



## SYNTHESE N°25

### LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE A LA RUPTURE DE CHARGE : PLATES-FORMES LOGISTIQUES ET PORTS

Cette Synthèse, basée sur une dizaine d'études de cas de sites et plates-formes logistiques, est rédigée à partir d'un mémoire d'étude cofinancé par l'entreprise de logistique portuaire et industrielle **MTTM** du port de Nantes/Saint-Nazaire (<http://www.mttm.com>) et réalisé par **S. Cornez** du **DESS Transports Internationaux** de l'Université **Paris 1 – Panthéon-Sorbonne** (<http://atips.free.fr>) en partenariat avec **ISEMAR**.

#### La rupture de charge dans la chaîne de transport : valeur ajoutée et emplois

La rupture de charge de la marchandise, c'est-à-dire le moment où s'opère un chargement ou un déchargement, est de plus en plus liée à la création de valeur ajoutée. En effet, l'interruption dans la chaîne de transport qui, d'ordinaire, représente un coût en temps ou en opérations de manutention, peut offrir l'opportunité à une entreprise de s'interposer afin d'enrichir le produit, par un traitement de la marchandise, et de valoriser la rupture de charge qui d'ordinaire représente un coût. Les ports, lieux de rupture de charge, constituent particulièrement des lieux propices à la valorisation des produits.

Dans un environnement concurrentiel, cette création de valeur ajoutée est un moyen pour les entreprises de se différencier de la concurrence, d'étendre leurs marchés, de gagner de nouveaux clients, et, surtout, de mieux répondre à la demande d'une clientèle recherchant des offres globales de services.

Mais qu'est ce que la valeur ajoutée ?

Le terme de valeur ajoutée, quoique très utilisé, n'en reste pas moins assez flou. Par définition, il s'agit de la valeur apportée au produit par rapport à la prestation de base que les concurrents offrent au prix le plus bas. Cette valeur ajoutée s'obtient lorsqu'un transporteur ou logisticien va au-delà du seul transport de la marchandise, que l'on pourrait qualifier de prestation de base, pour dégager un avantage concurrentiel. Les prestataires fournissent des services aux industriels et s'imbriquent dans la chaîne globale de flux. Dans cette chaîne, ils s'assurent de la réduction des coûts pour le client (de façon directe – le prix de la prestation – ou indirecte – des gains d'organisation par exemple) ou de l'augmentation de la valeur du produit final qui permet d'absorber le surcoût qui est le plus souvent associé au service supplémentaire qui crée la valeur ajoutée.

Le terme de valeur ajoutée est souvent assimilé à un nombre supplémentaire d'emplois créés. Ainsi, sur Distriport (Marseille), il est estimé que la logistique peut procurer de 5 à 25 emplois à l'hectare. Au port de Nantes/Saint-Nazaire, la plate-forme ITM (groupe Intermarché) de 11 hectares est associée à 250 emplois.

#### Les demandes du marché, quelques concepts associés

La création de valeur ajoutée n'est pas spontanée. Elle résulte d'une volonté de répondre aux nouveaux besoins émis par les clients sur le marché. Ces clients exigent un renouvellement constant des produits (d'où un raccourcissement de leurs cycles de vie) et un besoin de personnalisation de la production. Les entreprises tendent alors à appliquer le concept « d'identification retardée des pro-

duits » qui consiste à différer au maximum la production et la personnalisation des produits désormais conçus sous forme d'éléments de base et de sous-éléments de base qui correspondent aux attributs de personnalisation. Par exemple, sur une voiture de base, les options proposées seront montées le plus tardivement possible. Il en résulte de la part des entreprises une réorganisation totale de la chaîne de production-transport-distribution.

Premièrement, la chaîne de production-transport-distribution est désormais commandée par l'aval, c'est-à-dire le client final<sup>1</sup>. On est passé des flux poussés (l'amont pousse le flux vers l'aval au gré des prévisions sans que le client n'ait émis de demande particulière) aux flux tirés (le flux de produits est déclenché par la demande ferme d'un client). Plusieurs autres concepts ou expressions traduisent cette préoccupation d'optimiser l'ensemble production-transport-distribution. Ainsi, le « supply-chain management » (SCM) consiste en l'intégration et l'optimisation globale des flux de matières et d'information sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement des « fournisseurs des fournisseurs », aux « clients des clients ». Le SCM correspond à un pilotage global des flux nécessitant une intégration externe avec les clients et les fournisseurs, nécessitant par conséquent une maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de communication. Autre concept, « l'efficient consumer response » (ECR), qui s'applique à la grande distribution, vise à donner plus de cohérence au processus logistique en amenant les différents intervenants de la chaîne à travailler ensemble sur la prévision des ventes, les produits nouveaux et leur lancement, les emballages, etc.

Deuxièmement, dans un environnement concurrentiel et de taux d'intérêt réel positif, la rationalisation des ressources est source d'économie. Il convient alors de réduire les stocks, voire de gérer des stocks virtuels, en assimilant les stocks et les périodes de transport.

