pendant chez le prestataire, voire avec les autres acteurs en amont en en aval (fournisseurs, clients, autres prestataires), rend délicat et plus crucial encore l'échange et le traitement de l'information :

- Les SI sont le support même de la valeur ajoutée ;
- la maîtrise de la relation repose plus que jamais pour le prestataire sur la capacité à disposer d'une vue transversale et partagée des informations utiles à son client, à sa "supply chain".

L'évolution de la fonction informatique du prestataire et ses outils joue un rôle clé dans l'acquisition de sa capacité à servir des prestations à valeur ajoutée. Au service du reste de l'entreprise, elle est confrontée aux mêmes objectifs de sélection, d'acquisition, d'organisation et de gestion des compétences que le prestataire lui-même vis-à-vis de ses donneurs d'ordre :

- Elle doit être alignée sur les processus logistiques créateurs de valeur ajoutée ;
- Cet alignement passe par l'établissement de collaborations internes avec les fonctions clientes.

L'acquisition du premier niveau de compétence en système d'information représente pour les prestataires un vrai pas en avant, avec tout l'investissement et le risque qu'il suppose. Cette étape est problématique pour les petites structures, et il va de soi que des logiques de mutualisation de compétences informatiques entre prestataires (dont le développement reste à démontrer en dehors des réseaux et groupements), de recours à de nouveaux business models d'abonnement de services informatiques (mode ASP) peuvent permettre de faciliter pour certains le passage de cette première barrière en rendant le changement plus progressif. Le cas du réseau ASTRE fournit un exemple de mutualisation d'une partie de la compétence portée par les systèmes (la compétence de coordination des adhérents entre eux, synonyme de montée en gamme dans la relation avec les donneurs d'ordre).

Au-delà, ces logiques ne peuvent vraisemblablement correspondre qu'à des périodes transitoires. Les systèmes portent structurellement une grande partie du savoir faire donc de la capacité de différenciation des prestataires. Elle est d'ailleurs d'autant plus grande que la valeur ajoutée des prestations augmente. A titre d'illustration, si les fonctionnalités de réception et de contrôle d'un ordre de transport sont basiques et n'appellent pas une maîtrise directe, les fonctionnalités de simulation d'un plan de transport ou de planification d'une campagne de distribution sont nécessairement spécifiques, et indissociables d'une maîtrise des outils et technologies. Ainsi, à terme, le prestataire ne peut pas faire l'économie de la maîtrise d'une partie de la compétence informatique, en particulier celle portant la capacité à décider et mettre en œuvre les évolutions des systèmes (projets).

La maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement : La mise en place de relations de services complexes où plusieurs fonctions/entités du donneur d'ordre interagissent de façon très intégrée avec le prestataire, appellent des capacités d'ingénierie de projet, de fonctionnement transverse et non hiérarchique, de mise en œuvre et de montée en charge, de suivi et de maîtrise des risques, d'anticipation et de traitement des freins et résistance au changement. La maîtrise d'une ingénierie de projet est indispensable à l'accession à un certain niveau de valeur ajoutée dans la relation donneur d'ordre/prestataire. En l'instauration d'une dynamique de collaboration et d'adaptation des services aux besoins du donneur d'ordre, nécessitera de facto que le prestataire sache gérer les évolutions par des :

- projets d'ingénierie ou d'innovation de service ;
- projets de mise en place chez les donneurs d'ordre ;
- projets d'industrialisation : la standardisation d'un service aboutit à la diffusion des pratiques dans un réseau ; elle appelle en elle-même la capacité à créer et mettre en application une ingénierie de projet structurée (communication, formation, ...).

La capacité des prestataires à sécuriser la mise en place des services au travers de démarches adaptées et outillées en est la condition, à fortiori lorsque la prise en charge par les prestataires d'activités à haute valeur ajoutée nécessite de véritables projets de transformation chez les donneurs d'ordre.

Dynamique d'évolution des compétences

Taille critique et montée en gamme

Le développement de la valeur ajoutée des services est conditionné à l'acquisition et au développement de compétences et au développement d'une relation de confiance réciproque entre donneur d'ordre et prestataire.

L'acquisition de compétences par le prestataire obéit de facto à une logique de taille critique. En effet, l'atteinte du niveau de compétence minimal à la mise en œuvre et à l'exécution d'un service à valeur ajoutée suppose des investissements qu'il ne pourra raisonnablement consentir que dans la mesure où il a trouvé le donneur d'ordre qui le rémunérera pour un service qu'il ne sait pas encore (ou pas tout à fait) produire. Ainsi le développement de la valeur ajoutée est au départ entièrement tiré par un donneur d'ordre qui « parie » sur le prestataire en lui confiant la réalisation d'un nouveau service, lui permettant ainsi de réaliser le « saut » de compétences.

Le prestataire doit au plus vite amortir ce premier saut de compétences auprès d'autres donneurs d'ordre. L'exercice va reposer sur l'adaptation du service cousu main aux besoins d'autres donneurs d'ordre. La capitalisation des expériences et des services cousus main permet ensuite d'enclencher une logique de synthèse des besoins et d'industrialisation du service. Celle-ci est à la base de la capacité à proposer et rend indispensable la maîtrise de premières compétences d'ingénierie de développement et de projet.

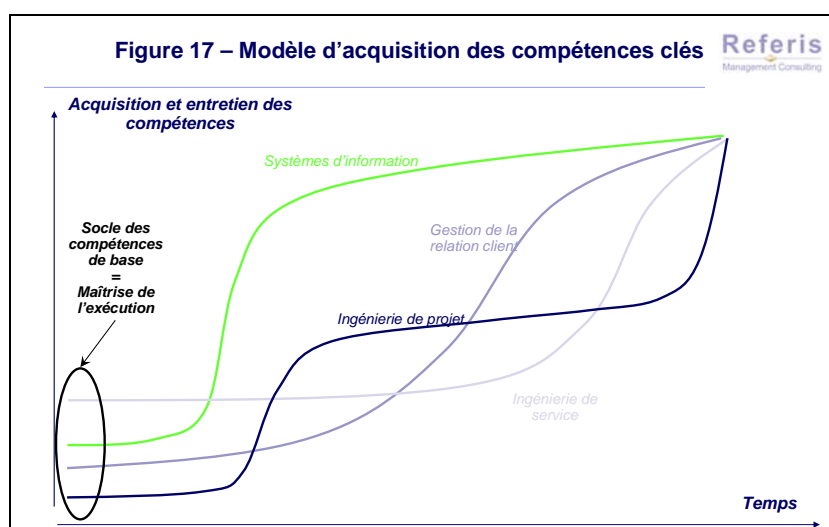
Logique d'acquisition des compétences

Le premier saut d'importance en compétences porte sur la dimension système d'information. En effet, les systèmes d'information sont les supports d'une grande partie de la valeur ajoutée des activités logistiques et transport. L'acquisition d'un premier niveau de compétence en système d'information va autoriser le déplacement progressif de la relation client vers le registre de confiance partagée évoqué plus haut. Le prestataire va développer ses capacités de gestion de la relation client, en exploitant au

mieux le potentiel du SI (en matière d'échanges collaboratifs sur le plan opérationnel et en matière de mesure de l'activité et de la performance pour alimenter les fonctions décisionnelles).

Au-delà des compétences de bureau d'étude sur les services de base, l'ingénierie de service à valeur ajoutée se nourrit impérativement du contact, ou pour le moins d'une grande proximité, avec le donneur d'ordre. L'atteinte d'un certain niveau de maturité dans la gestion de la relation client conditionne en bonne partie le développement des compétences d'ingénierie de service : il faut pouvoir comprendre la complexité des besoins du donneur d'ordre, pour construire le service en réponse.

Le développement des capacités d'ingénierie de projets suit vraisemblablement une première courbe d'apprentissage à la faveur des premiers projets à dimension de systèmes d'information. Sur ces bases, le prestataire opère un deuxième saut dès lors qu'il a commencé à développer sa capacité d'ingénierie de service. La montée en gamme et en complexité des services qui en résulte lui impose de maîtriser la dynamique de transformation de la mise en place de ses offres.



La primauté des compétences managériales

En complément des éléments présentés précédemment, cette étude met en évidence la dimension clé des compétences managériales pour organiser, mettre en œuvre et faire vivre une relation à forte valeur ajoutée entre donneur d'ordre et prestataire logistique. Cette primauté des compétences managériales est flagrante tant côté prestataire que donneur d'ordre en particulier :

- pour aligner l'organisation, les moyens, les systèmes et les compétences sur la politique de développement de service (du prestataire à l'adresse du donneur d'ordre, du donneur d'ordre à l'adresse de ses propres clients) ;
- pour concilier les logiques, parfois opposées, des organisations et pour développer la collaboration inter-activités (modèles économiques des composantes d'un service global chez le prestataire, demande versus capacités et approvisionnements chez le donneur d'ordre).

Si un donneur d'ordre réduit la problématique de sa chaîne logistique à la maîtrise des coûts, il adopte mécaniquement une logique de prestation d'exécution de commodité ne laissant aucune place au développement de prestations à valeur ajoutée. A contrario, une réelle maturité dans la maîtrise de la Supply Chain (de la prévision de la demande à la livraison des commandes), pour en faire un instrument de développement du chiffre d'affaires appelle la mise en place d'activités de développement et d'optimisation de service logistique. Ces activités sont d'éventuelles opportunités de développement de prestations à valeur ajoutée pour les prestataires. Pour autant, ces opportunités sont

conditionnées à l'acquisition d'un degré de compétence supplémentaire de la part du donneur d'ordre mesuré par la distance qui existe entre le « faire » et le « faire faire ».

Le développement de la maturité des donneurs d'ordres vis-à-vis de leur Supply Chain est directement lié au développement de collaborations internes, en particulier entre la sphère marketing et commerce, en contact direct avec les clients, et à la base de tout exercice de prévision, et la chaîne industrielle et logistique. Ces collaborations doivent s'organiser du niveau le plus opérationnel et immédiat (ajustement de production, traitement d'aléas), au niveau le plus haut (élaboration du plan industriel et commercial). C'est justement la mission d'une fonction Supply Chain, incarnée par un Supply Chain Manager, que de coordonner et de développer ces collaborations et échapper au traditionnel silotage des organisations, généralement appuyé par la mise en place de logiques matricielles.

Les prestataires sont confrontés à la même nécessité de rassembler les briques de base pour créer une solution globale. Toutes les composantes de la solution ne sont pas profitables de la même façon, voire obéissent parfois à des business models très différents. Ainsi, homologue du Supply Chain Manager qui est son donneur d'ordre, le Key Account Manager (KAM) est directement associé à la gestion des activités du compte : au-delà de la représentation commerciale, il est un professionnel de l'exploitation qui au travers de la responsabilité sur un compte de résultat est placé en posture d'arbitrage matriciel et de développement de collaborations entre intérêts antagonistes.

Donneur d'ordre et prestataire doivent donc partager des niveaux de maturité managériale compatibles, pas trop éloignés, pour que puissent se développer des relations à valeur ajoutée : les logiques de collaboration reposent sur des visions stratégiques et tactiques partagées, une réelle confiance mutuelle et le partage des gains dans une logique gagnant- gagnant.

L'évolution des marchés, la spécialisation des acteurs, le développement de la contrainte environnementale (mutualisation des moyens, pooling, intermodalité, ...) sont autant de raisons convergeant vers la nécessité de développer des collaborations multilatérales.

REMERCIEMENTS

Le Comité de pilotage de l'étude a associé en terme d'analyse et prospective :

- Valérie CASTAY, AFT-IFTIM, Chargé d'Etudes
- Valérie CARO MACREZ, ASLOG, Délégué Général
- Jean DAMIENS, ASLOG, Président de la Commission Compétences
- Steven GERARD, Ecole Supérieure de Logistique Industrielle, Directeur
- Jean-André LASSERRE, AFT-IFTIM, Directeur des Etudes et Recherches
- Dominique MANALT, ASLOG
- Paul-Edmond MEDUS, DGEFP, chef de la Mission Animation des Politiques, Département du Fonds Social Européen
- Damien ORSINI, SETRA, Chargé d'Etudes
- Thierry Ménager, PIPAME

La conduite des entretiens et la rédaction du rapport a été confiée au cabinet REFERIS représenté par :

- Nicolas RIBOUD-SAINCLAIR, Associé
- Frédéric RIVIERE, Senior Consultant

SOMMAIRE

1. PRESENTATION DE L'ETUDE ET DE L'ORGANISATION DU RAPPORT	11
1.1. Objectifs des travaux et cadre de pensée	12
1.1.1. Constats de départ	12
1.1.2. Objectifs de l'étude	14
1.2. Point de vue et partis pris épistémologiques	14
1.2.1. Rééquilibrer la relation du côté du prestataire.....	14
1.2.2. Une affaire de collaboration et de capacité à gérer le changement	16
1.2.3. Un grand cloisonnement des métiers et des modes	18
1.2.4. Sectorisation de l'offre et de la demande	19
1.2.5. Deux axes de montée en compétences	19
1.2.6. Axes d'orientation	21
1.3. Démarche.....	22
1.3.1. Allier études de cas et expertise	22
1.3.2. Sélection des cas.....	22
1.3.3. Cadre de réflexion, de collecte et d'analyse.....	22
1.3.4. Présentation des cas retenus	24
2. LES DIMENSIONS DE LA MONTEE EN COMPETENCES.....	26
2.1. Gestion de la Relation Client.....	28
2.1.1. Initialisation de la relation	28
2.1.2. Niveau opérationnel	29
2.1.3. Niveau pilotage contractuel.....	29
2.1.4. Evolution des compétences des donneurs d'ordre	32
2.1.5. Conclusion.....	33
2.2. L'ingénierie de service	33
2.2.1. Un enjeu de cohérence	33
2.2.2. Une logique de confrontation et d'assemblage	33
2.2.3. Conclusion.....	36
2.3. Les technologies et systèmes d'information	36
2.3.1. Les systèmes d'information sont un support de la valeur ajoutée.....	36
2.3.2. Le SI du prestataire porte la valeur ajoutée de la relation	37
2.3.3. La fonction informatique des prestataires	38
2.3.4. Effet de seuil.....	39
2.3.5. Réactivité de la fonction informatique	39
2.3.6. Management de la fonction	40
2.3.7. Conclusion.....	41
2.4. La maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement	41
2.4.1. Le service à valeur ajoutée sous-tend une certaine complexité.....	41
2.4.2. Projet de transformation et accompagnement du changement	43
2.4.3. Conclusion.....	43
2.5. Dynamique d'évolution des compétences	44
2.5.1. Taille critique et montée en gamme	45
2.5.2. Logique d'acquisition des compétences.....	46
3. CONCLUSIONS	48
4. PERSPECTIVES.....	50
5. ANNEXES	52

PIPAME	RÉFÉRIS
5.1. Elaboration du cadre méthodologique.....	52
5.1.1. Compétence individuelle.....	52
5.1.2. Compétence et intelligence collective.....	53
5.1.3. Cadre retenu pour la collecte et l'analyse.....	53
5.2. Trame type d'entretien.....	55
5.3. Cycle de vie de la relation et types de compétences.....	57
5.4. Typologies de ressources et de compétences.....	59
5.4.1. Typologie des ressources.....	60
5.4.2. Typologie de compétences.....	60
5.5. Présentation des cas et questions spécifiques.....	61

1. PRESENTATION DE L'ETUDE ET DE L'ORGANISATION DU RAPPORT

Pour éclairer la problématique de montée en compétences des prestataires et des donneurs d'ordre, la démarche retenue a consisté à réaliser des études de cas illustrant un niveau assez abouti de relations à valeur ajoutée.

Des partis pris ont conduit à orienter les travaux de recherche et d'analyse en mettant l'accent sur :

- la mise en évidence des compétences nécessaires pour faire du collaboratif et gérer le changement ;
- la façon dont elles s'acquièrent et se construisent ;
- l'identification de ruptures dans la valeur ajoutée des relations ainsi que des conditions nécessaires à leur franchissement.

Quatre domaines clés complémentaires de compétences jouant un rôle prépondérant dans la montée en gamme des relations ont été identifiés :

- l'ingénierie de service ;
- la gestion de la relation client ;
- les systèmes d'information ;
- l'ingénierie de projet.

L'illustration, l'analyse des éléments constitutifs, la déclinaison au sein des organisations de chacune de ces compétences clés font chacune l'objet d'un chapitre du présent document.

Le dossier est ensuite consacré aux liens, interactions, et prérequis à acquérir qui régissent la dynamique d'ensemble d'évolution des compétences des donneurs d'ordre et prestataires.

Le sujet dans son ensemble est complexe en particulier en raison du fort décalage culturel entre donneurs d'ordre et prestataires, de l'hétérogénéité intersectorielle des pratiques et des démarches d'externalisation et du fait, que pour tous les acteurs, la taille et les niveaux de maturité de l'entreprise sont déterminants dans leur capacité d'action.

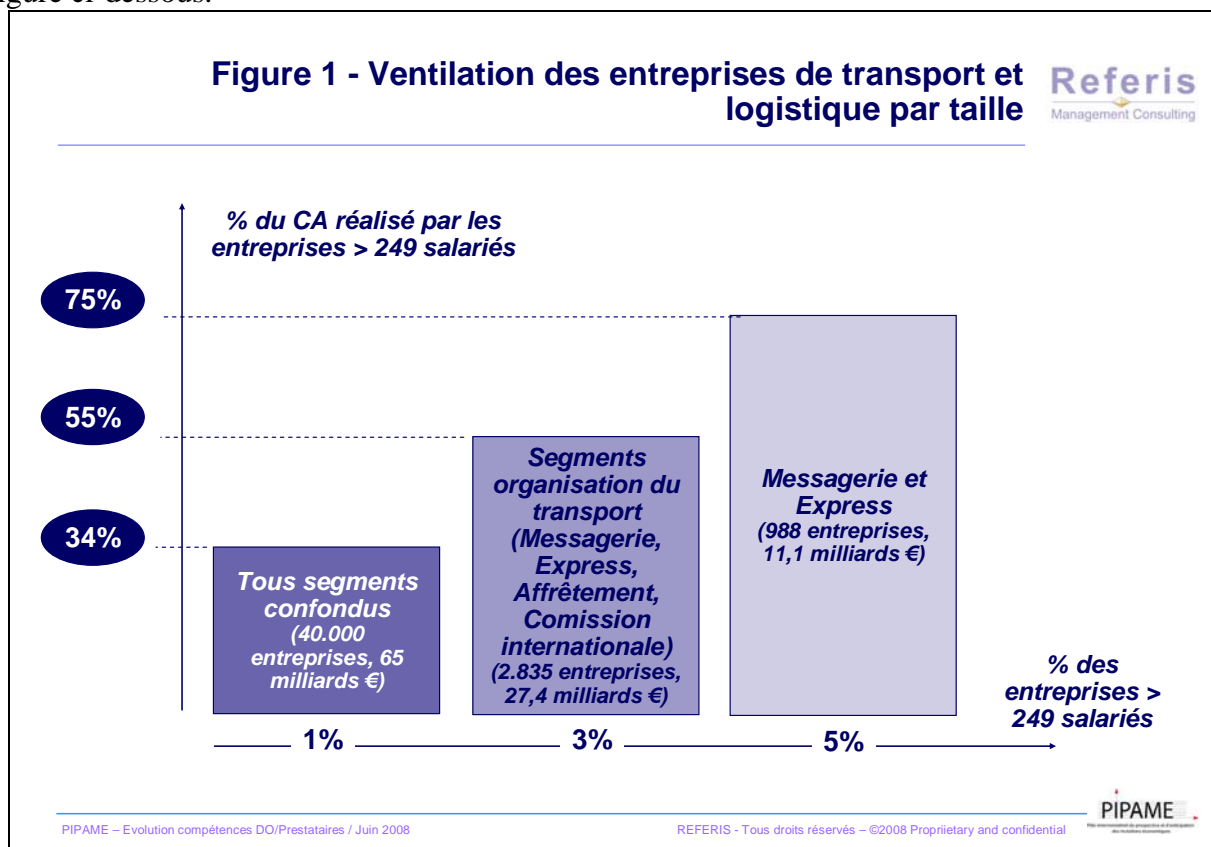
En conclusion de cette étude, la zone de pertinence des résultats obtenus est évaluée. Différentes analyses complémentaires pour couvrir les dimensions n'ayant pu être approfondies ici, sont proposées ainsi qu'une mise en perspective des développements ultérieurs envisageables pour dégager des logiques d'actions afin d'assurer les montées en compétences identifiées.

1.1. Objectifs des travaux et cadre de pensée

1.1.1. Constats de départ

Le tissu industriel de la prestation de logistique et de transport est très atomisé

La très grande majorité des entreprises du secteur est composée de TPE et de PME, ainsi que l'illustre la figure ci-dessous.



Aux côtés de quelques grands groupes intégrateurs, une kyrielle de TPE et PME fournit des prestations d'exécution :

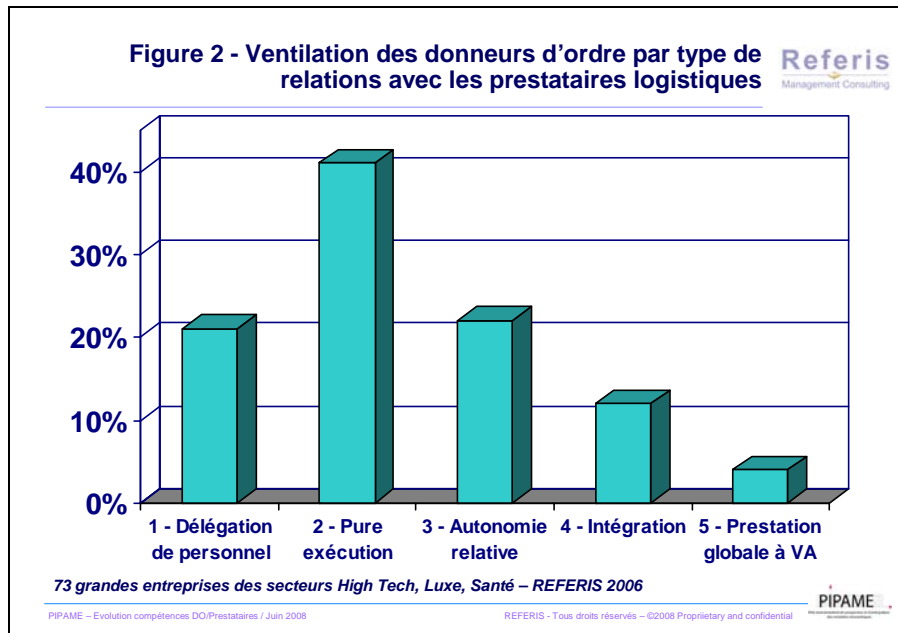
- de valeur ajoutée limitée : exécution transport, manutention, location de surface, ...
- dont le développement obéit à une course au volume.

Les relations donneur d'ordre / prestataire sont couramment pauvres

Les industriels placent généralement les prestations logistiques dans le registre de la commodité ; ces services sont principalement achetés sur des critères de prix et d'accessibilité.

Ainsi les donneurs d'ordre cantonnent-ils majoritairement les prestataires dans un rôle d'exécution de tâches ; les fonctions sous-traitées par plus d'un quart des entreprises sont basiques (transport, entreposage) et le recours à des services avancés (liés au client final, au SI, au conseil et à l'intégration) reste marginal (moins de 10% des entreprises).

