



# 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

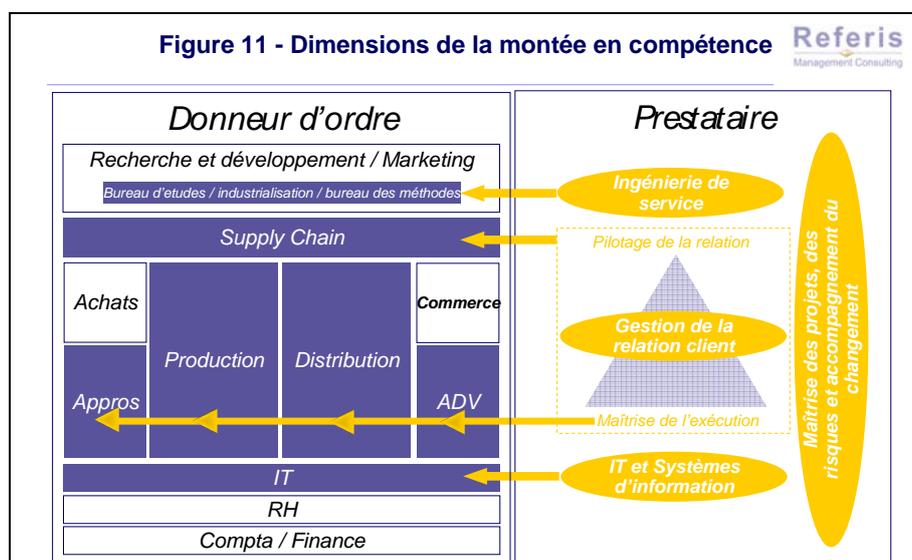
Le développement de la maturité des donneurs d'ordre vis à vis de leur Supply Chain est directement liée au développement de collaborations internes, en particulier entre la sphère marketing et commerce et la chaîne industrielle et logistique. C'est le rôle du Supply Chain manager. Du côté des prestataires, 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.

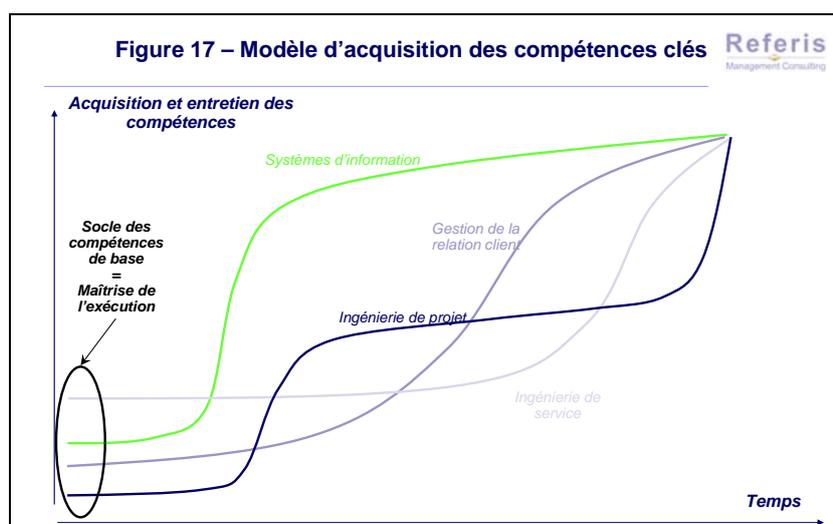
### ***Logique d'acquisition des compétences***

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.