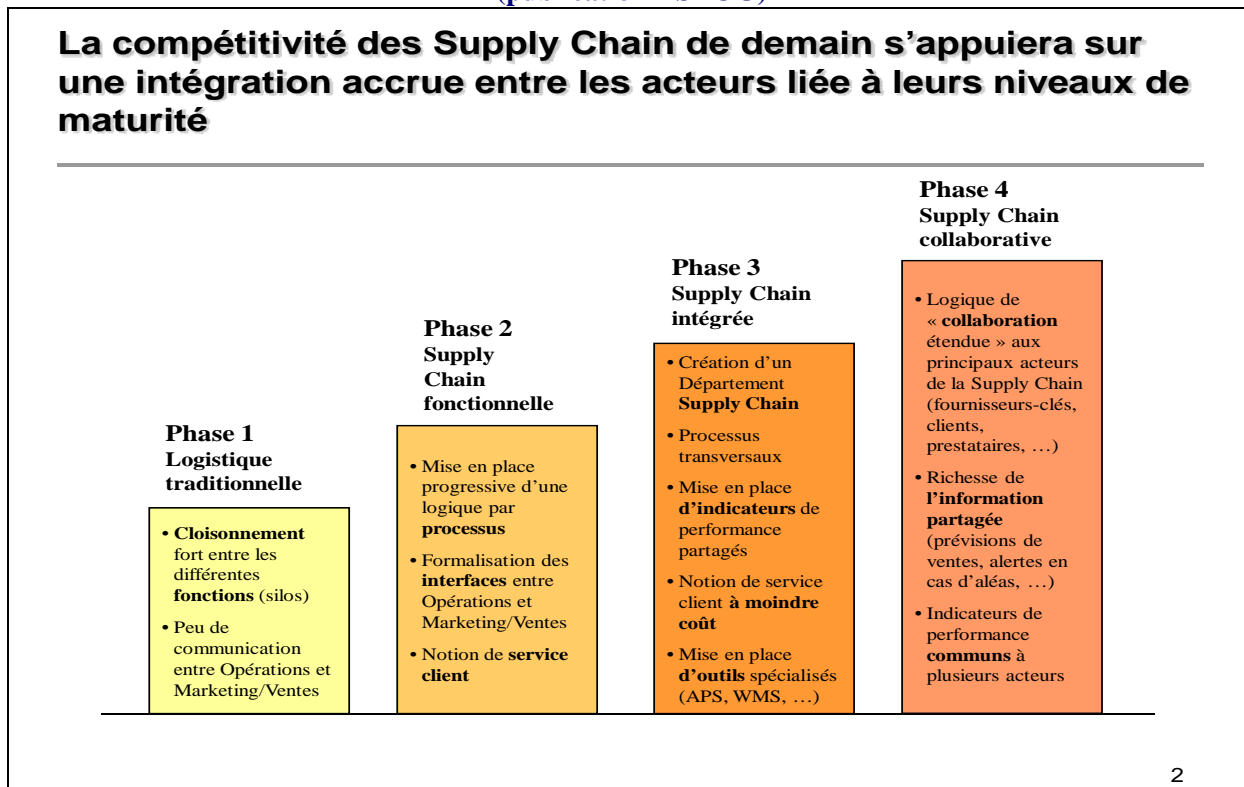
La figure 2 illustre pour un échantillon de 73 grands donneurs d'ordre le faible niveau de valeur ajoutée des relations entretenues avec les prestataires logistiques. Les cas d'intégration ou de prestation globale à valeur ajoutée représentent moins de 1 cas sur 7.



Une grande majorité de donneurs d'ordre attendent des prestations de pure exécution, voire de délégation de personnel. En effet, rares sont les entreprises souhaitant entretenir des relations d'intégration ou de services à valeur ajoutée, notamment en raison d'une réelle allergie à la dépendance. Rappelons qu'un sain principe de management consiste à n' « externaliser » (i. e. confier à un tiers une activité que l'on réalisait en propre jusque-là) que ce que l'on maîtrise, au risque d'en perdre le contrôle. Cette crainte de la dépendance n'est donc fondée que pour les entreprises qui ont une maîtrise insuffisante de leur chaîne logistique.

Ce constat est à mettre en rapport avec la notion de maturité "supply chain" des donneurs d'ordre, telle qu'illustrée dans la figure 2bis ci-dessous.

Figure 2bis – Illustration du concept de maturité Supply Chain des donneurs d'ordre (publication ASLOG)



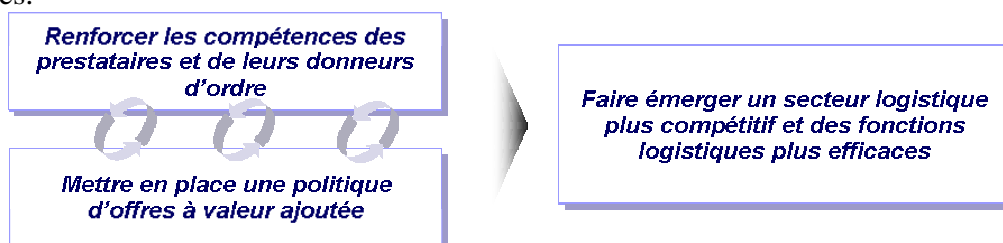
Paradoxalement, dans certains secteurs les donneurs d'ordre sont peu satisfaits de la qualité des prestations d'exécution, et se déclarent souvent plus satisfaits de celle des prestations à valeur ajoutée (Etude REFERIS « Management des opérations logistiques externes, Secteurs Santé et Luxe, 2006).

Corrélativement, la valeur ajoutée de l'offre de prestation est faible

Ce défaut d'évolution du mode de relation fait que l'industriel s'est appauvri en compétences propres en confiant à un tiers la réalisation des activités sans lui donner les moyens de jouer un rôle proactif d'amélioration autre que la diminution de ses coûts ; la pauvreté de valeur ajoutée dans les relations entre prestataires et donneurs d'ordre logistiques constitue en conséquence un gisement de compétitivité non exploité.

1.1.2. Objectifs de l'étude

Cette étude s'inscrit dans la volonté d'analyser comment un renforcement des compétences chez les donneurs d'ordre et leurs prestataires ainsi que la mise en place d'une politique d'offre à valeur ajoutée peuvent contribuer à l'émergence d'un secteur logistique plus compétitif et de fonctions logistiques plus efficaces.



L'objectif est ainsi d'apporter des éléments de compréhension de la problématique et des mécanismes de montée en compétences des prestataires pour augmenter le niveau de valeur ajoutée de l'offre de service transport et logistique, et en particulier :

- Quelles sont les positions respectives et quelle est la dynamique d'évolution de la relation entre prestataire et donneur d'ordre ?
- Comment évoluent les qualifications, la répartition des responsabilités entre donneur d'ordre et prestataire ?
- Comment se déclinent-elles dans les structures ?

✎ - **AVERTISSEMENT** :

L'objectif principal du présent rapport est de donner des clés de compréhension.

A ce stade, les travaux n'ont pas eu pour ambition affirmée de rechercher des leviers d'évolution ou des principes d'actions dont la mise en évidence pourra faire l'objet de développements ultérieurs.

1.2. Point de vue et partis pris épistémologiques

1.2.1. Rééquilibrer la relation du côté du prestataire

Les relations entre donneur d'ordre et prestataire logistique et transport obéissent traditionnellement à un strict schéma acheteur / fournisseur de service dans lequel le prestataire est cantonné à un rôle d'exécution, de commodité :

- Délégation de ressources dans une pure logique d'obligation de moyens : à titre d'exemple, achat de capacité de transport, location de surface ou sous-traitance de main d'œuvre d'entreposage ;

- Obligation de résultat sur une prestation technique très circonscrite : à titre d'exemple, prestation de messagerie, prestation d'entreposage (entrées et sorties de stock, manutention), exécution de la préparation de commandes, ...

Significatif de son faible niveau de maturité, le donneur d'ordre maintient le prestataire en position d'absence d'autonomie, ce qui ne lui permet pas de contribuer aux activités d'anticipation et d'arbitrage pour adapter la chaîne logistique aux besoins au travers du développement d'offre de services à valeur ajoutée (organisation, pilotage, aide au choix de solutions...).

Dans ce type de relation, le donneur d'ordre maîtrise le prestataire au travers d'un contrôle et d'une coordination opérationnelle forts, s'appuyant même dans nombre de cas sur l'imposition de son système d'information (REFERIS, Management des opérations logistiques externes, High Tech, 2005). Ayant confié l'exécution des activités à des tiers, le donneur d'ordre assume lui-même et sans assistance la valeur ajoutée d'organisation, de coordination et d'optimisation de sa chaîne logistique : dans certains secteurs industriels où la fonction de production est le moteur de la distribution (logique de flux poussés des industries de process par exemple), la fonction Supply Chain n'est pas à proprement parler « cœur de métier ». Le donneur d'ordre « contrôlant » y consacre énergie et moyens, au détriment d'activités plus stratégiques.

Par ailleurs, sans un réel investissement dans la mise en œuvre et l'entretien d'un système de pilotage de ses sous-traitants comme de l'ensemble de sa logistique, le donneur d'ordre se retrouve coupé de l'exercice de la réalité opérationnelle : il devient de facto moins armé et moins compétent pour assurer l'optimisation de ses flux.

Le poids de l'histoire explique beaucoup la mise en place de ces relations à faible valeur ajoutée ; n'oublions pas qu'elles sont l'héritage d'une situation où ceux qui allaient devenir les donneurs d'ordre réalisaient autrefois en compte propre toutes leurs activités logistique et transport, qu'elles soient de pilotage ou d'exécution :

- Les industriels ont généralement externalisé leurs activités logistiques en stricte réponse à des enjeux de diminution et de variabilisation des coûts et de gestion de personnels d'exécution logistique ;
- Dans la configuration ante, la chaîne logistique n'avait pas encore acquis l'importance qu'elle a aujourd'hui ; loin du concept de Supply Chain, elle restait une fonction secondaire, sans enjeux de différenciation et mobilisait essentiellement des profils d'exécution et de maîtrise.

Les choix stratégiques effectués par les entreprises dans les années 80, tirés par des aspects financiers de séparation de certains actifs et de variabilisation des charges, ont conduit certains acteurs à externaliser des fonctions de la Supply Chain, alors considérées comme non stratégiques.

Les donneurs d'ordre ont ainsi externalisé l'exécution logistique sans permettre aux prestataires d'accéder aux leviers d'optimisation par l'adéquation charge/capacité. Rares sont les donneurs d'ordre qui ont fait évoluer leurs compétences en conséquence et/ou permis à leur prestataire de le faire.

Le rééquilibrage des activités à valeur ajoutée dans la relation consiste à permettre au prestataire de jouer un rôle dépassant la simple exécution et à développer des services à valeur ajoutée d'organisation et d'adaptation des activités à l'évolution des besoins (flexibilité aux volumes, importance des contraintes propres au produit, évolution des besoins des destinataires, évolution de la réglementation, ...), d'optimisation, de recommandation de solutions, d'arbitrage, de coordination de plusieurs activités unitaires entre elles, de pilotage sur des activités complexes.

Ce rééquilibrage est par essence porteur de développement de valeur ajoutée pour les 2 partenaires en ce qu'il permet :

- au donneur d'ordre d'accéder à un service logistique plus performant, plus efficace, en bénéficiant du savoir-faire d'un spécialiste, non seulement de l'exécution, mais aussi de la coordination et du pilotage ;
- au prestataire d'accéder à de nouveaux leviers de développement de services et d'exploiter des gisements de croissance à forte marge, fondés sur des modèles économiques de partage de la valeur créée.

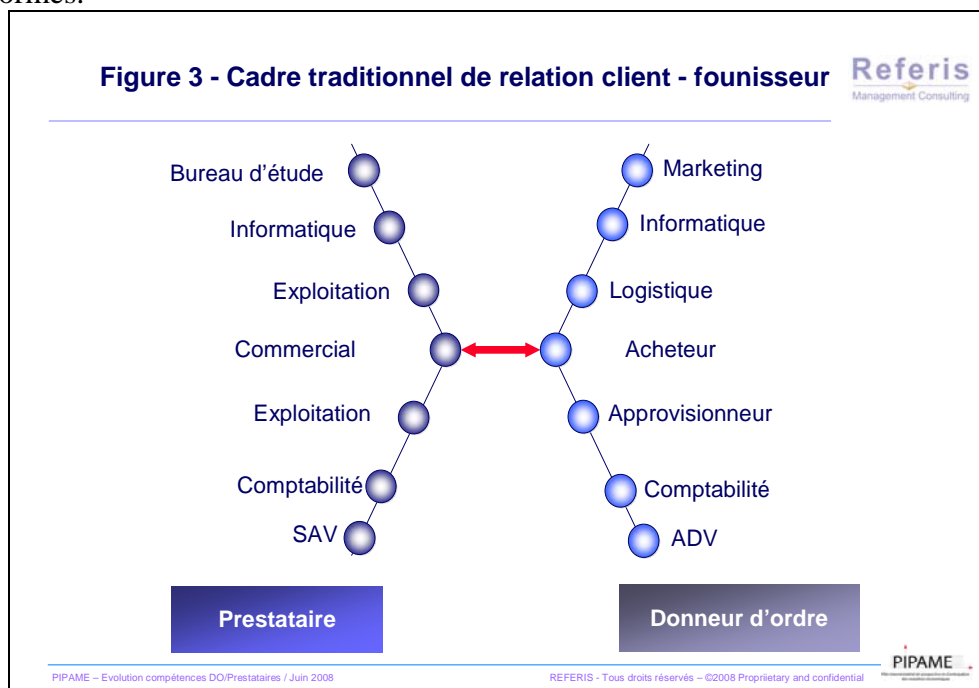
1.2.2. Une affaire de collaboration et de capacité à gérer le changement

L'évolution des relations entre donneur d'ordre / prestataire est partie intégrante de la maturité Supply Chain des entreprises (cf figure 2bis). En particulier, l'accession à un niveau de maturité de type Supply Chain étendue repose nécessairement sur une logique de performance commune et d'indicateurs partagés. Il s'agit là de la condition sine qua non à l'instauration de la relation de confiance entre les acteurs.

La mise en place de relations de travail collaboratif entre donneur d'ordre et prestataire est le préalable à la montée en gamme des services confiés par l'un à l'autre. Le travail collaboratif correspond à un modèle économique de production de services où se joignent les collaborateurs des deux partenaires au moyen d'outils de communication (SI, Internet) en vue de maximiser l'énergie créative, avec ceci qu'elle n'est plus fondée sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle. Il ne faut pas confondre "travail collaboratif" et "travail coopératif" : le travail coopératif est une coopération entre plusieurs personnes qui interagissent dans un but commun mais se partagent les tâches, alors que le travail collaboratif se fait du début à la fin sans diviser les tâches. Le travail collaboratif résulte donc des deux modalités suivantes :

- organiser le travail en séquences de tâches parallèles,
- fournir aux acteurs de chacune des tâches une information utile et facilement exploitable sur les autres tâches parallèles et sur l'environnement de la réalisation.

Ainsi (figure 3), dans le schéma classique de relation où le donneur d'ordre confie au prestataire la réalisation d'un service de pure exécution, l'information de définition et de qualification du service et celle de retour sur sa bonne réalisation passent quasi exclusivement par le commercial. Ce cadre de relation est adapté à la commodité : il porte les transactions couvrant des services simples, standards, totalement normés.

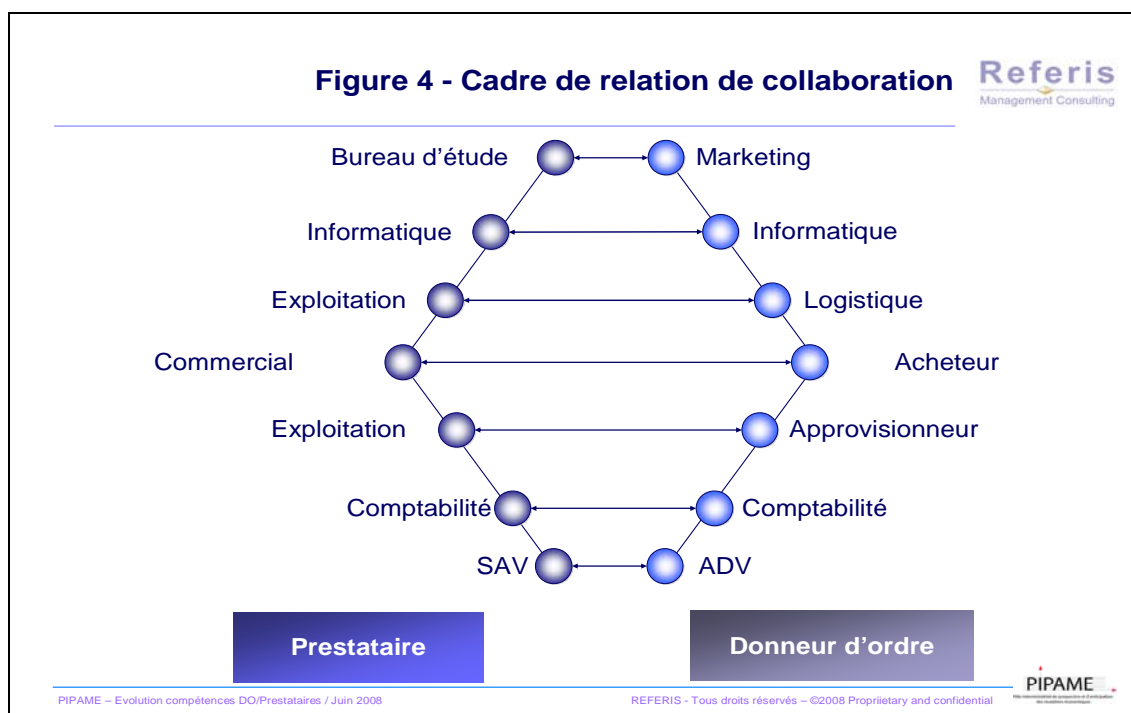


Cette configuration en elle-même très pauvre débouche le plus souvent sur un cercle vicieux générateur de frustrations de part et d'autre :

- Les prestataires se retrouvent dans l'incapacité de contribuer à l'optimisation des activités dont ils ont la charge sans échange avec les entités du donneur d'ordre impliquées dans la Supply Chain. La confiscation de cet accès interdit toute possibilité de démonstration de savoir-faire et de compétences et tire en conséquence le niveau de compétence des personnels vers le bas (pour servir un pur besoin d'exécution, on mobilise des personnels de pure exécution !)
- Les différentes entités impliquées dans la Supply Chain de l'entreprise peuvent éprouver le souhait de bénéficier d'assistance à l'optimisation. Elles n'entretiennent que des relations de passation d'ordre unitaire (un ordre de transport par exemple) avec le prestataire dont les personnels sont (ou apparaissent) illégitimes en regard de leur faible niveau de compétence.

Rééquilibrer la relation (figure 4) est indispensable pour les transactions portant sur des prestations complexes (composées de plusieurs briques de service qu'il faut coordonner) ou spécifiques (cousues main). Ces prestations nécessitent en effet d'impliquer l'ensemble des entités du donneur d'ordre impliquées dans le service, en alimentant la réalisation ou en utilisant les résultats.

Le rééquilibrage de la relation passe par l'évolution du schéma de base au profit de l'installation d'interfaces parallèles au travers desquels les entités du donneur d'ordre impliquées dans la Supply Chain dialoguent et partagent de l'information avec un pendant compétent chez le prestataire, à l'instar de l'administration des ventes (ADV), des approvisionnements, de la fonction informatique, du SAV, du bureau d'études, ...



AVERTISSEMENT :

Les figures 3 et 4 ont pour seule ambition d'illustrer un principe. Elles ne représentent en aucune manière un idéal. Les éléments qui y figurent représentent des fonctions, et non des structures organisationnelles : en corollaire, dans des structures réduites, un même acteur est porteur de plusieurs fonctions.

Il n'y a également aucune volonté de représenter significativement des écarts entre les fonctions ou un quelconque ordre de priorité.

La figure 4 ne fait pas apparaître l'activité de pilotage du contrat.

En outre, ce rééquilibrage est également une condition sine qua non à l'instauration d'une dynamique d'adaptation et de recherche de progrès en continu. Dans une dynamique d'amélioration des performances, au-delà de la recherche en collaboration des voies d'optimisation, la capacité de mise en œuvre et de gestion du changement s'avère être une des compétences clés indispensables pour crédibiliser la relation à travers l'obtention de résultats tangibles.

Pour mettre en place ces interfaces de collaboration, certaines conditions minimales de choix stratégiques doivent être réunies de part et d'autre, en particulier :

- Chez le donneur d'ordre : une volonté claire et affirmée de la direction à investir dans une relation à plus long terme, avec des implications fortes et un risque de dépendance accru.
- Chez le prestataire : la volonté de quitter le statut d'exécutant, somme toute assez confortable, et de prendre des risques : pour devenir crédible, le prestataire doit mettre en place des profils de plus haut niveau et changer de modèle économique ; c'est d'autant plus difficile pour lui que l'effort de séduction et de conviction est à réaliser auprès de tous ses clients.

1.2.3. Un grand cloisonnement des métiers et des modes

Le secteur logistique et transport est constitué de différents métiers et de modes de transport qui constituent autant de mondes relativement fermés et imperméables entre eux. Ces métiers se fondent sur des modèles économiques très différenciés. Citons à titre d'exemples :

- Le groupage terrestre est structuré par la puissance du réseau et la capacité à livrer en propre sur une vaste étendue géographique ;
- L'exécution de transports de moyenne et longue distance est tirée par une double problématique d'optimisation sous contraintes, de saturation et de spécialisation des moyens (véhicule et chauffeur) ;
- Les principales lignes de force économiques de la commission internationale sont le réseau de partenaires et la puissance d'achat de capacités de transport...

Chaque mode présente en cohérence une déclinaison des responsabilités entre les acteurs qui lui est propre.

Les groupes intégrés ne le sont en réalité la plupart du temps qu'autour d'un seul métier (transport international de mono colis). Les prestataires logistiques globaux présentent une juxtaposition de "business units" se développant avec un effet de synergie d'offre encore limité.

Les difficultés qu'ont eues certains grands acteurs à pérenniser des structures transverses, sont liées aux conflits d'intérêts entre les métiers selon les logiques de partage de marges entre eux. Remarquons ainsi que le développement coordonné de la logistique contractuelle et de la commission de transport internationale réussi par plusieurs acteurs, dans le cadre de l'accompagnement du développement géographique de grands acteurs notamment distributeurs, met en œuvre une logique de « profit shares ».

Au-delà, et conséquence des mêmes cloisonnements, l'émergence d'une offre de transport intermodale utilisant au mieux les atouts de chacun des modes pour son périmètre de pertinence reste très limitée.

1.2.4. Sectorisation de l'offre et de la demande

Le développement de la maturité logistique des entreprises a vu la fonction logistique passer successivement du rang de poste de coût à celui de levier de création de valeur et de développement du chiffre d'affaires. Parallèlement, la demande d'un service logistique pointu, adapté aux contraintes, pratiques et spécificités des différents secteurs d'activité économique s'est développée :

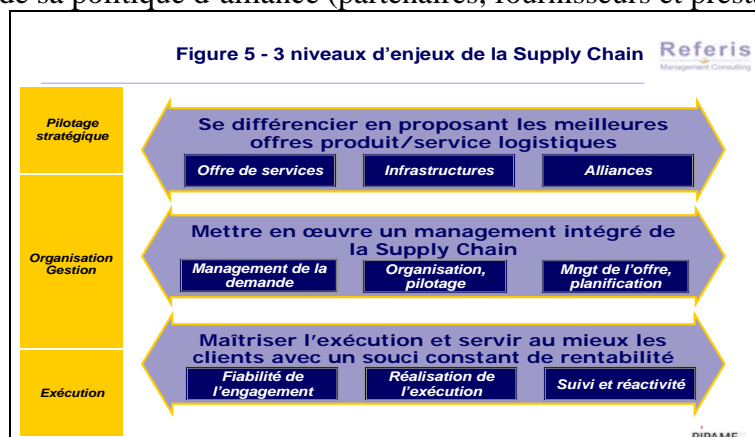
- développement spectaculaire de certains prestataires sur des niches sectorielles : dépositaires pharmaceutiques, spécialistes de la préparation de détail comme CEPL, ...
- focalisation accrue de certains opérateurs sur un nombre limité de secteurs où ils avaient une présence déjà importante (HEPPNER vs retail, ID Logistics vs Grande distribution, ...) ;
- sectorisation de l'offre des plus gros faiseurs ayant troqué leurs bannières de généralistes (couvrant les besoins de tous), au profit d'une logique de multispécialiste (en réponse aux besoins sectoriels spécifiques).

La connaissance et la maîtrise sectorielle des produits, des flux et des pratiques jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la capacité d'un prestataire à appréhender les spécificités des enjeux des donneurs d'ordre. Les recrutements de profils de logisticiens dans des secteurs d'activités cibles sont de plus en plus fréquents.

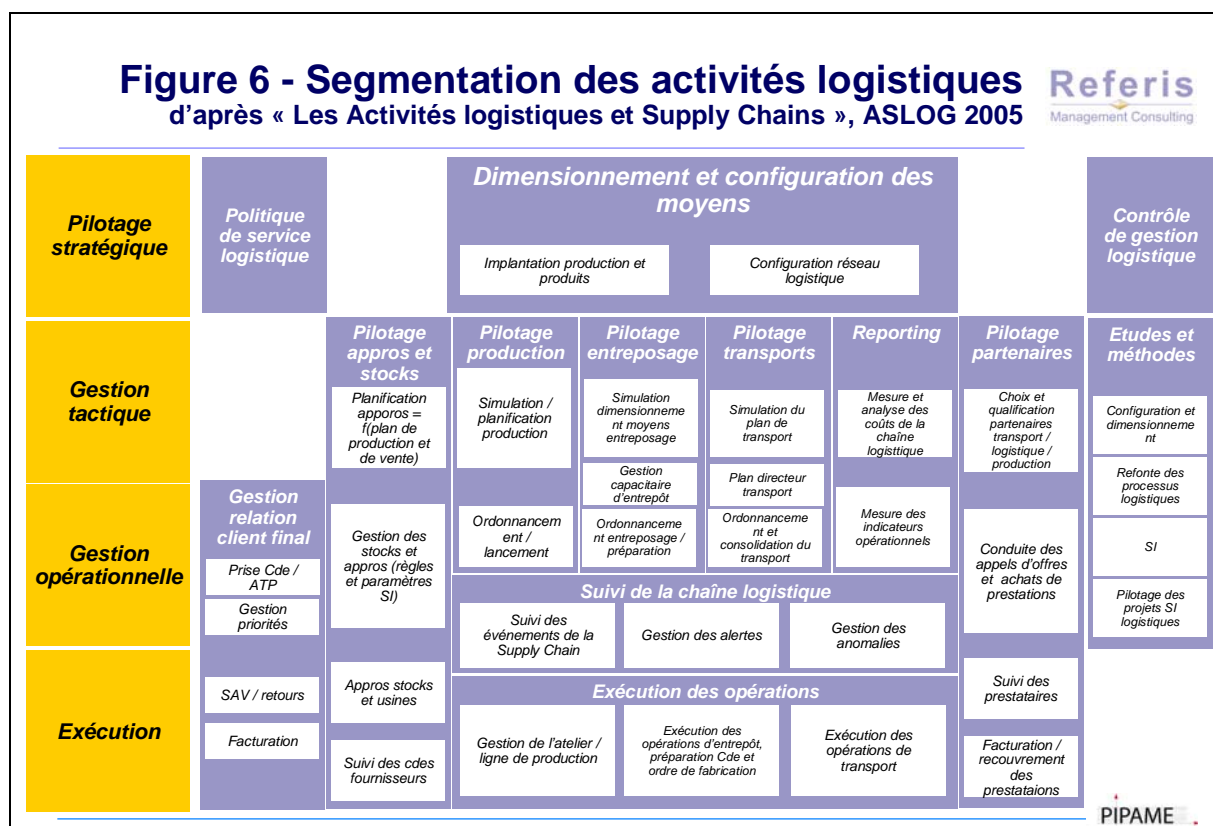
1.2.5. Deux axes de montée en compétences

Côté donneur d'ordres, les activités de la Supply Chain se déclinent sur trois horizons d'abstraction et d'anticipation croissants, correspondant chacun à un niveau d'enjeux (figure 5) :

- Horizon opérationnel : il couvre les activités d'exécution (réalisation des ordres de transport, réalisation de la préparation des commandes, enregistrement des entrées et sorties de stock et manutention...) : la question centrale posée est ici celle de l'excellence dans la fourniture du service au meilleur coût, avec en particulier la fiabilisation de la prise d'engagement vis-à-vis du client (prise de commande), le suivi de l'exécution et de la distribution des commandes et la réactivité dans le traitement des anomalies et aléas.
- Horizon tactique : il couvre les questions liées au management intégré de la chaîne logistique, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux, en particulier :
 - management de la demande ;
 - planification industrielle et logistique.
- Horizon stratégique : c'est à ce niveau que le donneur d'ordre va définir la politique de services logistiques par le canal de distribution accompagnant ses produits (quels services, quels niveaux de service ?) en réponse à sa perception des marchés clients pour les décliner principalement au niveau de ses choix d'implantation d'infrastructures (réseau industriel et logistique) et de sa politique d'alliance (partenaires, fournisseurs et prestataires).



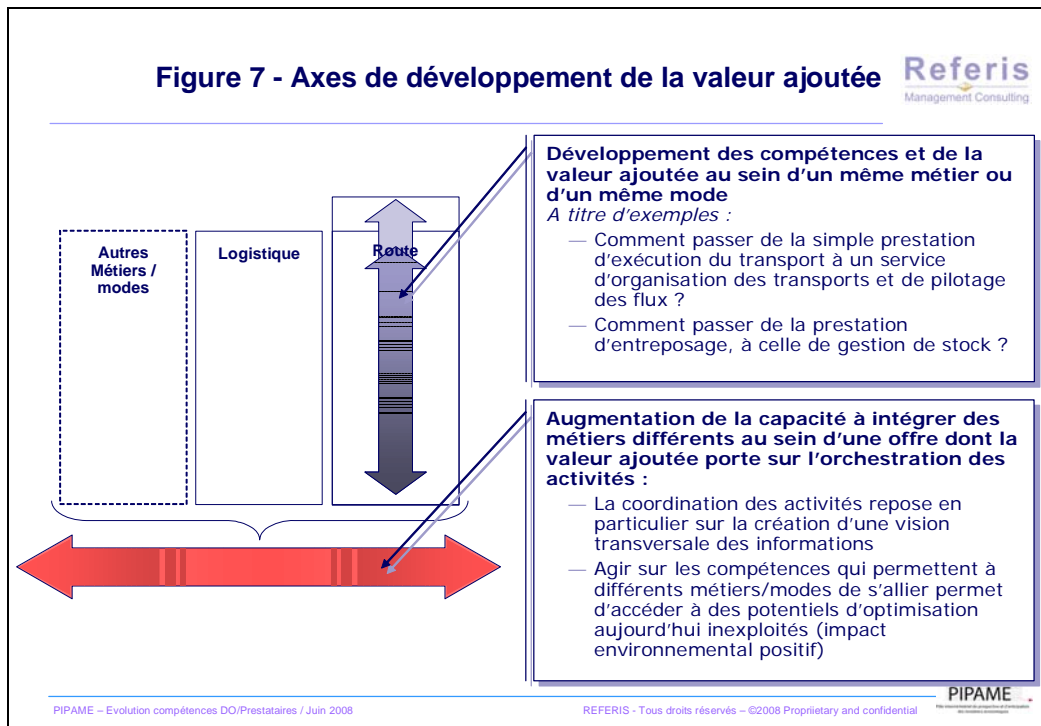
La figure 6, empruntée à l'ASLOG, présente l'ensemble des activités logistiques, segmentées par niveau, de l'exécution transport, entreposage, production, interface client et interface fournisseur, au niveau stratégique de définition de la politique de service. Elle peut dans une certaine mesure constituer un catalogue des briques de base de prestations potentielles à l'adresse des donneurs d'ordre en les situant selon leur niveau d'impact et de criticité.



La valeur ajoutée au service des donneurs d'ordre se développe sur 2 axes, ainsi que nous l'illustrons figure 7 :

- Axe vertical d'approfondissement de la compétence et d'enrichissement du service au sein d'un même registre d'activité logistique ; à titre d'exemples :
 - améliorer le retour d'information auprès du client sur la réalisation des prestations ;
 - passer de l'exécution de transport (recevoir des ordres de transport, les exécuter et les acquitter) à l'organisation transport (traduire un besoin de transport en ordre de transport, passer un ordre de transport, réaliser les approvisionnements en service transport) ;
 - passer de la location de surface à l'entreposage, passer de l'entreposage à la gestion de stock, passer de la gestion de stock à la prise en charge financière du stock ;
 - développer des prestations de livraison express spécifiques de certains besoins (livraison en bloc opératoire).
- Axe transversal d'orchestration des différentes activités dans le cadre d'une prestation globale de prise en charge ; à titre d'exemple :
 - prestation de prise en charge de la distribution, associant prise de commande, préparation de commande, gestion de stock, manutention, expéditions, exécution transport, ...
 - gestion des ordres d'achat et prise en charge du pilotage et de l'exécution des approvisionnements (réception, transport, ...)

Là encore, il est bien évident que les capacités de collecte et de traitement de l'information restituant une vision d'ensemble transversale aux activités sont au cœur de la valeur ajoutée de coordination.



1.2.6. Axes d'orientation

Les travaux de recherche et d'analyse ont mis l'accent sur :

- les pratiques collaboratives et de gestion du changement :
 - Quels sont les thèmes de collaboration ? Quels sont les sujets autour desquels la communication entre les entités du donneur d'ordre et du prestataire se construit au bénéfice du développement de la valeur ajoutée du prestataire vers le donneur d'ordre ?
 - Quelles sont les compétences et les savoir-faire nécessaires de part et d'autre pour que ce dialogue s'instaure et soit fructueux ?
- la façon dont elles s'acquièrent et se construisent
- la localisation des sauts de valeur ajoutée dans les relations et la mise en évidence des conditions nécessaires à leur franchissement

1.3. Démarche

1.3.1. Allier études de cas et expertise

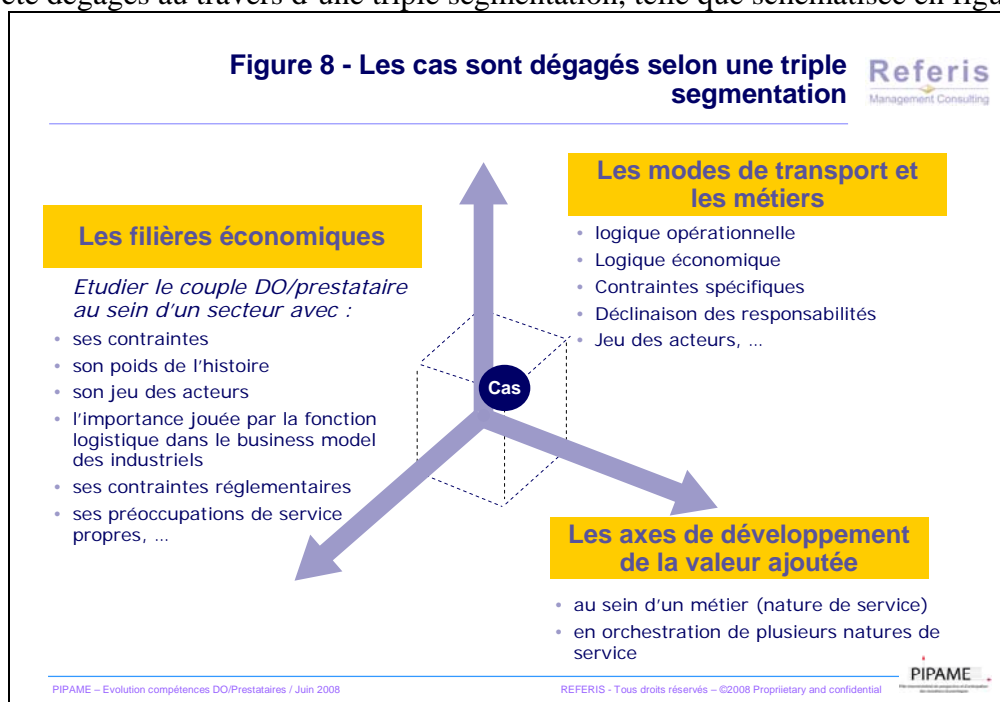
Le souhait du PIPAME pour éclairer le sujet a été de combiner des enseignements tirés de cas réels avec une réflexion faisant intervenir un fort niveau d'expertise du secteur logistique et transport. Il s'agit en particulier d'analyser le couple [donneur d'ordre/prestataire] afin :

- d'exposer des situations de service à valeur ajoutée ou de schéma de collaboration et d'identifier les savoir-faire développés par chacun des deux acteurs ;
- de rechercher les déclencheurs, conditions et moteurs de montée en gamme du prestataire ;
- de mettre en évidence les leviers d'acquisition (formation, achat, partenariats...) et de mobilisation des compétences (pluridisciplinarité, spécialisation et expertise, ...).

Nous avons réalisé des analyses de cas approfondies de relations donneur d'ordre / prestataire dépassant le strict cadre de l'exécution, voire de l'autonomie, et concrétisant la montée en compétence et la fourniture de services à valeur ajoutée. Pour chaque cas, 4 à 5 entretiens individuels de deux heures ou plus ont été réalisés auprès de responsables du prestataire et de son ou de ses clients.

1.3.2. Sélection des cas

Les cas ont été dégagés au travers d'une triple segmentation, telle que schématisée en figure 8.

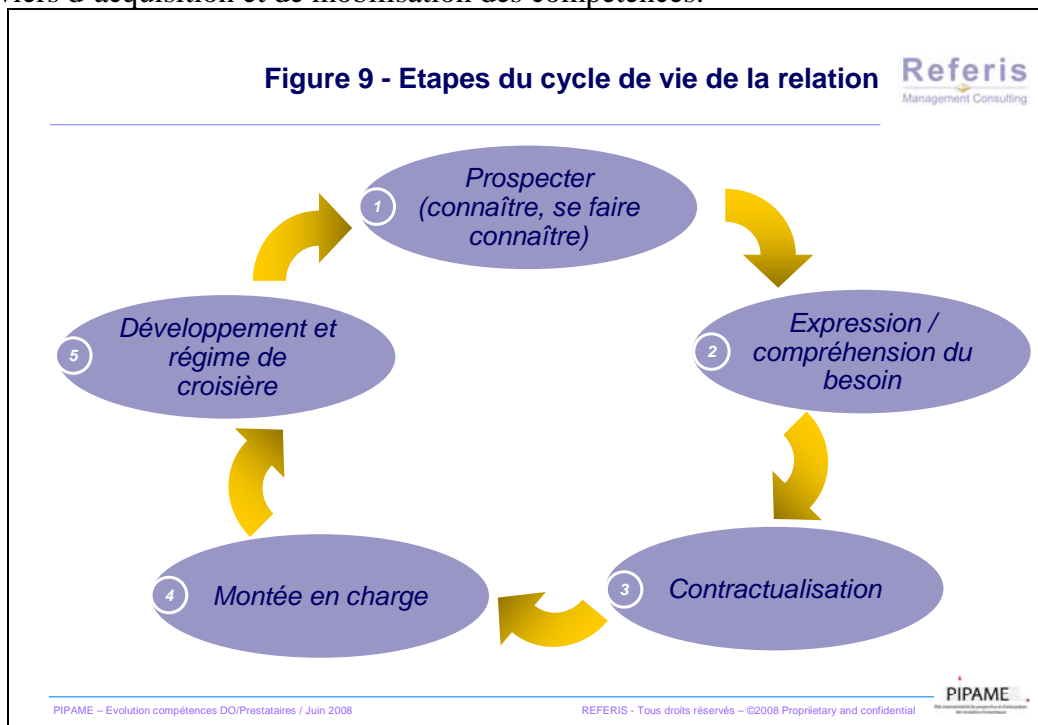


1.3.3. Cadre de réflexion, de collecte et d'analyse

Les entretiens ont été conduits sur la base d'une trame de questionnaire type (présentée en annexe) pour mettre à plat :

- contexte : organisation, volumes, contexte stratégique, perspective historique, raisons du choix du prestataire, prestations servies et engagements de service associés ;
- modalités de contractualisation ;
- investissements nécessaires et modalités de leur gestion ;

- compétences mobilisées pour délivrer/piloter ces services : profils, pratiques collaboratives mises en place, SI utilisés et organisation de leur évolution ;
- modalités concrètes de pilotage de la relation ;
- déclencheurs et conditions de montée en gamme ;
- savoir-faire développés, modalités et opportunités de capitalisation ;
- leviers d'acquisition et de mobilisation des compétences.



Les compétences sont définies par les savoirs, les savoir-faire (agir) et les savoir-faire-reconnus, relatifs à un domaine spécifique et contrôlables par un résultat. Les compétences sont attachées à la personne qui les possède. Elles ont été acquises, à travers un parcours (académique ou professionnel). Les compétences ne comportent aucune dimension hiérarchique. Elles sont le préalable à un savoir-partager collaboratif, gage d'un management respectueux et éthique. Tout programme de formation doit être décliné au niveau des compétences visées, par rapport aux activités du métier cible de ce programme.

Exemples de compétences :

- Déterminer le volume prévisionnel d'une activité ;
- Élaborer un budget ;
- Analyser des indicateurs de gestion et de qualité de service ;
- Animer et motiver des équipes ;
- Définir et mettre en oeuvre des procédures.

Une analyse bibliographique, le détail des définitions et des principes de construction du cadre méthodologique sont présentés en annexes au chapitre « Elaboration du cadre méthodologique ». Dans leur déroulement, la logique des entretiens a été de nous fonder sur l'identification et la qualification de compétences individuelles jugées clés ou critiques pour la réussite de la relation par nos interlocuteurs. Sur cette accroche, nous avons ensuite dégagé avec eux les compétences collectives en jeu.

Pour ce faire, nous avons proposé un cadre simple d'identification des différents champs de compétences, structuré selon les étapes d'une relation donneur d'ordre – prestataire. Les échanges avec

nos interlocuteurs ont été conduits en référence au cycle de vie de la relation (figure 9) et, à ce cadre, enrichi au fur et à mesure des entretiens (détail en annexes). Ce cadre n'a bien sûr pas été appliqué systématiquement en séquence, mais utilisé en tant que check-list pour ne pas passer à côté d'éléments importants.

1.3.4. Présentation des cas retenus

Cette étude est fondée sur l'analyse de 4 cas, retenus par le Comité de Pilotage. Au-delà du tronc commun des questions génériques couvrant tous les cas, nous avons également instruit certaines questions, préalablement présentées et discutées en comité de pilotage, spécifiques à chaque cas.

Ces 4 cas ne constituent qu'une première étape dans la compréhension de ces mécanismes. Nous nous sommes donc attachés à dégager la zone de pertinence des conclusions tirées de l'analyse des cas et proposons en conclusion les analyses complémentaires qu'il conviendra de réaliser par la suite pour embrasser l'ensemble du périmètre.

Le tableau de la figure 10 présente les 4 cas étudiés en détail. Nous nous sommes attachés à qualifier la relation établie entre le donneur d'ordre et son prestataire et de son environnement selon des critères ayant nécessairement un lien fort avec la façon dont le recours aux compétences s'organise, à savoir :

- Initiateur de la relation : par qui la relation a-t-elle été initiée ? à l'origine, demande du donneur d'ordre pour un service qu'il considère comme standard ou proactivité du prestataire sur un nouveau service ?
- Intégration horizontale ou verticale : la valeur ajoutée d'intégration couvre-t-elle un seul mode/métier de la logistique ou la coordination de plusieurs modes/métiers ?
- Niveau de délégation : quel est le niveau d'autonomie et de responsabilité du prestataire : délégation de personnel, pure exécution, autonomie relative, intégration, prestation globale ?
- Dispersion géographique : prestation locale / multilocale / globale ?
- Degré de spécialisation : dans quelle mesure la prestation doit-elle tenir compte des spécificités du donneur d'ordre ou de son secteur ?
- Modalités contractuelles : obligations de moyens, de résultats ? forfait, Open book, Success fee ?
- Lieu géographique de réalisation des prestations : dans les infrastructures du donneur d'ordre ?
- SI utilisé : le donneur d'ordre impose-t-il son SI au prestataire ?
- Evolutivité du périmètre : y a-t-il un potentiel d'extension du périmètre des prestations (géographique, nature de flux, type de service) ?
- Externalisation : le prestataire réalise-t-il une activité autrefois réalisée en propre par le donneur d'ordre ou s'agit-il d'une nouveauté (internationalisation) ? Reprise de personnel, d'infrastructures ?

Figure 10 - Caractérisation des cas retenus **Referis**
Management Consulting

	Cas DAHER et D Ordre	Cas ASTRE et D Ordre	Cas SAV SAMSUNG	Cas ALCATEL/UPS
• Identité de l'initiateur de la relation	?	Donneur d'ordre	Donneur d'ordre	Donneur d'ordre
• Intégration horizontale ou verticale	Horizontale	Principalement verticale, qqs cas horizontal faible	Horizontale	Horizontale
• Niveau de délégation	Prestation globale très forte délégation	Exécution	Exécution	Prestation globale, très forte délégation
• Dispersion géographique	Monosite industriel	Local monosite	Multisite client (global national)	Globale Europe
• Degré de spécialisation	Très fort	Faible : prestation banalisée de transport et logistique	Très fort	Moyen
• Modalités contractuelles	Success fee Open book ?	Forfait négocié à la prestation	Forfait, passage à l'open book	Success fee
• Lieu de réalisation	Interne + externe	Externe	Externe	Externe
• SI utilisé	Prestataire	Prestataire	Interface globale	Prestataire
• Evolutivité du périmètre	Fortement évolutif en intégration amont, aval, autres sites, ...	Faible	Faible, uniquement liée au produits	Fortement évolutif (géographie, RL, aérien, ...)
• Externalisation	Oui	Non	Oui	Non

PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008 REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential

La suite de ce document reprend seulement les points saillants des cas à l'appui des enseignements que nous avons dégagés de leur synthèse.

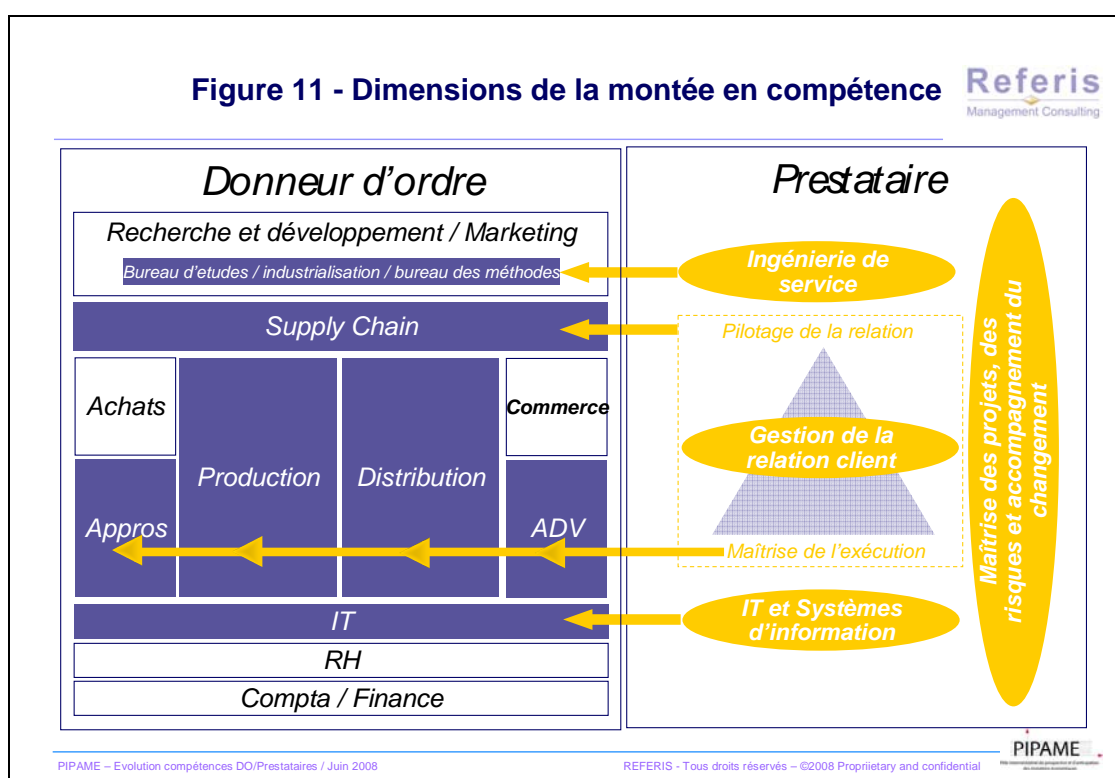
Le détail de chaque cas (contexte, constats, ...) fait l'objet d'un sous-dossier en annexes.

Retenons que dans tous les cas retenus, après analyse, la relation et la montée en compétence se sont avérées sur l'initiative du donneur d'ordre. Remarquons également que dans 2 cas sur 4, le niveau de délégation / d'initiative consenti par le donneur d'ordre reste très faible (ASTRE et ses donneurs d'ordre, SAV SAMSUNG).

2. LES DIMENSIONS DE LA MONTEE EN COMPETENCES

La figure 11 schématise les grandes fonctions impliquées dans les activités logistiques du donneur d'ordre ; les fonctions opérationnelles (Approvisionnement, Production, Distribution, ADV, ...) peuvent chacune faire l'objet de prestations, et donc potentiellement de pilotage de leur exécution. La fonction de management de la Supply Chain incarne le pilotage de l'ensemble.

Nous avons identifié 4 domaines complémentaires indispensables de collaboration et d'échange entre donneur d'ordre et prestataire à la base de la montée en valeur des prestations servies. Pour monter en gamme, les prestataires doivent développer leurs compétences dans ces domaines en résonance de leur pendant chez les donneurs d'ordre.



- **La gestion de la relation client** : au-delà de la vente, la fonction commerciale du prestataire doit évoluer pour porter effectivement l'engagement de service de l'entreprise vis-à-vis du client dans une logique de pilotage de contrat. De la même façon, l'achat et le pilotage des prestations rendues par un prestataire global nécessitent de faire évoluer les compétences managériales des fonctions logistiques des donneurs d'ordre et la façon dont elles s'articulent avec les fonctions achats.
- **L'ingénierie de service** : la définition et la mise en place de nouveaux services logistiques ou l'évolution de services existants reposent sur :
 - des expertises techniques : processus, moyens et techniques logistiques du secteur du donneur d'ordre bien sûr, mais aussi systèmes d'information, droit du travail, droit commercial, assurances, ingénierie financière, ...
 - une capacité d'assemblage pour créer un service adapté aux enjeux et cohérent dans toutes ses dimensions (opérationnelle, commerciale, économique).

- **Les technologies de l'information et les systèmes d'information de gestion des prestations logistiques (WMS, TMS, APS, ...)** : le développement de la collaboration entre différentes entités du donneur d'ordre et leur pendant chez le prestataire, voire avec les autres acteurs en amont en en aval (fournisseurs, clients, autres prestataires), rend délicats et plus cruciaux encore l'échange et le traitement de l'information :
 - Les SI sont le support même de la valeur ajoutée ;
 - la maîtrise de la relation repose plus que jamais pour le prestataire sur la capacité à disposer d'une vue transversale et partagée des informations utiles à son client.

- **La maîtrise des projets et des risques et l'accompagnement du changement** : La mise en place de relations de services complexes, où plusieurs fonctions/entités du donneur d'ordre interagissent de façon très intégrée avec le prestataire, appelle des capacités d'ingénierie de projet (construire une démarche adaptée de mise en œuvre et de montée en charge), de suivi et de maîtrise des risques, d'anticipation et de traitement des freins et de résistance au changement.

Chacune de ces dimensions fait l'objet d'un chapitre dans la suite de ce rapport.

 - **AVERTISSEMENT** :

L'ordre de présentation des dimensions dans la suite du présent rapport ne présuppose en aucune façon de l'importance relative de l'une par rapport à l'autre.

Les compétences que ce travail a permis de mettre en évidence présentent une relative cohérence avec les étapes d'enrichissement de la fonction transport que dégagent Burmeister, Djellal, 2004 dans « L'impact des TIC sur l'organisation spatiale des activités de services », Cahier de l'économie de l'innovation, n°19-1:

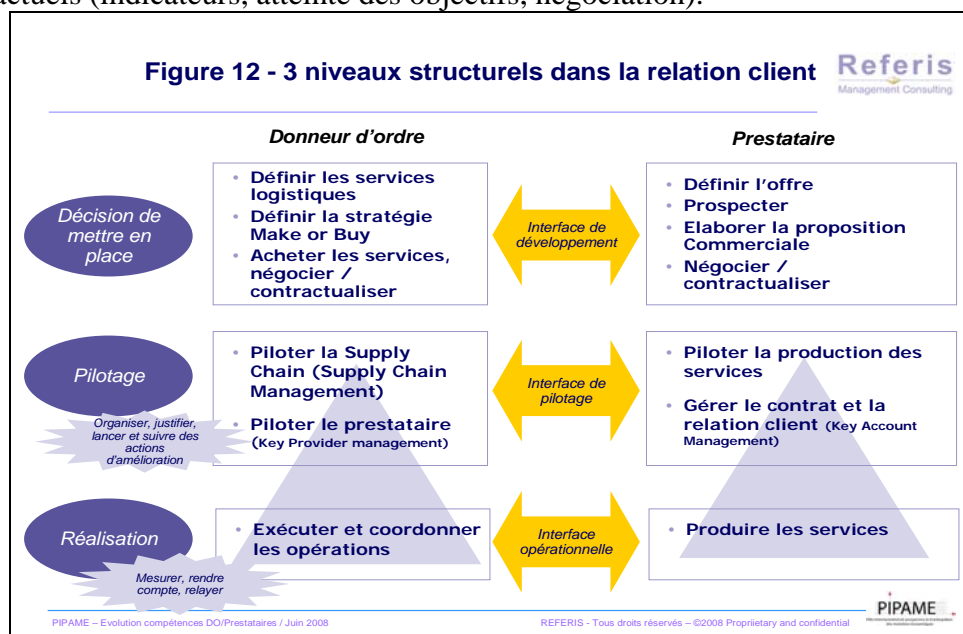
- Etape 2 : Traitement de l'information
- Etape 3 : Services directs ou relationnels
- Etape 4 : Traitement de la connaissance

2.1. Gestion de la Relation Client

La montée en gamme des prestations qu'il sert fait évoluer la façon dont le prestataire instruit et gère ses relations avec son donneur d'ordre.

Concrétisant la collaboration, la relation client du prestataire au donneur d'ordre se décline à 3 niveaux (figure 12) :

- niveau marketing et commercial de ciblage, prospection et d'initialisation de la relation ;
- niveau opérationnel : prise de commande du service, suivi de sa réalisation, facturation, interactions entre professionnels pour régler des problèmes, trouver des solutions ;
- niveau pilotage de l'activité et de la performance en cohérence avec les engagements contractuels (indicateurs, atteinte des objectifs, négociation).



2.1.1. Initialisation de la relation

Au niveau prospection, nous soulignerons la montée en compétence des fonctions marketing des prestataires, en cohérence avec la spécialisation sectorielle de la demande et des offres : le développement de stratégies sectorielles portées par des Market lines est devenu la règle chez tous les prestataires logistiques ayant acquis une taille critique.

Au niveau des phases commerciales de compréhension du besoin, la mise en place de relations à valeur ajoutée dépend de la capacité du prestataire à se positionner au bon niveau de relation. La logique consiste à abandonner l'approche « moyens ou capacités en recherche de besoins » au profit de l'une des deux approches suivantes :

- « solution en recherche de problème », pour les produits catalogue (offre standard) : à titre d'exemple, c'est le positionnement et le discours commercial de CIBLEX pour ses offres de transport express adaptées par secteur ;
- « problème en recherche de solution », pour les services spécifiques faisant l'objet d'une ingénierie, sinon d'une adaptation systématique au contexte et au besoin du donneur d'ordre (offre sur mesure) ; c'est par exemple le positionnement de DAHER. C'est également l'approche de DERET dans l'élaboration de solutions cousues main adaptées à la logistique de détail.

La gestion de la relation client est d'autant plus critique que l'on se situe dans le registre du service spécifique (offre sur mesure) et c'est surtout ce cas que nous déclinons dans la suite de ce rapport.

Les prestataires qui sont montés en gamme ont ces dix dernières années beaucoup professionnalisé leurs approches, en particulier sur les grands comptes. Les cycles de vente sont longs. Au-delà du référencement, pour les gros deals, 6 mois à un an à faire preuve d'écoute et de compétence à répondre aux problèmes sont souvent nécessaires pour construire sa légitimité.

Ces prestataires mobilisent de façon croissante des profils commerciaux de plus haut niveau ; le schéma traditionnel des équipes de grands comptes composées des plus anciens commerciaux de la maison a vécu.

Ces commerciaux, ayant toujours une compétence sectorielle forte de connaissances et de maîtrise des produits et des flux, développent des discours ciblés sur les enjeux, de niveau direction Supply Chain, voire direction générale. Ils établissent des stratégies commerciales de compte où interviennent au besoin les expertises ciblées nécessaires. Ils ont des compétences en Supply Chain Management, en conception de solutions et en technico-commercial.

La phase d'initialisation de la relation est également un travail d'équipe.

2.1.2. Niveau opérationnel

Dans le cas de prestations de commodité comme l'exécution transport, le niveau opérationnel est composé d'un back office de simple prise de commande, de traitement des ordres d'exécution et de facturation. La montée en gamme des prestations servies va nécessiter d'enrichir considérablement les compétences des professionnels d'exécution en contact direct avec le donneur d'ordre :

- Dimension comportementale : compétences relationnelles de savoir-être ;
- Ecoute et compréhension des problématiques clients et des critères de performance attendus ;
- recherche conjointe de solutions et proposition d'indicateurs de mesure ;
- et selon les cas : compétences linguistiques, maîtrise de l'outil informatique, ...

Dans le cas d'une même chaîne logistique, les situations constatées peuvent sensiblement varier selon la taille et le caractère composite du service du prestataire. Ainsi, en réponse aux besoins du SAV SAMSUNG, deux gros prestataires (CIBLEX, STVS) ont mis en place des interfaces organisées dédiées, alors que la PME ACM fonctionne en totale polyvalence.

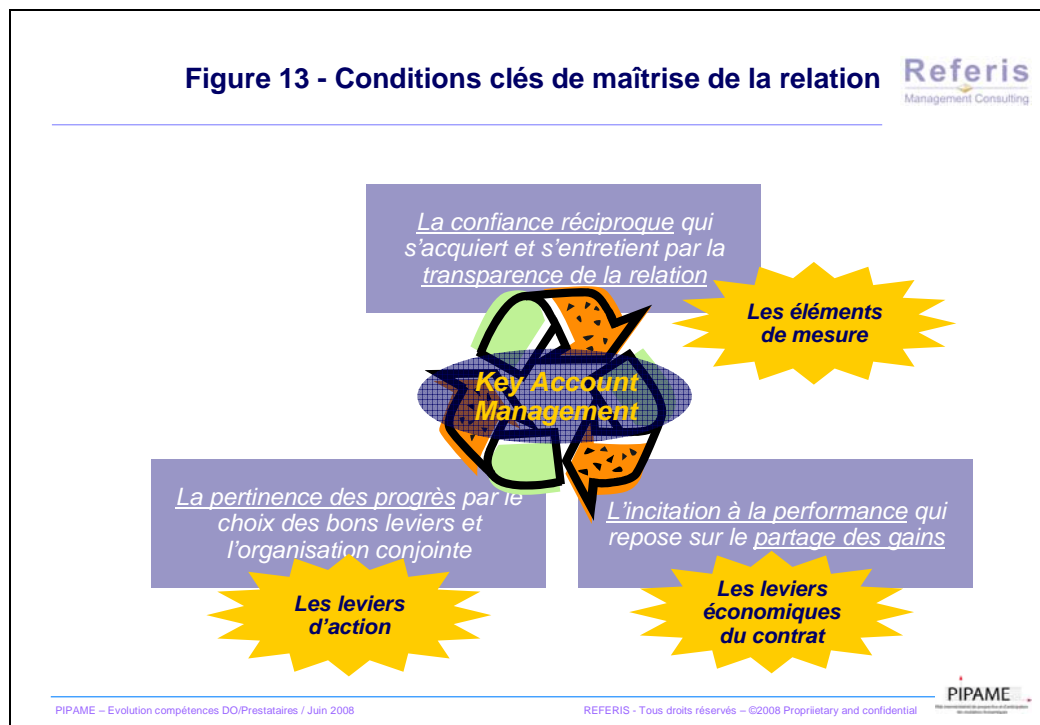
Au niveau opérationnel toujours, les services d'intégration horizontaux entre plusieurs métiers de la logistique et du transport appellent des niveaux de compétence plus importants. A titre d'illustration, sur le cas ALCATEL, la prise en compte des commandes des clients et leur ventilation (dispatch) en ordres de transport et en ordres de préparation de commande nécessite de la part des personnels du front office une connaissance importante sur une grande partie du flux et des activités qui composent le processus.

2.1.3. Niveau pilotage contractuel

Au niveau pilotage, l'enrichissement des services, en particulier en intégration horizontale, impose la mise en place d'une interface de relation unique, couvrant l'ensemble des activités réalisées pour le compte du donneur d'ordre, et incarnant l'engagement de service pris. Organisationnellement, cela va se traduire par la mise en place d'interlocuteurs contrat uniques de part et d'autre de la relation. De fait, plus le prestataire dispose de latitude et d'autonomie pour délivrer un service global et/ou complexe, plus la qualification et la mesure des résultats prennent de l'importance, en cohérence avec le suivi des engagements contractuels.

Ainsi que l'illustre la figure 13, la maîtrise d'une relation dans laquelle le donneur d'ordre concède des activités à valeur ajoutée à un prestataire est fondée sur un cercle vertueux de 3 conditions clés :

- la confiance s'installe au travers de la transparence et d'un constat commun de pertinence des progrès
- la transparence est indispensable au partage de la valeur, levier d'incitation à rechercher de nouveaux progrès.



Si sur les prestations d'exécution les modes de rémunération des prestations sont basiques, les dispositifs contractuels évoluent et vont dans le sens d'une rémunération au plus juste du prestataire en fonction de ses performances, voire de sa contribution à l'amélioration de la performance. Sur un total de 73 grandes entreprises, entre 19% (Luxe) et 42% (pharmacie) des donneurs d'ordre selon les secteurs ont adopté des dispositifs de malus assortis de bonus (REFERIS, Management des opérations logistiques externes, 2006). Sur les prestations logistiques à valeur ajoutée, nous constatons fréquemment des modes de contractualisation plus évolués, avec parfois des dispositifs très innovants :

- variabilisation des coûts (refacturation des frais fixes au coût réel et application de la marge du prestataire sur les seuls frais variables...),
- réduction de la dépendance vis-à-vis du prestataire (séparation du contrat immobilier du contrat de prestations).

A titre d'illustration particulièrement significative, le contrat de 4PL¹ de UPS pour ALCATEL intégrait des clauses de partage de la valeur créée à travers un engagement du prestataire sur la réalisation d'économies à hauteur de 20% sur plusieurs dizaines de millions d'euros.

Parallèlement aux modalités contractuelles de rémunérations, les processus d'amélioration continue, voire d'innovation sur le fonctionnement logistique, sont aussi de plus en plus formels (enquêtes de satisfaction client déclenchées périodiquement par les prestataires, plans d'amélioration des performances, ...). Dans cette logique d'optimisation continue, DAHER Service Etude déporte des ingénieurs d'étude sur les sites des clients.

¹ Fourth Party Logistics : entreprise se chargeant de l'animation et de la gestion globale d'un réseau de prestataires logistiques et de leurs clients.

Ces éléments convergent vers la nécessité pour le prestataire de mettre en place de part et d'autre des interlocuteurs pour piloter le contrat. Chez les prestataires, cela va correspondre à des profils dits de gestion de compte clé (Key Account Management, KAM), en interface des directeurs logistiques afin de :

- reconstituer une vision unique et fédérée du service rendu :
 - mettre en place et faire vivre les tableaux de bord de suivi de l'activité et des performances en réponse aux objectifs contractuels ;
 - animer le réseau des professionnels impliqués dans l'exécution pour synthétiser la réalité opérationnelle de la relation ;
- justifier les écarts aux objectifs et instaurer avec le donneur d'ordre le dialogue sur les voies et moyens d'améliorer le service ;
- identifier les pistes et les opportunités de développement.

Ces pratiques, que nous avons rencontrées pleinement concrétisées dans le cadre de profils à plein temps chez DAHER et UPS, reposent sur des profils de haut niveau, ayant la capacité à embrasser la totalité des processus du client et des activités réalisées pour son compte mais également de réelles aptitudes à l'arbitrage, au travail en matriciel et à la conciliation d'intérêts antagonistes en interne. En effet, la mise en place des pratiques de gestion de compte clé est souvent délicate, en particulier dans les entreprises cultivant une forte autonomie locale en centre de profit que la logique de performance globale au service du client vient souvent bousculer.

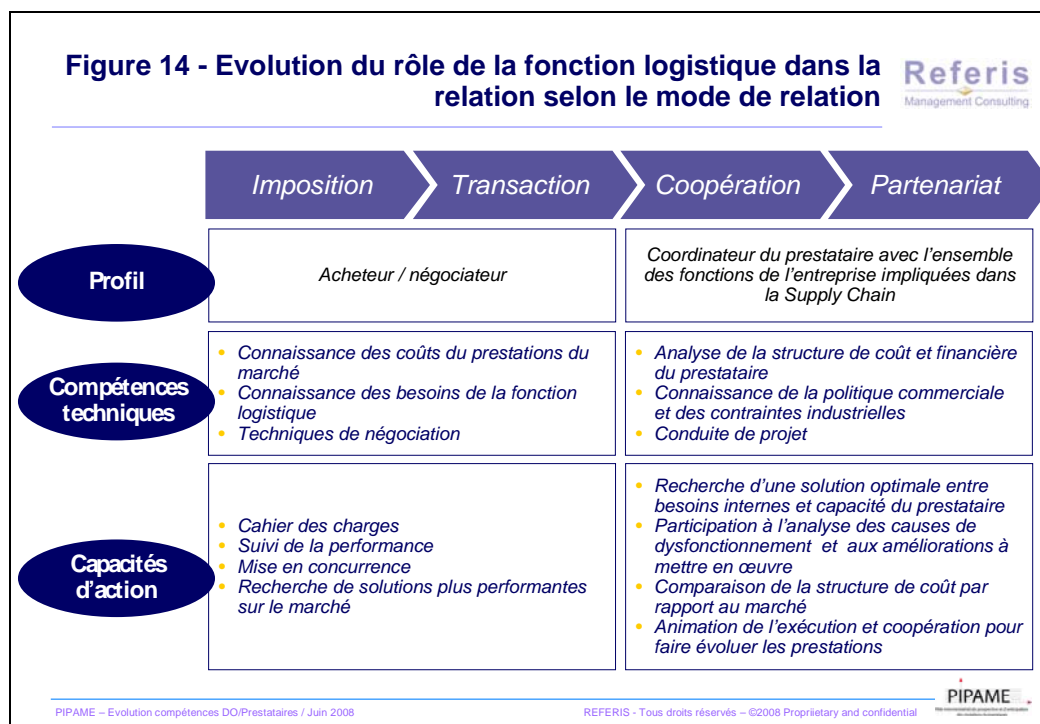
Le KAM intervient relativement tôt dans le cycle de vie, mais ne prend réellement ses fonctions qu'après que la mise en œuvre du contrat soit engagée : il y a un passage de flambeau de l'équipe commerciale/ingénierie marketing vers le KAM. De la même façon, lorsque les gros contrats logistiques arrivent à échéance, le KAM recède la main au commercial et à l'ingénierie de service.

Il est donc clair que le KAM, loin de n'être qu'un commercial, a également une réelle compétence logistique lui permettant d'être totalement associé à la gestion des activités. Sa mission s'exerce au travers de la responsabilité d'un compte de résultat rassemblant toutes les composantes de la solution. Ces composantes, toutes indispensables, disposent également de leurs propres objectifs de rentabilité et ne sont pas toutes profitables de la même façon. La clarté des business models des composantes et la mise en place de pratiques de livre ouvert et de partage de profit entre composantes sont des bases pratiquement indispensables à ces modes de fonctionnement. Les organisations traditionnelles, transporteurs et entrepositaires, fortement empreintes d'une logique de centres de profits opérationnels prépondérante (l'échelon le plus local maîtrise à la fois son commerce et ses moyens) sont culturellement rétives à ces logiques matricielles dont la greffe est souvent très difficile, ce d'autant plus qu'au démarrage l'enjeu de développement d'une activité à valeur ajoutée peut sembler faible par rapport au maintien de la rentabilité des activités d'exécution. Ce sera la vision stratégique du Directeur Général du prestataire, couplée à des actes de management forts, qui fera la différence pour imposer cette logique.

À ce propos, remarquons que c'est ASTRE Commercial qui propose et orchestre les principes de gouvernance d'une opération multiadhérents pour adoption consensuelle par tous les adhérents impliqués dans le dossier.

2.1.4. Evolution des compétences des donneurs d'ordre

Le rôle et par voie de conséquence les compétences de la fonction logistique du donneur d'ordre dans la relation avec le prestataire varient selon le type de relation contractée (cf : figure 14).



Traditionnellement, les prestations logistiques - qui n'étaient alors que des prestations d'exécution - étaient achetées directement par la fonction logistique du donneur d'ordre en très grande majorité en tant que commodités. Si elles continuent d'être achetées par les logisticiens dans les petites et moyennes structures, les organisations des donneurs d'ordre ont sensiblement évolué vers une séparation des rôles sous l'effet d'un double mouvement :

- La professionnalisation de l'acte d'achat s'est étendue aux achats de services, dont la logistique fait partie : les directions achats ont progressivement étendu leur périmètre aux achats de transport et logistique ;
- La montée en gamme des prestations s'est nécessairement accompagnée d'un recentrage des directions logistiques sur la recherche des meilleurs compromis d'allocation de responsabilité entre l'interne et l'externe, le pilotage des prestations et l'animation des collaborations.

Dans le cadre de relations à valeur ajoutée, certains donneurs d'ordre ont également fait évoluer leurs compétences d'expertise logistique pour être le moteur des innovations (se consacrer à l'innovation de service) et initier les re-engineerings réguliers de la chaîne logistique.

Ainsi, de façon encore minoritaire mais croissante (20% dans la pharmacie), les processus de recherche de prestataires, dans le cadre d'opérations complexes, mobilisent-ils des **binômes [acheteur, logisticien]** :

- Les premiers assistent les seconds dans l'élaboration de politiques achat, apportent maîtrise et rigueur des pratiques, prennent directement en charge le cadre et le contrôle des modalités d'appels d'offres, les négociations, ...
- Les seconds définissent les besoins, les critères de choix, les conditions d'exploitation imposées, ...

La concrétisation d'une réelle collaboration interne entre acheteur et logisticien est indispensable. Confier la gestion de l'ensemble d'une opération à un acheteur en le coupant de la maîtrise du système logistique fera mécaniquement pencher la balance du côté du moins disant et d'une logique de commodité.

Nous soulignerons ici toute l'importance de la constitution de cahiers des charges clairs, transparents et exhaustifs. Ils doivent fournir, au-delà d'une image fidèle de la réalité opérationnelle de l'activité à l'instant t , une ouverture sur le contexte et les marges de manœuvre ainsi qu'une réelle mise en perspective de l'évolution des activités et des besoins.

2.1.5. Conclusion

Une des clés du succès réside dans l'évolution parallèle et conjointe des compétences du donneur d'ordre et du prestataire, avec des profils capables d'opérer des interfaces complexes. Ces interfaces se situent à deux niveaux :

- au niveau opérationnel de réalisation de la prestation, où sont mobilisés des professionnels sachant mesurer, rendre compte, relayer ;
- au niveau du pilotage de la prestation où sont mobilisés des pilotes de relation ou Contract Managers en interface avec les Supply Chain Managers des prestataires.

2.2. L'ingénierie de service

2.2.1. Un enjeu de cohérence

La capacité du prestataire à concevoir/proposer de nouveaux services logistiques, en réponse ou en anticipation des besoins des donneurs d'ordre, est un des éléments constitutifs d'un haut niveau de valeur ajoutée. Elle consiste justement à imaginer les solutions créatrices de plus de valeur en cohérence avec les deux axes dégagés dans le chapitre "partis pris" du présent rapport (verticalement au sein d'une activité logistique, horizontalement en coordination de plusieurs activités logistiques).

L'ingénierie de service logistique va mobiliser une capacité d'assemblage de savoirs et de connaissances pour « monter » un service adapté à l'enjeu et cohérent dans toutes ses dimensions :

- performance dans la création de valeur (moyens et techniques utilisés, efficacité réelle du service),
- modalités économiques de partage de la valeur (mesure de la valeur, modalités de rétribution),
- dimension commerciale et marketing (argumentaire de vente, positionnement par rapport aux offres concurrentes).

2.2.2. Une logique de confrontation et d'assemblage

Cette capacité d'assemblage repose sur l'organisation de la confrontation entre la vision des processus, pratiques et enjeux logistiques des donneurs d'ordre, les moyens dont dispose le prestataire pour les servir, et la capacité qu'il a de les faire évoluer.

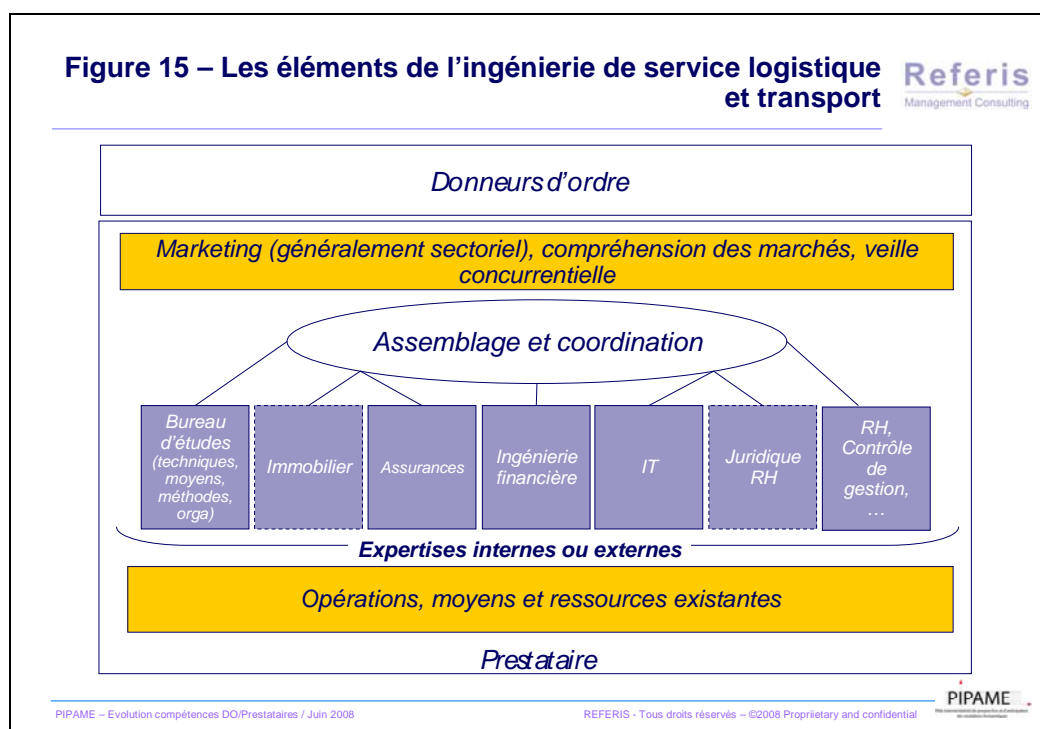
Il va de soi que la connaissance et la maîtrise des produits, des flux, des contraintes et pratiques spécifiques d'un secteur d'activité sont partie intégrante du socle sur lequel va se réaliser cette ingénierie.

Les briques de connaissances et expertises de base mobilisées peuvent couvrir un large registre technique dont les thèmes principaux sont :

- Techniques logistique et transport (bureau d'étude logistique et transport : moyens, ressources, modalités d'exploitation, ratios de productivité, méthodes de simulation, ...)
- Technologies et systèmes d'information
- Juridique (travail, commercial, international, maritime, aérien, ...)
- Assurances
- Ingénierie financière
- RH, Contrôle de gestion, ...

Ainsi définie, l'innovation de service peut suivre deux chemins de développement :

- Ce sont l'assemblage et la coordination de briques de services unitaires qui constituent en eux-mêmes une innovation : le prestataire monte un « mécano » qui couvre les préoccupations d'un donneur d'ordre ou du marché : à titre d'exemple, l'intégration des services industriels et logistiques de DAHER ;
- C'est l'application d'une technologie, ou d'une nouvelle technique (au sens « façon de faire ») à une ou plusieurs des briques du service qui crée l'innovation : à titre d'exemples de services qui ont été en leur temps des innovations qu'il a fallu rendre cohérentes financièrement, commercialement, et avec les autres services proposés : la mise en place des schémas de cross docking, l'application du code à barres, du GPS, le monocolis, ...



Le schéma de mise en action des compétences peut du reste fonctionner de deux façons :

- généralement en réponse à l'expression du besoin spécifique d'un donneur d'ordre, à titre d'exemple dans le cas de la réponse à un gros appel d'offres complexe ;
- plus rarement spontanément, pour élaborer un nouveau service, par exemple de valorisation d'une technologie ou d'un concept : application de la RFID à un processus, développement de points relais, ...

Dans tous les cas, le développement d'un service nécessite de l'éprouver, de le roder. La maîtrise des démarches de test et de retour d'expérience joue là un rôle très important. Au-delà, le passage du

service sur mesure ou spécifique pour un donneur d'ordre au service standard à l'adresse d'une palette beaucoup plus large de client fait appel à des savoir-faire d'industrialisation (synergies de moyens, dénominateurs communs dans les pratiques, politique tarifaire unifiée, ...), et de diffusion.

L'organisation d'une capacité d'ingénierie, voire d'innovation de service, ne se trouve réellement que chez des prestataires ayant atteint une taille critique leur permettant d'assumer l'entretien de savoir-faire non directement et immédiatement productifs.

Dans l'exemple SAMSUNG, nous n'avons trouvé cette capacité que chez le prestataire CIBLEX. Ce prestataire s'est mis en mesure de proposer des solutions de transport express sur mesure par marché (dans le High Tech, mais aussi dans la santé, l'optique, ...), en se dotant de profils maîtrisant les problématiques propres à ces secteurs d'activité ciblés. Dans le cadre de réflexions de type catalogue (offres standard), ces professionnels travaillent de concert avec les responsables de flux de leurs donneurs d'ordre pour dégager de nouveaux services, en les testant sous forme de pilotes puis en les industrialisant. Il va de soi que la connaissance de la chaîne de valeur du client et la capacité à en apprécier les enjeux jouent un rôle clé dans ces démarches.

Chez ASTRE, l'ingénierie de service est certes moins évoluée, et généralement en réponse à des préoccupations plus standards, tirées par le prix. Cependant, dans le cadre d'appels d'offres multi adhérents, une dimension d'assemblage similaire est incarnée par ASTRE Commercial qui suscite et fédère les apports des adhérents qui participent à la réponse. Ces pratiques sont à mettre en parallèle avec celles très fréquentes chez les grands intégrateurs logistiques consistant à créer une équipe pluridisciplinaire dans le cadre de véritables plateaux projets pour répondre aux grands appels d'offres (exemple ALCATEL – DHL).

C'est également ASTRE Commercial qui a défini le tronc commun de règles (protocole) d'exploitation ainsi que les modalités de rémunération associées au service Palet System.

L'importance que joue cette capacité d'assemblage de savoirs et d'expertises diverses dans les phases commerciales amont de compréhension du besoin, de réalisation d'un audit, de formulation d'un service a conduit certains grands opérateurs, à titre d'exemple GEODIS Solutions, à organiser l'accès à ces expertises à travers :

- la mise en place de processus systématiques de capitalisation et de formalisation et de diffusion des développements réalisés dans une logique de management de la connaissance (Knowledge Management, KM) ;
- le recensement des expertises dans toute la structure et la mise en place de référentiels permettant de les cibler et d'y faire appel en cas de nécessité.

La proximité du bureau d'étude avec la fonction marketing et l'interface client joue également un rôle clé :

- Pour intégrer leurs prestations de transport (affrètement, messagerie, express), de logistique et de commission internationale, certains prestataires ont mis en place des entités associant dans la même structure le marketing (organisé par marché sectoriel), le bureau d'étude logistique, la direction des systèmes d'information, et les Key Account Managers en charge des plus gros contrats (GEODIS Solutions).
- DAHER fait également une grande place à l'intégration Marketing / Commerce et Ingénierie. En effet, chaque division sectorielle (Aéronautique, Défense, Automobile, ...) dispose, avec sa propre force commerciale, de son propre bureau d'étude, couvrant les services logistiques, mais également les services industriels. Remarquons que, dans le cas de ce prestataire, et eu égard à la très grande intégration des dimensions industrielles et logistiques des prestations servies, les effectifs correspondant aux bureaux d'étude sont très significatifs. Ils correspondent à un total

de 5% de l'ensemble des collaborateurs du groupe. L'animation intersectorielle est prise en charge par une structure marketing transversale.

DAHER fournit d'ailleurs un cas tout à fait intéressant de synergie intersectorielle de développement. Ce prestataire a une stratégie sectorielle très sélective, fondée sur l'aéronautique comme premier secteur de spécialisation (il y réalise 60% de son chiffre d'affaires) et trois autres secteurs à fort potentiel de développement : la défense, le nucléaire et l'automobile. Sa position, à la croisée de quatre secteurs « qui se regardent », permet de tirer profit de leur proximité de cultures (sûreté, sécurité, fiabilité des opérations) et des similitudes des contraintes. Elle permet au prestataire de développer son offre de service en jouant la fertilisation croisée à travers l'organisation de la circulation des expériences et des compétences entre les secteurs : chacun de ces secteurs est à la fois plus avancé que d'autres sur certains aspects (la logistique synchrone et les approvisionnements bord de chaîne sont à titre d'exemple un des fers de lance de la logistique automobile) et en retard sur d'autres aspects (l'intégration de la maintenance au cycle de vie vs l'aéronautique). DAHER peut ainsi valoriser au bénéfice d'autres secteurs les développements de services (et les acquisitions de compétences) réalisés dans un secteur.

2.2.3. Conclusion

Le développement des compétences d'ingénierie de service est le levier au travers duquel le prestataire peut acquérir un moteur autonome en matière d'innovation. Il est fondé sur une capacité d'assemblage de compétences qui se situent dans de nombreux registres : cette capacité d'assemblage repose à la base sur une capacité d'identification (proximité des compétences, recensement et circulation de l'information) et de mobilisation (dispositif récompensant les contributions). Il suppose un minimum de maîtrise en matière d'ingénierie de projet proprement dite, tant pour assurer la mise en œuvre opérationnelle de nouveaux services, que pour rendre standards des services sur mesure et les porter auprès du plus grand nombre de donneurs d'ordre.

2.3. Les technologies et systèmes d'information

2.3.1. Les systèmes d'information sont un support de la valeur ajoutée

Sans trop développer l'évidence, posons que les systèmes d'information sont en eux-mêmes le vecteur d'une partie de la valeur ajoutée des activités logistique et transport au sens où ils sont le support des échanges, de la collaboration et de la capacité des acteurs à mieux :

- analyser des situations, prendre des orientations, faire des choix,
- anticiper des évolutions, des volumes, et y adapter leurs moyens,
- coordonner en cohérence les actions d'un nombre important d'unités, de partenaires.

Les SI, en tant qu'outils, portent la valeur ajoutée tant verticale (différence entre traitement unitaire d'un ordre de transport et l'optimisation des capacités à l'échelle d'une flotte de véhicules) qu'horizontale (choix modaux, synchronisation des activités de production et de distribution). Ils portent la réalisation d'un service maîtrisé en permettant de :

- gérer et piloter les flux logistiques
- assurer la visibilité des flux : track and trace
- faciliter et rendre les échanges plus productifs au travers de la dématérialisation et la gestion documentaire

L'usage des technologies de l'information par les personnels des prestataires et des donneurs d'ordre nécessite que lesdits personnels aient été formés à leur utilisation. Ce n'est pas cet aspect de l'évolution des compétences que nous traitons dans ce chapitre, mais le développement des compétences nécessaires pour doter l'entreprise des systèmes et services d'information adaptés à leur contexte et à leur ambition.

Les entreprises ayant intégré des processus transversaux à leur organisation ne peuvent plus aujourd'hui fonctionner sans un SI global et efficace. Cette transversalité est en particulier une caractéristique forte de la chaîne logistique. En corollaire, plus un prestataire monte en gamme et se voit confier des activités à valeur ajoutée, plus il est intégré aux flux d'information de son donneur d'ordre (plus de données échangées, dans les deux sens et plus fréquemment) ; cela lui impose d'utiliser un SI performant garantissant :

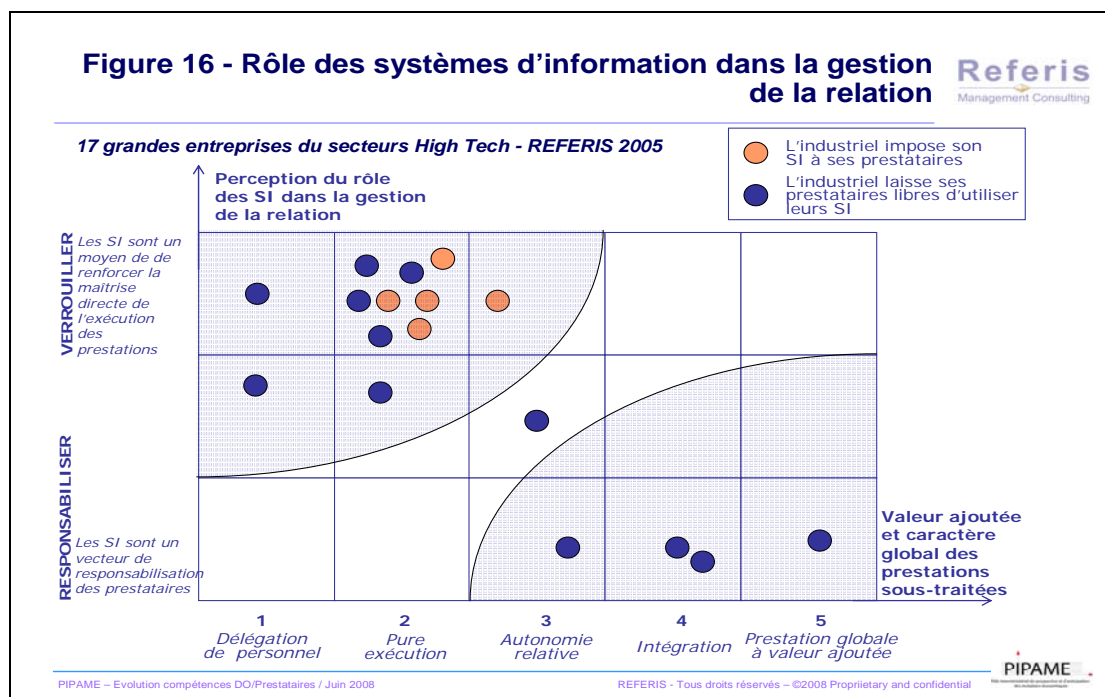
- synchronisation des flux d'information et des flux physiques ;
- exactitude (fiabilité) des données ;
- réactivité de mise à jour (adhérence du SI aux flux physiques).

Pour y parvenir, deux options sont possibles :

- Le prestataire utilise le système du donneur d'ordre ;
- Le prestataire utilise son propre système (ce qui peut d'ailleurs contraindre le donneur d'ordre à l'alimenter directement, comme dans le cas ALCATEL).

2.3.2. Le SI du prestataire porte la valeur ajoutée de la relation

Dans le premier cas, le donneur d'ordre impose au prestataire l'utilisation de son SI, en général par crainte de la dépendance que créent l'interconnexion et la constitution d'interfaces de son SI avec celui d'un tiers. Ce cas n'a de sens par définition que dans le cadre d'une externalisation où le donneur d'ordre confie à un tiers la réalisation d'activités qu'il maîtrisait en propre il y a encore peu de temps. Ainsi, pour le transport, activité sous-traitée depuis des décennies par 100% des entreprises de quasiment tous les secteurs d'activité économique (hors bâtiment, distribution de mobilier, niches process), le prestataire utilise systématiquement son SI.



Pour les autres activités, les politiques des donneurs d'ordre sont en la matière variables selon les secteurs ; à titre d'illustration 30% des industriels du High Tech imposent leur SI à leurs prestataires contre 10% des laboratoires pharmaceutiques (Etude REFERIS, 2006). Mais dans tous les cas, il y a - logiquement - une nette corrélation entre le niveau de valeur ajoutée de la relation et le fait de laisser le prestataire libre d'utiliser son propre SI, ainsi que le montre la figure 16 :

- Les cas où le donneur d'ordre impose son outil couvrent exclusivement des cas de commodité.
- Pour les relations circonscrites à des prestations d'exécution, à faible valeur ajoutée, le SI est perçu par le donneur d'ordre comme un moyen de contrôle et de maîtrise rapprochée du prestataire.
- Dans le cadre des relations à haute valeur ajoutée, le SI est perçu comme un vecteur de responsabilisation du prestataire.

En conclusion, ces éléments tendent à démontrer que le développement de la valeur ajoutée se concrétise toujours à partir du système d'information du prestataire qui est au cœur de la prestation de service.

2.3.3. La fonction informatique des prestataires

La capacité à mobiliser son propre système d'information dans le cadre de la relation nécessite que le prestataire entretienne des compétences techniques d'exploitation et de maintenance des systèmes, mais également :

- d'ingénierie de solutions informatiques :
 - Choix de technologies ;
 - Développement d'architectures, urbanisation ;
 - Adaptation à de nouveaux champs fonctionnels : comprendre le besoin.
- de maîtrise de la mise en œuvre : déploiement de ses systèmes chez le donneur d'ordre, interconnexion aux systèmes des donneurs d'ordre et partenaires.

Dans les quatre cas étudiés, les prestataires utilisent leur propre SI en support de la réalisation de leurs prestations ; deux cas illustrent particulièrement bien la valeur ajoutée de coordination portée par les systèmes d'information.

Le cas SAMSUNG est particulièrement intéressant au sens où les seuls échanges entre prestataires permettent à toute la chaîne du SAV de s'auto organiser. En effet, les systèmes d'exploitation des prestataires ne portent que l'exécution. Ce sont les échanges XML entre systèmes qui portent entièrement la valeur ajoutée de la relation. Le système d'échange devient le chef d'orchestre dans le cadre de procédures très strictes où chacun connaît parfaitement la partition qu'il doit jouer lorsqu'on lui passe le relais (et les informations nécessaires). Les compétences développées par chacun des prestataires se limitent à la maîtrise du XML, facilement accessibles par formation des informaticiens en place et emploi de stagiaires et de CDD.

De la même façon, chez ASTRE, les systèmes des adhérents restent cantonnés au suivi de l'exécution, le système d'information global (SIG) ayant deux vocations :

- diffuser et stocker des informations d'ordre général (bonnes pratiques, référentiel) ;
- coordonner l'action de plusieurs adhérents en réponse au besoin d'un client dans le cadre de dossiers spécifiques ou comme dans le cas du service de messagerie Palet System.

La construction des compétences informatiques au niveau groupement - portées par ASTRE Services - s'est faite progressivement, au fur et à mesure de la croissance du groupement, du nombre d'adhérents et de l'ambition de développer des services de niveau Groupe.

2.3.4. Effet de seuil

Les deux autres cas relèvent de prestataires de grande taille qui ont investi dans des structures dédiées, ayant de longue date compris l'importance des SI dans la façon dont ils peuvent monter en gamme et se différencier auprès de leurs donneurs d'ordre. UPS et les autres intégrateurs ont été à ce titre de vrais précurseurs lorsqu'il y a une vingtaine d'années, pariant bien avant les autres sur les vertus différenciatrices des systèmes d'information dans la logistique et le transport, ils investissaient alors plus de 5% de leur CA dans leurs fonctions informatiques, pour moins de 1% à l'échelle des autres prestataires d'importance (mises en place de suivi intégré des marchandises). Relevons au passage l'existence d'un effet de seuil ou de taille critique de départ pour faire la différence sur la compétence informatique, UPS étant déjà à l'époque un des, sinon le, plus gros mondial.

C'est d'ailleurs en grande partie sur la qualité supposée de ses systèmes d'information, et plus encore sur sa capacité à les mettre en œuvre dans les meilleurs délais, qu'UPS a été retenu pour le 4PL ALCATEL. Relevons d'ailleurs que l'investissement dans un outil de planification et de pilotage des flux de distribution s'avérait indispensable pour gérer les flux, dans un changement de modèle (production sur stock (BTS¹) → production à la commande (BTCO²) : il était indispensable de trouver un prestataire qui ait déjà réalisé l'investissement.

UPS utilise un TMS standard du marché, I2. Le principe des outils progiciels est justement d'apporter une norme de pratiques. Pour en tirer tous les bénéfices, il convient donc non pas de faire évoluer l'outil, mais plutôt de faire évoluer ses pratiques conformément au cadre de l'outil.

Les équipes fonctionnelles et techniques d'UPS sont réputées connaître parfaitement le produit :

- UPS constitue des équipes de projet de paramétrage dédiées pour chacun de ses clients.
- Le support technique lié aux éventuels développements spécifiques est centralisé au niveau continent.

Les difficultés de remise en cause et d'alignement des processus d'ALCATEL expliquent en partie les vicissitudes qu'a connue cette relation.

2.3.5. Réactivité de la fonction informatique

Au-delà de la pure compétence technologique et de la qualité « absolue » du système d'information du prestataire en réponse aux besoins du donneur d'ordre, la rapidité de mise en œuvre joue un rôle essentiel, en particulier à l'initiation de la relation. Cette dimension a également joué un rôle prépondérant dans le choix d'UPS par ALCATEL : la promesse argumentée de mettre en œuvre très rapidement son système, portant à lui seul la réalisation de la plupart des gains financiers du projet, et conditionnant donc son ROI, a été déterminante.

Cette rapidité de mise en œuvre joue également un rôle important, une fois la relation installée, pour la faire bénéficier de nouveautés et d'améliorations dans les systèmes, dans le cadre d'objectifs d'amélioration continue et de l'exploitation de nouveaux gains d'efficacité.

Cette capacité à utiliser au plus vite son système d'information en interface de celui du donneur d'ordre repose sur deux fondamentaux :

¹ Build To Stock.

² Build To Customer Order.

- la technologie elle-même et son caractère universel pour mobiliser des interfaces standards et simplifiées : cette dynamique d'émergence et d'adoption de standards techniques reste aujourd'hui avant tout tirée par les donneurs d'ordre. Il va de soi que les ERP y jouent un rôle majeur. Les prestataires s'y adaptent en réponse.
- les capacités d'ingénierie informatique pour adapter dans les meilleurs délais le SI aux besoins exprimés par le donneur d'ordre (ou perçus par les commerciaux). La fonction informatique (la DSI) du prestataire va en la matière être placée en posture de prestataire du prestataire (plusieurs exemples de filialisation des activités informatique dans la profession : STEF-TFE, GEODIS/SYSMEDIA vendu à IBM, FM2I, GIE informatique de DAHER, ...) afin de maîtriser deux conditions essentielles :
 - Mobiliser les compétences techniques en réponse au métier : elle est le fruit de la mise en œuvre d'un dialogue entre une maîtrise d'ouvrage, propriétaire et spécialiste des processus de production logistique et transport, de leurs leviers d'optimisation et d'urbanisation, et d'une maîtrise d'œuvre propriétaire des technologies mises en œuvre, de leur potentiel, et des voies et moyens de les organiser.
 - Maîtriser et coordonner les actions et les interactions entre les contributeurs du projet dans le cadre d'une démarche de conduite partagée et appliquée par tous, y compris par les acteurs du donneur d'ordre dans le cadre de certains projets très ambitieux, avec une dimension système très importante, comme le cas 4PL ALCATEL UPS.

Notons à ce titre que la dimension SI joue sur certains segments de marché un rôle si déterminant dans la capacité de différenciation d'un prestataire, qu'elle a parfois été associée structurellement au marketing dans les organisations (Direction du Marketing, des SI et de l'Innovation chez GEFECO, association DSI, Ingénierie, Marketing dans GEODIS Solutions).

Notons enfin que les exemples de prestataires ayant capitalisé sur leurs savoir-faire pointus en logistique pour développer des outils et devenir éditeurs sont rares.

2.3.6. Management de la fonction

Le management des SI et de la fonction informatique prend pour les prestations logistiques à valeur ajoutée un relief tout particulier. Plus que supports de ces services, les SI en sont partie intégrante.

On constate que les DSI et cadres de l'informatique des prestataires sont moins issus de l'interne ou de la concurrence comme c'était généralement le cas il y a encore une quinzaine d'année. La porosité intersectorielle s'est beaucoup développée ; les DSI des prestataires se sont d'abord ouvertes à des profils venant des donneurs d'ordre, pour ensuite s'attacher les compétences de profils de moins en moins issus du monde logistique : devant les compétences techniques ou sectorielles, ce sont clairement les compétences managériales qui priment :

- Anticipation des évolutions et cohérence des systèmes ;
- Alignements budgétaires ;
- Suivi des performances informatiques au service des prestations ;
- Alignement de l'organisation et des compétences techniques informatiques ;
- Alliances et politique de sous-traitance.

Ce constat est à pondérer par de nombreux cas de passerelles entre les éditeurs de logiciels spécialisés ou ERP avec des fonctions logistiques très développées et équipes projets et DSI des prestataires.

Parmi les trois grandes composantes de niveau de la fonction informatique, le support et les projets sont généralement maîtrisés directement par le prestataire. A l'inverse, de nombreux grands

prestataires ont confié à des tiers spécialistes leur exploitation (opérations informatiques) standardisée dans le cadre de contrats de service établis avec soin.

2.3.7. Conclusion

L'évolution de la fonction informatique du prestataire et ses outils jouent un rôle clé dans l'acquisition de sa capacité à servir des prestations à valeur ajoutée. Au service du reste de l'entreprise, elle est confrontée aux mêmes questions de sélection, d'acquisition, d'organisation et de gestion des compétences que le prestataire lui-même vis-à-vis de ses donneurs d'ordre :

- Elle doit être alignée sur les processus logistiques créateurs de valeur ajoutée ;
- Cet alignement passe par l'établissement de collaborations internes avec les fonctions clients.

L'acquisition du premier niveau de compétence en système d'information représente à n'en point douter pour les prestataires un saut, avec tout l'investissement et le risque qu'il suppose. Cette étape est problématique pour les petites structures, et il va de soi que des logiques de mutualisation de compétences informatiques entre prestataires ou de recours à de nouveaux business models d'abonnement de services informatiques (mode ASP¹) peuvent permettre de faciliter pour certains le passage de cette première barrière en rendant le changement plus progressif. Le cas ASTRE nous fournit d'ailleurs un exemple de mutualisation d'une partie de la compétence portée par les systèmes (la compétence de coordination des adhérents entre eux, synonyme de montée en gamme dans la relation avec les donneurs d'ordre).

Au-delà, nous sommes convaincus que ces logiques ne peuvent correspondre qu'à des périodes transitoires. Les systèmes portent structurellement une grande partie du savoir-faire, donc de la capacité de différenciation des prestataires. Elle est d'ailleurs d'autant plus grande que la valeur ajoutée des prestations augmente. A titre d'illustration, si les fonctionnalités de réception et de contrôle d'un ordre de transport sont basiques et n'appellent pas une maîtrise directe, les fonctionnalités de simulation d'un plan de transport ou de planification d'une campagne de distribution sont nécessairement spécifiques, et indissociables d'une maîtrise des outils et technologies. Ainsi, à terme, le prestataire ne peut pas faire l'économie de la maîtrise d'une partie de la compétence informatique, en particulier celle portant la capacité à décider et à mettre en œuvre les évolutions des systèmes (projets).

2.4. La maîtrise des projets, des risques et l'accompagnement du changement

2.4.1. Le service à valeur ajoutée sous-tend une certaine complexité

Avant d'exploiter un service, il y a toujours une période de projet portant sur la définition du service et sa mise en œuvre. Les services à plus forte valeur ajoutée - ou contribution immatérielle du prestataire - reposent, nous l'avons vu, sur le développement de collaborations et de zones de contact et d'échange, plus riches et plus nombreuses entre les entités du donneur d'ordre et du prestataire. Cette plus grande complexité appelle d'autant plus le développement de compétences spécifiques d'ingénierie de projet pour en maîtriser la mise en place.

Ces compétences doivent s'exercer tout à la fois dans la conception de démarches et de dispositifs de mise en place adaptés à la complexité - parfois à la nouveauté - et au niveau de risque, mais également dans le processus de mise en œuvre lui-même.

¹ Application Services Provider : la location d'applications informatiques en ligne consiste, pour une entreprise, à payer pour utiliser à distance une application hébergée chez un prestataire de services. Ce mode ASP permet ainsi une acquisition des applications informatiques avec un investissement moindre et la garantie de profiter à tout instant des dernières fonctionnalités des produits.

Elles reposent au départ, et dans une logique quasi « scolaire » (formation initiale ou complémentaire), sur la maîtrise d'un corpus de concepts, de techniques et d'outils de base permettant :

- d'ordonner et de planifier le projet : étapes, phases, livrables, allocation de ressources et de moyens, ...
- d'identifier chemin critique et risques ;
- d'organiser un dispositif de conduite et de pilotage de projet : tableaux de bord, composition de l'équipe de projet, instances, ...

Tous les grands prestataires développant des services à valeur ajoutée se sont dotés de référentiels projets, très inspirés des démarches de développement et de mise en place des systèmes d'information, distinguant des rôles, des outils de planification et de suivi de l'avancement, d'animation, de mise en priorité, ... Leur diffusion dans les structures va au-delà du cercle fermé des seuls pilotes de projets : il s'agit de partager un cadre de référence auprès de l'ensemble de ceux pouvant être impliqués dans une mise en œuvre dans une logique de culture du « Projet ». Il va de soi que ces dynamiques de diffusion sont lentes et se sont étalées sur des horizons de moyen à long terme.

La capacité à concevoir les voies et moyens adaptés à la mise en place d'un service dans le contexte particulier du donneur d'ordre intervient dès la phase de découverte du besoin et de formulation de la réponse au cahier des charges. La démarche est généralement apportée par le donneur d'ordre mais le prestataire doit faire preuve de force de proposition et de capacité d'adaptation de sa démarche au contexte particulier du donneur d'ordre.

Soulignons à ce stade qu'un très haut niveau de compétence en ingénierie de projet est indispensable dans les relations à très haute valeur ajoutée : celles-ci ne peuvent réellement s'engager que sur des démarches pilotes où le prestataire fait la preuve de la pertinence opérationnelle et économique du concept. Ces démarches pilotes sont toujours le fruit d'une conception spécifique.

Le pilotage du projet de mise en œuvre et de montée en charge du service recourt à des profils expérimentés et matures à même :

- d'anticiper les problèmes et de réagir rapidement lorsqu'ils surviennent ;
- de proposer des solutions et de prendre des décisions ;
- de « vendre » la démarche en interne (mise en place d'indicateurs, management d'équipe).

Soulignons d'ailleurs que la mise en œuvre d'une relation à valeur ajoutée constitue pour le donneur d'ordre une période de risque sur le service qu'il doit, lui, à ses propres clients. La maîtrise des risques nécessite d'établir des stratégies réfléchies et éprouvées de basculement.

Des deux côtés de la relation, les chefs d'orchestre ne pourront être efficaces que s'ils travaillent en collaboration avec leurs musiciens et s'ils se sont accordés ensemble pour jouer la même partition.

Chez les prestataires, ces professionnels sont généralement impliqués dans l'ingénierie initiale du projet de mise en œuvre. On observe ainsi généralement une mobilisation progressive des "contract managers" qui prennent peu à peu le relais de la relation commerciale et montent en puissance dans un rôle de chef de projet. Ainsi, chez DAHER, c'est un responsable de compte client qui assure ce rôle.

Dans le cas ASTRE, c'est le niveau ASTRE Commercial qui prend en charge cette dimension d'ingénierie de mise en place et de coordination des contributions des adhérents pour fournir à l'adhérent chef de file les informations nécessaires d'alignement avec son client donneur d'ordre.

Dans le cas du SAV SAMSUNG où, rappelons-le, une logique de service d'exécution et d'imposition prévaut, les prestataires n'ont pas mobilisé de compétences d'ingénierie de projet. C'est le directeur du SAV qui a assuré la conception du projet, de ses modalités de mise en œuvre et le pilotage de la mise en œuvre.

2.4.2. Projet de transformation et accompagnement du changement

Une caractéristique forte des services logistiques à valeur ajoutée est qu'ils modifient parfois profondément les frontières de responsabilité entre donneur d'ordre et prestataire ainsi que les pratiques professionnelles du donneur d'ordre. Ces modifications peuvent induire des perturbations des équilibres socio dynamiques et culturels des organisations.

La mise en place des services à forte valeur ajoutée doit donc, au-delà des dimensions techniques, technologiques et organisationnelles, être appréhendée comme un projet de transformation. Les deux parties doivent pouvoir anticiper et gérer les résistances et freins au changement à travers des stratégies d'accompagnement adaptées (de formation, de communication, de valorisation de l'évolution professionnelle, ...).

Les carences de prise en compte de la dimension humaine des grands projets sont considérées à l'origine d'une grande partie des échecs de mise en place. Le projet 4PL ALCATEL-UPS (détail en annexes) constitue un bon exemple de sous-estimation ou des freins conduisant à limiter très sévèrement l'atteinte des objectifs confiés au prestataire : le donneur d'ordre a confié la mise en place du 4PL, accompagnée d'une reconfiguration complète du modèle logistique sans la légitimer auprès de son organisation.

La bonne prise en compte de la dimension humaine des projets suppose avant toute chose d'en prendre la mesure conjointement et de façon transparente. Donneurs d'ordre et prestataires ont certainement là encore de grandes marges de progrès à accomplir.

DAHER a quant à lui développé des compétences d'accompagnement de ses propres équipes chez ses clients. Fruit de sa stratégie de développement par acquisition de compétences externes, DAHER est également fort d'un savoir-faire d'accompagnement de l'intégration des personnels qu'il reprend.

2.4.3. Conclusion

La maîtrise d'une ingénierie de projet est indispensable à l'accession à un certain niveau de valeur ajoutée dans la relation donneur d'ordre/prestataire. En particulier, l'instauration d'une dynamique de collaboration et d'adaptation des services aux besoins du donneur d'ordre, impose de facto au prestataire de savoir gérer les évolutions :

- projets d'ingénierie ou d'innovation de service ;
- projets de mise en place des services chez les donneurs d'ordre ;
- projets d'industrialisation des services : la standardisation d'un service aboutit à la diffusion des pratiques dans un réseau ; elle appelle en elle-même la capacité à créer et mettre en application une véritable ingénierie de projet (communication, formation, ...).

La capacité des prestataires à sécuriser la mise en place des services au travers de démarches adaptées et outillées est essentielle, d'autant plus lorsque la prise en charge par les prestataires d'activités à haute valeur ajoutée nécessite de véritables projets de transformation chez les donneurs d'ordre.

2.5. Dynamique d'évolution des compétences

En guise de synthèse, le tableau ci-après croise les différentes étapes du cycle de vie de la relation donneur d'ordre/prestataire avec les quatre grands domaines de compétence que nous avons dégagés.

	Gestion relation client	Ingénierie de service	SI	Ingénierie de projet
1 – Expression/compréhension du besoin				
• Concevoir et dimensionner des solutions fonctionnelles et techniques	✓	✓	✓	✓
• Formaliser des besoins / formaliser des solutions	✓	✓	✓	✓
• Analyser, mettre à plat un besoin, reformuler	✓	✓	✓	✓
• Comprendre le marché de l'offre de prestation	✓			
• Mobiliser la technique liée au produit ou aux moyens à mettre en œuvre (techniques, informatiques, humains)		✓	✓	
• Connaître et adapter une (des) méthodologie(s) de projet logistique				✓
• Connaître et simuler ses coûts de production		✓		
• Utiliser la base installée de ses références, de ses expériences, de ses moyens, de ses compétences		✓		
• Concevoir des solutions financières : fabriquer des prix, des modalités financières		✓		
• Élaborer/proposer un dispositif de mesure des résultats		✓		
• Recruter des sous-traitants / partenaires		✓		
2 – Contractualisation				
• Négocier (compétence commerciale)	✓			
• Élaborer/formaliser/comprendre un contrat (droit: commercial, des sociétés, social)	✓			
• Assurances	✓			
3 – Montée en charge				
• Adapter et mettre en place le SI (ingénierie de projet informatique)			✓	✓
• Organiser et mettre en place un projet				✓

	Gestion relation client	Ingénierie de service	SI	Ingénierie de projet
• Mettre en place et animer un dispositif de suivi de projet	✓			✓
• Organiser une gestion des risques	✓			✓
• Adapter et mettre en place un dispositif de suivi de l'activité et des performances (opérationnelles, économiques) et de partage entre DO et prestataire	✓			
• Accompagner le changement	✓			✓
4 – Développement et régime de croisière				
• Piloter la réalisation des prestations	✓			
• Gérer les aléas sur les moyens (techniques, informatiques, humains)	✓			
5 – Faire évoluer l'offre et les services				
• Comprendre les stratégies commerciales réciproques	✓			
• Benchmark des pratiques sectorielles	✓			
• Identifier de nouveaux besoins, de nouvelles opportunités	✓			
• Adapter l'offre et les services	✓	✓		

2.5.1. Taille critique et montée en gamme

Le développement de la valeur ajoutée des services est conditionné par l'acquisition et le développement de compétences et le développement de la confiance du donneur d'ordre.

L'acquisition de compétences par le prestataire obéit de facto à une logique de taille critique. En effet, l'atteinte du niveau de compétence minimal pour la mise en œuvre et l'exécution d'un service à valeur ajoutée suppose des investissements qu'il ne pourra raisonnablement consentir que dans la mesure où il a trouvé le donneur d'ordre qui le rémunérera pour un service qu'il ne sait pas encore produire. Ainsi le développement de la valeur ajoutée est au départ entièrement tiré par un donneur d'ordre qui « parie » sur le prestataire en lui confiant la réalisation d'un nouveau service, lui permettant ainsi de réaliser le « saut » de compétences.

Cette logique est particulièrement bien illustrée par l'entreprise DERET. Son développement de prestations à valeur ajoutée dans la logistique de détail a été initié strictement en réponse aux besoins d'un gros donneur d'ordre. Celui-ci ne trouvant pas de réponse satisfaisante à ses besoins sur le marché l'a encouragé au travers d'une position bienveillante et de transfert de savoir-faire.

Le prestataire doit au plus vite amortir ce premier saut de compétences auprès d'autres donneurs d'ordre. L'exercice va reposer sur l'adaptation du service cousu main aux besoins d'autres donneurs d'ordre. Soulignons que nous sommes là au stade où le prestataire n'est pas encore réellement force de

proposition, mais adapte son service à valeur ajoutée strictement en réponse aux besoins d'autres donneurs d'ordre.

La capitalisation des expériences et des services cousus main permet d'enclencher une logique de synthèse des besoins et d'industrialisation du service. Celle-ci est à la base de la capacité à proposer et rend indispensable la maîtrise de premières compétences d'ingénierie de développement et de projet.

2.5.2. Logique d'acquisition des compétences

 - AVERTISSEMENT :

Nous proposons ci-après un modèle général de construction progressive des grands domaines de compétence que nous avons dégagés. L'exercice est certes théorique, et la réalité n'en doutons pas beaucoup plus complexe, fluide et dynamique que nous le proposons. L'unique ambition de ce schéma est de situer les principales étapes, les charnières et d'identifier les principaux pré-requis à l'acquisition des compétences par les prestataires.

Pareillement, les développements qui suivent n'ont pas pour but de hiérarchiser en importance un domaine de compétence par rapport à un autre dans l'absolu, mais de situer dans le temps les évolutions relatives des compétences.

La capacité à monter en gamme pour instruire des relations à valeur ajoutée suppose, il convient de le rappeler, que le prestataire maîtrise l'exécution de ses services. Ainsi, on trouve en prérequis de compétence une dimension méthode, capacité d'organisation et de mise en place de procédures de traitement (les fonctions classiquement couvertes par un bureau d'étude). Notons que ce socle incarne une première amorce de compétences tout à la fois d'ingénierie de service et d'ingénierie de projet.

De la même façon, il est bien évident que le prestataire dispose au départ d'une base installée de prospects et de clients où il mobilise des compétences de gestion de la relation client dans une acception quasi strictement commerciale de rapport client-fournisseur. Il y a toujours au départ un socle de base de gestion de la relation client et d'ingénierie de service, même minime : la desserte d'une nouvelle destination en exécution transport a sa part d'ingénierie, même si elle très faible.

Ces basiques étant assurés, nous situons le premier saut d'importance en compétences sur la dimension système d'information. En effet, les systèmes d'information sont, ainsi que nous l'avons vu, les supports d'une grande partie de la valeur ajoutée des activités logistique et transport. La maîtrise de l'information est au demeurant indispensable à la mise en place de deux fondamentaux :

- la transparence : base du développement de la confiance ;
- la mesure du résultat : base du partage de la valeur et de la recherche de leviers de progrès.

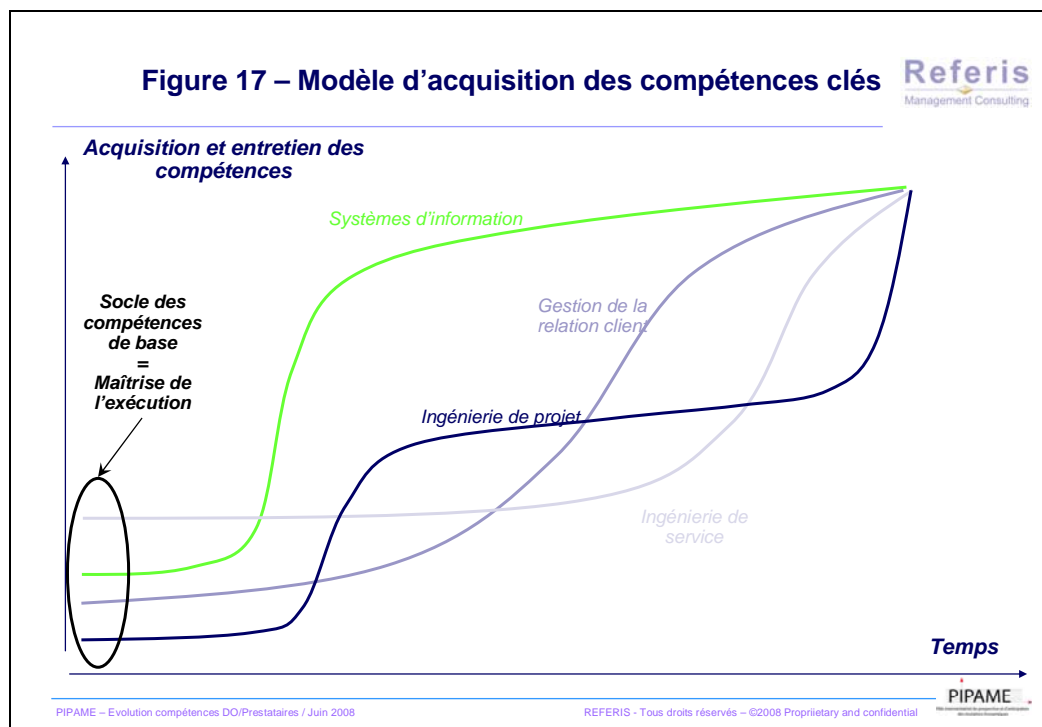
La maîtrise des technologies de l'information représente donc logiquement une première rupture dans la montée en gamme pour les prestataires d'exécution. Elle suppose un effort important qu'il est difficile d'étaler dans le temps : il y a un corps minimal de compétences qu'il convient d'acquérir. Notons que les acquisitions des compétences de maîtrise de l'exécution du service et des compétences IT peuvent se faire de concert. C'est en particulier le cas des prestataires de SAMSUNG qui ont accompli un saut technologique, à l'appui de la ré ingénierie de toutes leurs procédures opérationnelles.

Ainsi que nous le notions en conclusion du chapitre 5 consacré aux systèmes d'information, des logiques de mutualisation de compétences informatiques entre prestataires ou de recours à de nouveaux business models d'abonnement de services informatiques (mode ASP) pourraient faciliter pour certains petits acteurs le passage de cette première barrière. Ce domaine reste en l'espèce une source de questionnement, les études de cas ne nous ont pas permis d'apporter d'éclairage concret sur

ces solutions, à l'exclusion de ASTRE qui illustre une mutualisation entre petits acteurs d'une partie de la compétence portée par les systèmes (la compétence de coordination des adhérents entre eux, synonyme de montée en gamme dans la relation avec les donneurs d'ordre).

L'acquisition d'un premier niveau de compétence en système d'information va autoriser le déplacement progressif de la relation client vers un registre de confiance partagée avec le donneur d'ordre. Le prestataire va développer ses capacités de gestion de la relation client, en exploitant au mieux le potentiel du SI :

- en matière de support de collaboration au niveau opérationnel ;
- en matière de mesure de l'activité et de la performance pour nourrir les fonctions de niveau pilotage.



Au-delà des compétences de bureau d'étude sur les services de base, l'ingénierie de service à valeur ajoutée se nourrit impérativement du contact, ou pour le moins d'une grande proximité, avec le donneur d'ordre. L'atteinte d'un certain niveau de maturité dans la gestion de la relation client conditionne en bonne partie le développement des compétences d'ingénierie de service : il faut pouvoir accéder chez le donneur d'ordre à des besoins d'une certaine complexité, pour construire le service en réponse.

Le développement des capacités d'ingénierie de projets suit vraisemblablement une première courbe d'apprentissage à la faveur des premiers projets à dimension de systèmes d'information. Sur ces bases, le prestataire opère un deuxième saut dès lors qu'il a commencé à développer sa capacité d'ingénierie de service. La montée en gamme et en complexité des services qui en résulte lui impose de maîtriser la dynamique de transformation de la mise en place de ses offres.

3. CONCLUSIONS

En premier lieu, rappelons que le fait de confier à un tiers une activité, de l'externaliser, nécessite en préalable d'en assurer la maîtrise, au risque d'en perdre le contrôle : les relations donneurs d'ordre/prestataires, construites sur l'externalisation d'un problème (social, financier, ...) dont on ignore tout des solutions, et sans transparence, sont biaisées et augurent souvent de sérieux problèmes. Des analyses que nous avons développées dans les chapitres précédents nous mettrons également en relief quelques points saillants :

- Une des clés du succès réside dans l'évolution parallèle et conjointe des compétences du donneur d'ordre et du prestataire, avec des profils capables d'opérer des interfaces complexes, tant au niveau opérationnel de réalisation de la prestation, avec des professionnels sachant mesurer, rendre compte, relayer, qu'au niveau du pilotage avec des pilotes de relation.
- Le développement des compétences d'ingénierie de service est le levier au travers duquel le prestataire peut acquérir un moteur autonome en matière d'innovation. La clé consiste à savoir assembler des compétences dans des registres parfois très éloignés.
- L'évolution de la fonction informatique du prestataire joue un rôle clé dans l'acquisition de sa capacité à servir des prestations à valeur ajoutée. Au service du reste de l'entreprise, elle est confrontée aux mêmes questions de sélection, d'acquisition, d'organisation et de gestion des compétences que le prestataire lui-même vis-à-vis de ses donneurs d'ordre (alignement sur les processus logistiques créateurs de valeur ajoutée qui passe par l'établissement de collaborations internes avec les fonctions clients).

Au-delà de l'usage des systèmes, l'acquisition d'un premier niveau de compétence dans l'évolution de ses systèmes d'information représente à n'en point douter pour le prestataire une étape importante. La recherche de degrés de progressivité dans l'acquisition de ces compétences est un axe tout à fait intéressant à approfondir ultérieurement.

- Enfin, l'instauration d'une dynamique de collaboration et d'adaptation des services aux besoins du donneur d'ordre impose de facto au prestataire de maîtriser la conception, la gestion et le suivi des projets (conception de service, mise en place des services chez les donneurs d'ordre, industrialisation des services). La sécurisation de la mise en place des services au travers de démarches adaptées et outillées est d'autant plus cruciale que la prise en charge par les prestataires d'activités à haute valeur ajoutée peut sous-tendre de véritables projets de transformation chez les donneurs d'ordre et chez le prestataire lui-même.

Ainsi, au-delà des connaissances et des savoir-faire de nature technique, cette étude met en évidence la dimension clé des compétences managériales pour organiser, mettre en œuvre et faire vivre une relation à forte valeur ajoutée entre donneur d'ordre et prestataire logistique. Cette primauté des compétences managériales est flagrante tant côté prestataire que côté donneur d'ordre, en particulier :

- pour aligner l'organisation, les moyens, les systèmes et les compétences sur la politique de développement de service (du prestataire à l'adresse du donneur d'ordre, du donneur d'ordre à l'adresse de ses propres clients) ;
- pour concilier les logiques, parfois opposées, des organisations et pour développer la collaboration interactivités (modèles économiques des composantes d'un service global chez le prestataire, demande versus capacités et approvisionnements chez le donneur d'ordre).

Si un donneur d'ordre réduit la problématique de sa chaîne logistique à la maîtrise des coûts, il adopte mécaniquement une logique de prestation d'exécution de commodité ne laissant aucune place au développement de prestations à valeur ajoutée. A contrario, une réelle maturité dans la maîtrise de la

Supply Chain (de la prévision de la demande à la livraison des commandes), pour en faire un instrument de développement du chiffre d'affaires, appelle la mise en place d'activités de développement et d'optimisation de service logistique. Ces activités sont d'éventuelles opportunités de développement de prestations à valeur ajoutée pour les prestataires. Pour autant, ces opportunités sont conditionnées à l'acquisition d'un degré de compétence supplémentaire de la part du donneur d'ordre mesuré par la distance qui existe entre le « faire » et le « faire faire ». Cet écart de compétence est très important, ainsi que l'illustre bien le cas ALCATEL UPS.

Le développement de la maturité des donneurs d'ordre vis-à-vis de leur Supply Chain est directement lié au développement de collaborations internes, en particulier entre la sphère marketing et commerce, en contact direct avec les clients, et à la base de tout exercice de prévision, et la chaîne industrielle et logistique. Ces collaborations doivent s'organiser du niveau le plus opérationnel et immédiat (ajustement de production, traitement d'aléas) au niveau le plus haut (élaboration du plan industriel et commercial). C'est justement la mission d'une fonction Supply Chain, incarnée par un Supply Chain Manager, que de coordonner et de développer ces collaborations et échapper au traditionnel silotage des organisations, généralement appuyé par la mise en place de logiques matricielles.

Les prestataires sont confrontés à la même nécessité de « désiloter » pour parvenir à assembler les briques de base d'une solution globale. Toutes les composantes de la solution ne sont pas profitables de la même façon, voire obéissent parfois à des business models très différents. Ainsi, homologue du Supply Chain Manager qui est son donneur d'ordre, le KAM est directement associé à la gestion des activités du compte : au-delà de la représentation commerciale, il est un professionnel de l'exploitation qui, au travers de la responsabilité sur un compte de résultat, est placé en posture d'arbitrage matriciel et de développement de collaborations entre intérêts antagonistes.

Donneur d'ordre et prestataire doivent donc partager des niveaux de maturité managériale compatibles, pas trop éloignés, pour que puissent se développer des relations à valeur ajoutée : les logiques de collaboration reposent sur des visions stratégiques et tactiques partagées, une réelle confiance mutuelle et le partage des gains dans une logique gagnant- gagnant.

L'évolution des marchés, la spécialisation des acteurs, le développement de la contrainte environnementale (mutualisation des moyens, pooling, intermodalité, ...) sont autant de raisons convergeant vers la nécessité de développer des collaborations multilatérales.

4. PERSPECTIVES

Ce dossier synthétise une première étape de travaux qui avait pour objectif d'éclairer une problématique :

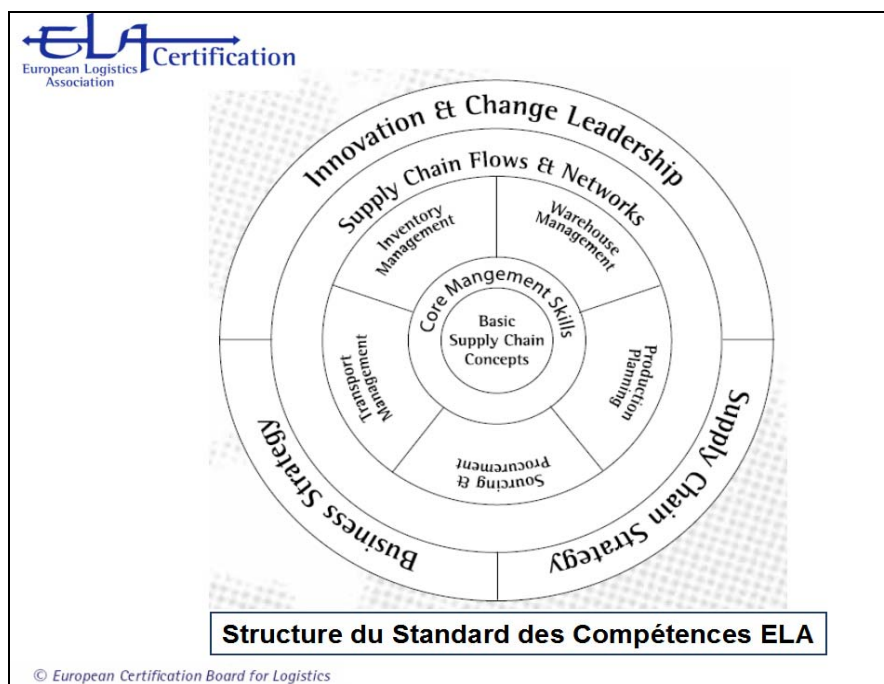
- volontairement sans aborder la dimension mise en œuvre dans un souci de rigueur scientifique (comprendre globalement une question avant de la mettre en équation pour y trouver des solutions) ...
- ... et nécessairement en s'affranchissant de toute démarche de classification : il ne s'agissait pas d'établir un référentiel ou un catalogue de compétences. D'ailleurs la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'appuierait sur un tel référentiel n'a de ce fait pas été abordée.

La démarche même retenue par le PIPAME d'étudier un nombre limité de cas choisis par le comité de pilotage répondait précisément à ce strict objectif de découverte et de compréhension. Il va de soi que l'éclairage qui en ressort ne prétend pas à une représentativité absolue.

Les travaux ont mis en exergue une nécessaire compatibilité managériale, de maturité, voire culturelle entre donneurs d'ordre et prestataires pour permettre le développement de relations à valeur ajoutée. Il pourrait être plein d'enseignements d'approfondir ces dimensions :

- préciser et définir les niveaux de maturité managériaux et les compatibilités entre styles de gouvernance ;
- proposer un index de maturité à vocation de mesure ;
- qualifier par niveau les compétences requises à un niveau de valeur ajoutée.

Les standards de compétences de l'European Logistics Association sont en la matière un cadre de référence abouti (cf. Illustration ci-après). Ils ont été à l'origine élaborés en ayant pour finalités les Métiers Transport Logistique et Supply Chain des Donneurs d'ordre.



Nombre des activités couvertes par ces métiers étant désormais confiées aux prestataires, l'adaptation de ces standards à leur attention et l'enrichissement pour tous sur les quatre dimensions de montée en compétences dégagées par cette étude pourraient être réalisés.

Ce travail a également permis de recenser à une certaine maille les différentes activités associées de part et d'autre à chaque étape du cycle de vie de la relation. Une étape ultérieure d'approfondissement et de déclinaison de ce travail pourrait consister à décliner ces activités en compétences individuelles à travers une démarche de modélisation systématique en situation.

5. ANNEXES

5.1. Elaboration du cadre méthodologique

Pour introduire notre cadre de collecte d'information et d'analyse, il nous a semblé indispensable de revenir sur certains concepts et définitions.

5.1.1. Compétence individuelle

En gestion des ressources humaines, la compétence est généralement définie comme l'ensemble de savoirs, savoir-faire et comportements tirés de l'expérience, nécessaires à l'exercice d'un métier, celui-ci étant défini comme une activité humaine, le plus souvent à but lucratif comportant traditionnellement quatre grandes caractéristiques :

- un corpus de savoirs et de savoir-faire essentiellement technique
- un ensemble de règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance
- une identité permettant de se définir socialement
- une perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faire par l'expérience accumulée

La notion de métier a évolué avec le contexte socio-économique vers une certaine *professionnalisation*. La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession. La notion de savoir procédural est liée à ce qui est commun au métier, à la profession. L'expérience, le tour de main de l'ouvrier par exemple, est liée à la singularité de l'individu, à sa pratique dans l'exercice de l'activité et en relation avec d'autres, au sein de l'équipe, face aux clients.

Ainsi, pour de nombreux spécialistes du travail, la compétence est un mélange des trois composants que sont les connaissances ou savoirs théoriques et procéduraux, les savoir-faire ou habiletés et les savoirs pratiques ou qualités personnelles. Dans le domaine professionnel, la compétence sera définie comme un savoir-agir résultant de la mobilisation et de l'utilisation efficace d'un ensemble de ressources internes ou externes dans des situations relevant d'un contexte professionnel.

De façon plus détaillée, la compétence est le potentiel d'action d'une personne (savoir-agir) ; l'action dont il est question ici concerne l'accomplissement de tâches complexes (résolution de problèmes, prise de décision, réalisation de projets) en mobilisant les ressources appropriées (savoirs disciplinaires et stratégies) dans différentes situations. La puissance du concept de compétence tient aux caractéristiques suivantes :

- Une compétence est complexe : elle intègre des savoirs, des stratégies, des habiletés, des attitudes dans un processus (composantes) débouchant sur des manifestations. L'enseignement doit respecter cette complexité.
- Une compétence est relative : contrairement à un objectif qui est formulé pour être atteint, une compétence ne sera jamais "atteinte" ; elle se développe tout au long de la vie.
- Une compétence est potentielle : contrairement à une performance, qui se situe dans le passé ou dans le présent et que l'on peut donc se borner à mesurer ou à constater, une compétence est tournée vers l'avenir ; on la projette, on évalue la probabilité qu'elle puisse se mobiliser.
- Une compétence s'exerce en situation : la compétence se traduit essentiellement par la capacité de gérer avec efficacité une situation, soit en modifiant la situation pour qu'elle nous convienne (assimilation), soit en s'adaptant soi-même à la situation (accommodation).

- Une compétence est complète et insécable : il n'existe pas une partie de compétence ou 50% de compétence. Une compétence doit permettre de gérer complètement une situation, sinon ce n'est pas une compétence, mais une ressource ou une simple dimension de la compétence.
- Une compétence est transférable : parce qu'elle doit générer une diversité de performances dans une diversité de contextes, une compétence ne peut se réduire à un projet, à un résultat ou à une performance reproductibles. Elle suppose une capacité à réutiliser des processus en les adaptant délibérément au nouveau contexte (en changeant d'outils, en raffinant des procédures, par exemple), et donc à faire la différence entre l'essentiel (les composantes de la compétence) et le contextuel (les savoirs propres à une discipline, par exemple).
- Une compétence est consciente : le caractère potentiel d'une compétence permet de la comparer à de l'argent en banque ; un potentiel d'action qui peut se manifester dans une diversité de contextes mais qui ne s'actualisera que lorsqu'on le dépensera.

5.1.2. Compétence et intelligence collective

Identifiée par les entreprises comme productrice de performances, la compétence, longtemps abordée sous son seul aspect individuel, est redécouverte sous son aspect collectif. Cette notion de compétence collective est utilisée dans les discours « managériaux » pour désigner la part de performances que les entreprises enregistrent qui leur semble indissociable de l'action de groupes plutôt que d'individus isolés. La compétence collective ne se manifeste qu'au moment où elle se constitue, dans l'action ; dans l'entreprise, c'est donc pendant l'activité de travail que cette forme de compétence est produite et qu'on peut tenter de la saisir. Elle se constitue au sein de collectifs qui se construisent à l'occasion de la situation de travail et disparaissent avec elle. Elle dépend des conditions données à ces collectifs pour mobiliser et rendre solidaires les éléments de la situation de travail.

Concept développé dès 1994, l'intelligence collective est définie comme une capacité des collectivités humaines de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. L'intelligence collective est fondatrice des organisations sociales (groupe, tribu, entreprise, équipe, gouvernements, nations, associations ...) lorsque les individus rassemblés pour échanger et collaborer trouvent un avantage tant individuel que collectif supérieur à ce qui aurait été obtenu si chacun était resté isolé. « L'intelligence collective consiste à mobiliser au mieux et à mettre en synergie les compétences des individus, en partant du principe que chacun sait quelque chose, est doué de compétences et de savoir-faire. C'est le projet, d'une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel et qui aboutit à une mobilisation effective des compétences individuelles » (P. Lévy, l'intelligence collective).

A l'échelle de l'organisation, le modèle des ressources et compétences organisationnelles décrit par Prévot distingue ressource (actif de base) et compétence (processus de mise en oeuvre des ressources). Les compétences se définissent alors comme les modes de déploiement des ressources dans un objectif défini (Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993) et dans des conditions spécifiques (Métais, 1997). On trouvera plus loin pour illustrer les concepts et leur évolution une typologie des ressources et des compétences utilisées par les différents auteurs.

5.1.3. Cadre retenu pour la collecte et l'analyse

Pour tirer le maximum de valeur de la vingtaine d'entretiens d'une heure et demie à deux heures que les professionnels que nous avons sollicités nous ont fait la grâce, et parfois l'amitié, de consentir, ceux-ci ont obéi à une trame type présentée en première partie des annexes.

Afin de ne pas alourdir les échanges par des considérations théoriques et viser la plus grande efficacité auprès d'interlocuteurs qui ne sont pas des spécialistes de la gestion des ressources humaines et de concepts théoriques qu'elle manipule, fusse au détriment d'une certaine pureté des définitions, nous avons préféré élaborer un référentiel simple et concret de compétences types mobilisées dans la relation donneur d'ordre/prestataire :

- Le référentiel de départ a été enrichi au fur et à mesure des entretiens.
- Le référentiel n'a de surcroît pas systématiquement été appliqué en séquence, mais utilisé en tant que check list pour ne pas passer à côté d'éléments importants.

Ce référentiel est structuré selon les étapes d'une relation donneur d'ordre/prestataire :

- Expression / compression du besoin : couvre l'ensemble des activités d'élaboration du cahier des charges, de compréhension, de reformulation et d'élaboration d'une réponse jusqu'au moment où prestataire et donneur d'ordre conviennent d'avoir mutuellement compris pour le premier le besoin et le second la façon dont le premier se propose d'y répondre (Memorandum Of Understanding). Concrétise souvent le choix d'un prestataire.
- Contractualisation : négociations, vérifications et « due diligence » jusqu'à la signature effective du contrat
- Montée en charge : initialisation de la prestation, mise en place des moyens et du dispositif de pilotage et montée en puissance jusqu'à atteindre un régime de croisière
- Développement et régime de croisière : déroulement de la prestation une fois mise en place
- Prospector : activités consistant pour le donneur d'ordre à connaître ses besoins, déterminer le recours à un tiers, faire appel au marché, identifier des besoins, se faire connaître et reconnaître sur une sphère de services, jusqu'à engagement de l'échange commercial de découverte du besoin.

Ces compétences, définies en termes de potentiel d'action ou savoir-agir, pourraient faire l'objet d'un travail de modélisation pour dégager des profils au travers d'une déclinaison systématique des savoirs théoriques et procéduraux, savoir-faire et qualités personnelles mobilisées.

Dans leur déroulement, la logique des entretiens a été de nous focaliser tout d'abord sur la qualification des compétences individuelles jugées clés ou critiques pour la réussite de la relation par nos interlocuteurs, pour dégager ensuite les compétences collectives en jeu.

5.2. Trame type d'entretien

Introduction

- Objectifs du travail réalisé pour le PIPAME : comprendre la place, le rôle de la dimension compétence dans la montée en gamme des relations de service en logistique
- Objectifs de l'entretien / de l'étude de cas : dégager les compétences chez le prestataire et les donneurs d'ordre, nécessaires à l'établissement d'un haut niveau de valeur ajoutée, aux différentes étapes du cycle de vie de la relation :
 - Quelles natures de compétence ?
 - Quels niveaux de compétence ?
 - Comment interagissent-elles entre elles ?
- Nous allons aborder successivement ...
 - Le contexte (opérationnel, stratégique, vos attentes)
 - La façon dont s'est construite la relation
 - La façon dont elle s'organise et se pilote
 - Les compétences mobilisées
 - La capitalisation et la diffusion des compétences

Contexte de la relation et description des prestations

- quelle est la nature des prestations servies ?
- le cas échéant, décrire le schéma logistique
- quels sont les engagements de service associés ?
- volumes, existence d'effet de saisonnalité
- quelles sont les caractéristiques spécifiques des produits ?
- quels sont les moyens mobilisés, de part et d'autre ?

Contexte stratégique et évolution des caractéristiques des marchés

- contexte concurrentiel
- éléments de stratégie structurant la politique d'organisation de la chaîne logistique et le recours à des prestataires
- position et rôle joué par l'externalisation logistique : à quels enjeux répond-elle ? : flexibilité, différenciation, développement géographique, sécurité, ...

Perspective historique de construction de la relation

- contexte et date d'initialisation des relations ?
- évolution, étapes, périmètre, ...

Mise en place de la relation

- organisation du processus d'appel d'offre
- comment la long list a-t-elle été constituée ?
- comment le choix du prestataire a-t-il été réalisé ?
- quelles sont les principales raisons de choix du prestataire ?
- modalités de contractualisation

Organisation mise en place pour piloter la relation et modalités de pilotage

- missions, fonctions
- activités
- profils, anciennetés, niveaux d'implication, volumes d'activité
- outils
- réunions, fréquence, KPI's

- les modalités ont-elles évolué dans le temps ? pour quelles raisons ?

Profils et compétences mobilisées

Quels sont les activités et niveaux de profils mobilisés pour :

- délivrer les services : lister les activités / les profils
- piloter les services : les activités / les profils
- dans les phases commerciales amont
- comment les professionnels qui interviennent sur le dossier ont-ils été choisis ?

Leviers d'acquisition et de mobilisation des compétences

- comment sont détectés les besoins d'amélioration des compétences ?
- comment sont-ils comblés ?

Modalités de contractualisation

- modalités de valorisation et de facturation des services
- conditions particulières
- engagements respectifs, durées

Pratiques collaboratives mises en place

- SI utilisés et principes d'interface
- comment s'organise l'organisation de l'évolution des SI

Investissements nécessaires

- y a-t-il des investissements partagés ou portés par le prestataire ?
- comment s'organisent les modalités de leur gestion ?

Conclusion/synthèse

- quels éléments ont joué un rôle déterminant dans le déclenchement et l'entretien des conditions de montée en gamme ?
- qu'est-ce qui a pu manquer pour conduire à une relation plus aboutie encore ?
- y a-t-il eu développement de savoir-faire particulier à la faveur de cette opération ?
- le cas échéant, quels ont été les savoir-faire développés ?
- quelles en sont les opportunités de capitalisation ?
- quelles sont les modalités de capitalisation et de diffusion ? :
 - entre professionnels
 - au profit des relations avec d'autres donneurs d'ordre / prestataires

quelles sont les prochaines étapes de développement de la relation : services additionnels, évolution du périmètre, ... ?

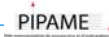
5.3. Cycle de vie de la relation et types de compétences

Types de compétences par étape du cycle de vie de la relation (1/3) Referis Management Consulting

	Donneur d'ordre	Prestataires
1 – Expression/compréhension du besoin		
• Concevoir et dimensionner des solutions fonctionnelles et techniques	■	■
• Formaliser des besoins / formaliser des solutions / faire œuvre de pédagogie	■	■
• Analyser, mettre à plat un besoin, reformuler		■
• Comprendre le marché de l'offre de prestation	■	■
• Mobiliser la technique liée au produit ou au moyens à mettre en œuvre (techniques, IT, humains)		■
• Connaître et adapter une (des) méthodologie(s) de projet logistique		■
• Connaître et simuler ses coûts de production	■	■
• Utiliser la base installée de ses références, de ses expériences, de ses moyens, de ses compétences		■
• Concevoir des solutions financières : fabriquer des prix, des modalités financières		■
• Elaborer/proposer un dispositif de mesure des résultats	■	■
• Recruter des sous-traitants / partenaires		■

PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008

REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential



Types de compétences par étape du cycle de vie de la relation (2/3) Referis Management Consulting

	Donneur d'ordre	Prestataires
2 – Contractualisation		
• Négocier (compétence commerciale)	■	■
• Organiser et conduire des due diligences (disposer du référentiel de pré requis)		■
• Elaborer/formaliser/comprendre un contrat (droit : commercial, des sociétés, social)	■	■
• Assurances	■	■
3 – Montée en charge		
• Adapter et mettre en place le SI (ingénierie de projet informatique)	■	■
• Organiser et mettre en place un projet		■
• Mettre en place et animer un dispositif de suivi de projet	■	■
• Organiser une gestion des risques	■	■
• Adapter et mettre en place un dispositif de suivi de l'activité et des performances (opérationnelles, économiques) et de partage entre DO et prestataire	■	■
• Recruter et former des effectifs d'exécution et de management		■
• Accompagner le changement	■	■

PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008

REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential



Types de compétences par étape du cycle de vie de la relation (3/3)



4 – Développement et régime de croisière

- Exécuter les prestations
- Piloter la réalisation des prestations
- Gérer les aléas sur les moyens (techniques, informatiques, humains)

5 – Prospecter (connaître et se faire connaître)

- Elaborer une stratégie commerciale, un plan de compte
- Connaître l'état de l'art du marché (Business Intelligence)
- Elaborer une stratégie Supply Chain (y/c Make or Buy)
- Identifier de nouveaux besoins, de nouvelles opportunités
- Concevoir une offre, un service



5.4. Typologies de ressources et de compétences

Doz (1994) définit les compétences comme « les processus sous-jacents qui permettent de combiner aptitudes, systèmes actifs et valeurs qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle ». La compétence représente donc à la fois une ressource, ou aptitude particulière, et la manière dont les ressources sont employées (Reed, De Filippi, 1990). Elle est mise en œuvre en vue d'obtenir un avantage compétitif (Hitt et Ireland, 1985). Elle consiste en une routine organisationnelle (Capacité, faculté acquise plutôt par une longue habitude, par une longue pratique, que par le secours de l'étude et des règles) reposant sur l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et un processus organisationnel ; c'est le savoir que l'entreprise a développé en tant qu'organisation (Arrègle, 1995). Les compétences opèrent sur les ressources par un processus d'accumulation (approfondissement de l'utilisation des ressources actuelles) et de renouvellement. Elles représentent le savoir organisationnel, résultat d'un processus d'acquisition et de développement, mais elles représentent également ce processus en lui-même (Doz, 1994 ; Nanda, 1996).

On distingue tout particulièrement les compétences centrales de l'organisation, qui se définissent comme des compétences critiques pour la survie de l'entreprise, qui conditionnent l'avantage concurrentiel parce qu'elles donnent un accès potentiel à une grande variété de marchés, qu'elles contribuent de manière importante à la valeur telle qu'elle est perçue par le client et qu'elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes (Hamel et Prahalad, 1994). Il convient également d'opérer une distinction entre les compétences et les capacités organisationnelles. Métails (1997) montre que les capacités peuvent se définir à trois niveaux. Au premier niveau, elles représentent des routines organisationnelles conditionnant les aptitudes à déployer les ressources et fondées sur le transfert des connaissances et de l'information à travers l'organisation (Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993). Dans ce cas, il est difficile de les distinguer des compétences. Au second niveau, elles représentent les routines conditionnant la mise en œuvre et le déploiement des compétences (Stalk, Evans et Schulman, 1992). On distingue alors compétences (« ce que l'entreprise sait faire ») et capacité (« la manière dont elle est capable de le faire »).

Ainsi, dans le cadre de la large définition des compétences qu'il donne, Prévot dégage le savoir organisationnel (premier aspect), ainsi que le processus d'acquisition et de développement de ce savoir (deuxième aspect) ; les capacités correspondent à ce deuxième aspect. Au troisième niveau, il distingue les capacités dynamiques, c'est-à-dire le développement de la notion de capacité organisationnelle. Elle qualifie la capacité d'adapter et renouveler les compétences, c'est une capacité à apprendre en continu qui repose sur l'apprentissage (créer des compétences à partir d'expériences de l'organisation ou de projets), l'innovation (combinaison créative de compétences existantes pour en créer de nouvelles) et l'identification des modes de développement des compétences ; elle est donc la clé du soutien de la position concurrentielle (Teece, Pisano, Schuen, 1997).

Il existe de nombreuses typologies des ressources et compétences. Prévot en considère quinze qu'il classe en catégories (voir tableau 1, annexes) : la première regroupe les typologies de ressources en distinguant trois niveaux (élémentaire et intra organisationnel ; prise en compte de la dimension systémique ; prise en compte des relations entre ressources hors de l'organisation) ; la deuxième regroupe les typologies de compétences.

5.4.1. Typologie des ressources

Ressources intra organisationnelles

- | | |
|------------------------------|--|
| 1) Barney (1991) | physiques, humaines, organisationnelles |
| 2) Grant (1991) | financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, réputation |
| 3) Verdin, Williamson (1992) | liées aux inputs, au processus de production, à la distribution, aux consommateurs, à la structure |

Prise en compte de la dimension systémique

- | | |
|---------------------------|--|
| 4) Wernerfelt (1989) | actifs fixes (usines, employés), ressources collectives (routine, culture), ressources projet (brevet, réputation) |
| 5) Miller, Shamsie (1996) | - fondées sur la propriété / fondées sur le savoir
- discrètes / systémiques |
| 6) Black et Boal (1994) | ressources simples / ressources systémiques |

Prise en compte des ressources marginales (relations hors de l'organisation)

- | | |
|------------------|--|
| 7) Hall (1992) | ressources spécialisées, savoir-faire, culture, bases de données, contrats, droits de propriété... |
| 8) Nanda (1996) | inputs - inputs variables
- ressources - tangibles
- intangibles - connaissance organisationnelle.
- actifs marginaux |
| 9) Métais (1997) | - tangibles / -intangibles (- organisationnelles / - marginales) |

5.4.2. Typologie de compétences

- | | |
|----------------------------------|--|
| 10) Meschi (1997) | niveau individuel / niveau organisationnel |
| 11) Kogut, Zander (1992) | savoirs aux niveaux : - individu ; - groupe ; - organisation. ; - réseau |
| 12) Durand, Guerra Vieira (1997) | actifs tangibles, capacités cognitives, processus et routines, structure organisationnelle, dimension culturelle et comportementale |
| 13) Lado, Boyd, Wright (1992) | compétences : - managériales (vision des dirigeants) ; - fondées sur les ressources ; - fondées sur la transformation des ressources ; - fondées sur l'externalisation |
| 14) Grant (1996) | compétences : - liées à une tâche unique ; - spécialisées ; - d'activité ; - fonctionnelles ; - inter fonctionnelles |
| 15) Quélin (1997) | - niveau élémentaire
(compétences spécialisées)
- niveau intermédiaire
(compétences fonctionnelles)
- niveau supérieur
(compétences inter fonctionnelles et compétences organisationnelles) |

Compétences transversales
- capacité de combinaison
- capacité d'intégration
- capacité d'absorption

5.5. Présentation des cas et questions spécifiques

Présentation des cas proposés

Referis
Management Consulting

		Filière	Axe de développement VA	Activités et modes concernés
Cas n°1	SAMSUNG : Mise en réseau multi acteurs avec montée en compétences de chacun sur son métier	High Tech B2C	Horizontal	Route Logistique
Cas n°2	• DERET : Approfondissement des compétences en niche	Cosmétique Luxe VPC	Vertical	Route Logistique
Cas n°3	ALCATEL : 4PL, service de coordination des activités d'exécution	High Tech B2B	Horizontal	Route Logistique
Cas n°4	ASTRE : Fédération de PME dans le transport routier	General Cargo	Horizontal	Route
Cas n°5	• EDIFRET : Valorisation de l'information et développement de services à l'adresse des acteurs ferroviaires	Chimie, Auto, Sidérurgie, Grande conso, ..	Horizontal	Fer Multimodal
Cas n°6	• CSP : Elargissement de la gamme en niche sectorielle	Santé	Vertical	Route Logistique
Cas n°7	DAHER : Un nouveau modèle d'équipementier	Aéro, Auto, Nucléaire, Défense	Horizontal	Logistique Industriel Tous modes

PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008

REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential

PIPAME
Plus d'innovation de processus et d'expertise
dans vos projets logistiques

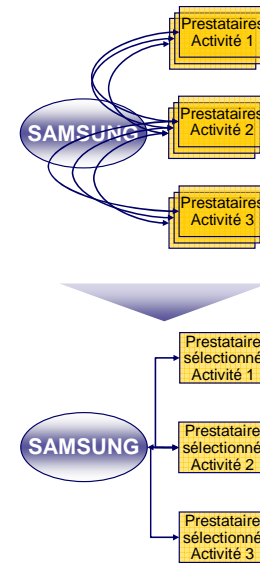
Etant donné le caractère confidentiel des données fournies par les entreprises, les présentations détaillées de chaque étude de cas ont été supprimées de cette version du rapport.

Cas n°1 - Mise en réseau multi acteurs avec montée en compétences de chacun sur son métier (High Tech B2C)

Description du cas

Referis
Management Consulting

- La filiale de distribution en France d'un industriel du High Tech grand public (SAMSUNG) a détecté qu'une des conditions essentielles de la maîtrise de son service est la visibilité temps réel sur l'ensemble des interventions d'après vente, de la prise d'appel à la résolution du problème, en passant par la livraison des pièces ou l'échange standard. Le dispositif qu'il a mis en place va bien au-delà d'une simple logique d'échange d'informations entre entreprises :
 - Construction d'un partenariat resserré avec un nombre restreint de prestataires, chacun spécialiste pointu de son métier, retenus pour leur volonté d'innover et d'investir
 - Elaboration de protocoles de service permettant d'industrialiser la réalisation du service (répartition et enchaînement des tâches, informations fournies)
 - Synchronisation temps réel des bases d'information, en utilisant la technologie XML, chacun conservant son propre système.
- En conséquence, chaque acteur (industriel, client, prestataire) dispose d'une visibilité sur la totalité des informations qui ont été choisies, en contrepartie d'une transparence complète sur les informations qui émanent de lui. Après une durée de déploiement complet d'environ un an, les résultats sont impressionnants :
 - amélioration du taux de service (supérieur à 98%),
 - capacité à communiquer par anticipation avec le client sur les problèmes rencontrés, réflexion offensive d'innovation de services envers les clients tant B2B que B2C, en collaboration avec les prestataires



PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008

REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential

PIPAME
Management Consulting

Cas n°1 - Mise en réseau multi acteurs avec montée en compétences de chacun sur son métier (High Tech B2C)

Questions spécifiques au cas

Referis
Management Consulting

- Quels étaient les objectifs poursuivis par l'industriel d'une part et les prestataires d'autre part au travers de la mise en œuvre de ce projet ?
- Quels sont les pré requis et conditions de réussite du projet ?
- La mise en œuvre du projet s'est-elle traduite par une réelle montée en compétence des prestataires sur leur métier (ont-ils acquis de nouveaux savoir faire qu'ils ne maîtrisaient pas auparavant) ?
- Quelle valeur chacun des acteurs retire-t-il de la mise en œuvre de ces nouveaux modes de fonctionnement ?
- En particulier, quelle est l'opportunité pour les prestataires de valoriser cette référence auprès d'autres donneurs d'ordre ?
- Quelles sont les conditions de transposition de ce schéma à d'autres points d'application ?

PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008

REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential

PIPAME
Management Consulting

**Cas n°2 – Approfondissement des compétences en niche
(Cosmétique, Luxe, VPC)
Description du cas**

Referis
Management Consulting

- DERET est un groupe familial, basé dans le Loiret, qui développe ses activités dans l'immobilier, l'hôtellerie, l'international et le transport et la logistique
- D'abord transporteur, DERET s'est développé dans un second temps dans la logistique : régie par une stratégie de niche marquée, l'activité logistique connaît un très fort développement auprès des industriels des secteurs de la Cosmétique, du Luxe et de la VPC
- Ces secteurs sont caractérisés par des contraintes fortes en matière de préparation de commande (préparation à l'article, service au point de vente) pour lesquels les industriels ne semblent pas avoir trouvé la compétence ou la souplesse nécessaires auprès des généralistes
- Ils ouvrent la voie à des prestataires de niche capables de faire du sur mesure que les industriels accompagnent dans leur développement
- DERET a notamment conduit en collaboration avec ses clients des opérations très pointues d'optimisation pour atteindre un niveau de service très fin (Séphora), a réellement acquis des savoir faire en la matière et se situe aujourd'hui au top des pratiques sur la préparation de détail

PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008

REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential

PIPAME
Management Consulting

**Cas n°2 – Approfondissement des compétences en niche
(Cosmétique, Luxe, VPC)
Questions spécifiques au cas**

Referis
Management Consulting

- Quelles pratiques ont-elles été mises en place par le prestataire pour capitaliser les savoir faire acquis chez un client et les valoriser chez d'autres clients ?
- Quelles sont les limites d'un modèle où l'industriel donneur d'ordre permet le développement d'un prestataire en le façonnant sur la réponse à ses seuls besoins ?
- Quelle est la part d'innovation de service assurée par le prestataire ?
- Quelle sont les parts d'expertises apportées respectivement par le prestataire et ses donneurs d'ordre ?
- Côté donneurs d'ordre, comment s'articulent volonté de mobiliser un prestataire expert du secteur et nécessité de différenciation par le service logistique ?
- Quelles synergies de développement les prestations de logistique entretiennent-elles avec les prestations de transport ?
- Est-il possible de dégager un modèle de progression conjointe industriel/prestataire, applicable à d'autres activités ?
- Dans quelle mesure la contrainte géographique circonscrit-elle la niche et conditionne-t-elle la poursuite du développement des activités ?

PIPAME – Evolution compétences DO/Prestataires / Juin 2008

REFERIS - Tous droits réservés – ©2008 Proprietary and confidential

PIPAME
Management Consulting

Cas n°3 - 4PL Transport : service de coordination des activités d'exécution (High Tech B2B) Description du cas

- A partir de 2004, ALCATTEL Business Systems a engagé un ambitieux programme de réduction de ses coûts logistiques (-20% sur Forward et Reverse Logistics sur Europe, ME, LA India, soit 37 entrepôts)
- Après rationalisation du schéma de distribution (fermetures d'entrepôts), il a confié à un intégrateur global (UPS) l'optimisation du plan de transport au travers de la coordination de l'ensemble des opérations d'exécution de la distribution (warehouse management et transport management)
- Les opérations d'exécutions (entreposage, transport) restent réalisées par des prestataires indépendants dont les contrats sont transférés sur UPS : les contrats sont portés par le 4PL et renégociés à échéance
- UPS s'appuie sur la mise en place de son TMS à base d'I2
- ALCATTEL a souhaité conclure avec un spécialiste de l'immatériel (pur 4PL) : parmi la dizaine de compétiteurs, et 2 short listés, le choix du prestataire aurait essentiellement reposé sur 2 critères :
 - Le professionnalisme de l'offre en matière de SI : performance du TMS mis en place, et capacité du prestataire à le mettre en œuvre rapidement (compétence projet)
 - Fort enjeu du candidat à remporter l'appel d'offres en tant que tel et non pour se positionner sur les prestations d'exécution (UPS peut beaucoup moins que d'autres être soupçonné de vouloir gagner le deal pour obtenir ensuite les contrats d'exécution)



Cas n°3 - 4PL Transport : service de coordination des activités d'exécution (High Tech B2B) Questions spécifiques au cas

- Quel retour d'expérience les 2 partenaires font-ils de cette opération 3 ans après son lancement ?
- Quelles sont les raisons qui ont présidé à la décision d'externaliser une fonction aussi critique de la chaîne logistique (part de compétences) ?
- A quels points de vigilance le donneur d'ordre et le prestataire ont-ils été particulièrement attentif avant la conclusion du deal ?
- Comment (quelles modalités, quel tempo) s'est opéré le transfert de responsabilité du donneur d'ordre vers le prestataire ?
- Y a-t-il des modalités de gestion particulières des compétences mobilisées chez le prestataire ? Lesquelles ? En particulier, comment UPS maintient-il ses compétences IT et projet et les articule-t-il vis-à-vis de ses compétences opérationnelles ?
- Quels sont les domaines qui ont recélé les plus de difficultés ? Lesquelles ?
- Comment la mise en place des prestations s'est-elle traduite :
 - sur les effectifs et les compétences du donneur d'ordre
 - au niveau des prestataires d'exécution (bénéfice de l'expertise UPS)

Cas n°4 – Fédération de PME dans le transport routier *Description du cas*

- Créé en 1992, ASTRE est groupement de 180 prestataires adhérents, représentant au total 250 implantations en Europe
- Les adhérents proposent des services de transport routier, mais également de logistique (entreposage, préparation de commandes, post-industriel), de distribution de palettes et de commission overseas
- Basé sur des partenariats forts et outillé de systèmes collaboratifs (système d'information général, bourse de fret), le groupement favorise les échanges internes au détriment de la sous-traitance externe
- Le développement commercial est porté par chaque adhérent :
 - qui met en avant son savoir-faire dans un secteur d'activité, et joue sur une présence géographique proche de ses clients
 - tout en proposant d'élargir la gamme des prestations réalisables par l'ensemble du réseau : « La souplesse des PME, la puissance d'un grand GROUPE »

Cas n°4 – Fédération de PME dans le transport routier *Questions spécifiques au cas*

- Quelles sont les modalités de recrutement/cooptation de nouveaux adhérents : quels sont les critères requis (niveaux de service, de qualité, de gestion de l'information, non redondance du fond de commerce, exclusivité de l'adhésion au groupement, ...) ?
- Les fonctions assurées par le niveau groupement sont-elles circonscrites à des fonctions support (commodité) ou portent-elles aussi des éléments de différenciation d'un adhérent vs des concurrents ?
- Dans l'affirmative, dans quelle mesure et comment l'adhésion au groupement :
 - permet-elle à un adhérent, ainsi déchargé du poids de fonctions non différenciatrices de développer ses propres services à valeur ajoutée ?
 - obère-t-elle la capacité d'un adhérent de développer un nouveau service à valeur ajoutée déjà proposé par un autre adhérent ?
- Y a-t-il des exemples de montées en compétences croisées entre adhérents ? Quels en sont les vecteurs ?
- Sur les dossiers complexes ou géographiquement volumineux, nécessitant l'intervention de plusieurs adhérents, comment s'organise la maîtrise globale et le pilotage du service ?
- Quelles importances respectives le modèle économique du groupement donne-t-il à :
 - La rétribution de l'apport d'affaires (commission, marge, ...)
 - La primauté de la satisfaction du client
- Quelle est la perception du client quant à la valeur apportée par l'appartenance au groupement ?

Cas n°5 – Valorisation de l'information et développement de services à l'adresse des acteurs ferroviaires

Description du cas

Referis
Management Consulting

- Le monde du fret ferroviaire européen est en pleine mutation : ouverture des marchés nationaux aux nouveaux tractionnaires, concentration de multiples acteurs, création de couloirs internationaux, développement du multimodal, ...
- EDIFRET, filiale de la SNCF, accompagne les acteurs du fret dans l'acquisition, la gestion et l'échange de l'information autour et sur le transport ferroviaire
- EDIFRET collecte et valorise les informations d'acheminement, commerciales, et sur le matériel roulant fournies par les entreprises ferroviaires dont elle est partenaire
- EDIFRET propose également d'autres services à valeur ajoutée tels que :
 - des produits de gestion de parc et de traçabilité pour les gestionnaires et les détenteurs de wagons,
 - des services innovants autour du GPS et de la « localisation embarquée » (RFID, WPS..),
 - des services de traitement et de diffusion de l'informations d'acheminement
 - des diagnostics écologiques sur la politique de transport des clients

Cas n°5 – Valorisation de l'information et développement de services à l'adresse des acteurs ferroviaires

Questions spécifiques au cas

Referis
Management Consulting

- A quels niveaux (de qualité, d'innovation, de fiabilité) les clients industriels du fret ferroviaire placent-ils les services proposés ? Sont-ils alignés avec ceux que fournissent les prestataires des autres modes de transport ?
- Quels sont les partenariats « gagnant-gagnant » proposés aux acteurs du monde ferroviaire (tractionnaires, gestionnaires de wagons, gestionnaires d'infrastructure, opérateurs de maintenance) pour obtenir leurs informations et le droit de les diffuser ?
- Dans quelle mesure EDIFRET joue-t-il un rôle de catalyseur pour la montée en compétence des acteurs en leur permettant d'accéder plus rapidement et de manière plus fiable aux informations dont ils ont besoin ?
- Comment intégrer des informations de plus en plus diverses et provenant d'une palette d'acteurs de plus en plus large (autres modes de transport connectés, acteurs étrangers et internationaux) pour fournir un suivi sans rupture du flux global ?
- Les nouveaux services à valeur ajoutée présentent-ils de réels sauts d'innovation ou sont-ils uniquement des réponses aux besoins exprimés par les clients ?
- Selon les domaines, la différenciation du service par client est-elle obligatoire ?

Cas n°6 – Elargissement de la gamme de prestations en niche sectorielle

Description du cas

- Les dépositaires de produits de santé sont des prestataires logistiques exclusifs des laboratoires pharmaceutiques, maîtrisant savoir faire et contraintes liées à un produit très réglementé ; les tentatives des grands généralistes pour investir le secteur sont restées circonscrites
- Partant de compétences de logisticiens, les dépositaires ont développé une palette extrêmement large de services, sans commune mesure avec ce que l'on rencontre dans d'autres secteurs
- A titre d'exemple, le Centre de Spécialités Pharmaceutiques (CSP), leader des dépositaires français propose les services suivants :
 - Distribution (gestion stock, prise commande, organisation et exécution transport)
 - Fabrication (conditionnement secondaire bulk et notices pays),
 - Exploitation (Pharmacovigilance et validations des outils promotionnels),
 - Contrôle en laboratoire (Expertise, notamment dans le cadre des libérations de lots pour les produits pharmaceutiques et apparentés),
 - Import / Export avec commission en douane (entrepôts sous douane),
 - Solutions de transport dédiées à la Santé Publique à travers sa filiale TRANSLAB, commissionnaire de transport
 - Facturation et encaissement
 - Promotion (call center)
 - Gestion des appels d'offres hospitaliers

Cas n°6 – Elargissement de la gamme de prestations en niche sectorielle

Questions spécifiques au cas

- Dans un secteur où les dimensions réglementaires et techniques sont extrêmement importantes, quelles sont les meilleures pratiques en matière de maintien à niveau ?
- Quels ont été les modèles d'acquisition de compétences accompagnant le développement de nouveaux services (externalisation chez le dépositaire, innovation) ?
- Quels ont été les pré requis à la décision d'externaliser des activités non encore maîtrisées par le dépositaire ?
- Quelle est la part d'innovation de service provenant du dépositaire vs du client ?
- Existe-t-il d'autres secteurs candidats à l'émergence de ce type de prestataire au catalogue extrêmement large ? Quelles en sont les caractéristiques ?
- Quelles pratiques permettent-elles de capitaliser les savoir faire acquis pour un client et les valoriser pour d'autres ?
- Pourquoi un même type de prestataire concentre-t-il autant de savoir faire ? Quid de l'existence de prestataires spécialisés sur les autres activités (hors logistique), exclusifs ou non du secteur pharmaceutique ?
- Comment s'articulent, pour les donneurs d'ordre, la volonté de mobiliser un prestataire expert du secteur et la nécessité de différenciation par le service ?
- Est-il possible de dégager un modèle de progression conjointe industriel/prestataire, à appliquer à d'autres activités ?