Cette rationalisation des flux est encore poussée plus loin aujourd'hui. Ce sont les flux de retour ou contre-flux, c'est-à-dire les flux circulant du marché vers l'entreprise (la récupération des emballages par exemple ou des invendus) qui prennent de l'importance. L'intensification des politiques commerciales qui permettent des retours de produits par les consommateurs ou le renforcement des préoccupations environnementales (la prise en charge des déchets, des produits usagés et des emballages) confortent cette tendance.

Face à ces nouveaux besoins, une nouvelle organisation de l'ensemble production-transport-distribution doit se mettre en place. Les chargeurs souhaitent de plus en plus disposer d'un interlocuteur unique, professionnel capable d'offrir un ensemble de services logistiques à valeur ajoutée (notion de paquet logistique ; *value added service, total logistic package*).

### **Le transport dans la chaîne logistique : de la notion de coût à celle de valeur**

Le transport est l'un des principaux leviers de l'optimisation de la chaîne logistique. La logistique amont représente 29% des coûts logistiques totaux contre 7% pour la logistique de production. 64% des coûts logistiques portent sur l'aval de la chaîne. De plus, on estime que 40% des coûts logistiques correspondent à des frais liés aux opérations de transport.

La rupture de charge, obligatoire ou provoquée, ne peut plus être perçue comme une perte de temps mais elle doit être exploitée et valorisée.

### **Transformer les coûts en valeur par la sous-traitance logistique**

L'un des moyens de valoriser le transport dans la chaîne logistique est de l'externaliser auprès de prestataires spécialisés. Cela procure de nombreux avantages aux entreprises qui y recourent. Ils peuvent être regroupés en trois catégories.

#### **① Les avantages stratégiques**

- ✓ Se concentrer sur le métier de l'entreprise (*core business*).

---

<sup>1</sup> Voir Synthèse n°8 : « La politique des chargeurs maritimes », mai 1998.

- ✓ S'adapter au raccourcissement de la durée de vie des produits (flexibilité dans l'application du concept d'identification retardée des produits).
- ✓ Bénéficier d'économies de compétence chez le prestataire.

### ② Les avantages organisationnels

- ✓ Focaliser les flux sur des pôles d'excellence logistique (maîtrise de filière de distribution par le prestataire).
- ✓ Substituer des espaces consacrés à la logistique à des activités de production.
- ✓ Transférer une partie de son personnel au prestataire.

### ③ Les avantages financiers

- ✓ Réduire le coût logistique global.
- ✓ Bénéficier des économies d'échelle dégagées par le prestataire qui consolide les flux.
- ✓ Transformer des coûts fixes en coûts variables.
- ✓ Limiter les investissements (entrepôts, outils de transport, etc.) et les risques associés.
- ✓ Isoler les coûts logistiques dans l'activité de l'entreprise.

La production de valeur repose aussi sur l'ajout de services à la marchandise à l'occasion de la phase d'externalisation. Les prestations offertes sont variables. On peut les regrouper en plusieurs catégories sans que cela constitue une liste exhaustive :

- *Opérations de transport et auxiliaire de transport* : commission de transport, acheminement en amont et aval du processus de fabrication, services routiers terminaux, gestion du parc de conteneurs, etc.
- *Accueil des matériels de transport et des hommes* : parking, station service, création de centres de vie, etc.
- *Entreposage, stockage* : location d'entrepôts (en libre service, chauffés, équipés, etc.), terrains, etc.
- *Traitement des marchandises et opérations de finition de la production* : gestion des approvisionnements, réception, pesage, contrôle de qualité, tests, conditionnement, « copacking », « comanufacturing », etc.
- *Opérations à caractère commercial* : rédaction des documents, inventaire, opérations publicitaires, création de boîtes postales pour gérer les jeux-concours, etc.
- *Opérations informatiques* : EDI, gestion informatique des stocks, codes barres, gestion des dates de péremption, etc.
- *Opérations liées au commerce international* : formalités douanières et prestations péri douanières.
- *Opérations liées à la livraison terminale* : distribution physique vers dépôts, plates-formes, placement des produits en rayons.
- *Conseils logistiques, services et information..*

## Le potentiel de développement des activités logistiques

Le marché de la logistique est en phase de croissance. Les entreprises disposent d'une large marge de progrès. Une étude d'octobre 1998 réalisée par l'AFT-IFTIM donne quelques indications. Il apparaît que le recours à la sous-traitance a lieu dans plus de 80% des cas (600 entreprises de plus de 100 salariés ont répondu à l'enquête). En revanche, cette sous-traitance reste partielle dans les 2/3 des entreprises. Les opérations logistiques sous-traitées sont, par ordre décroissant : le transport (79%), l'entreposage et le stockage (33%), la préparation de commandes (13%), la manutention et la conduite d'engins (11%), le conditionnement et l'emballage (9%), les achats et les approvisionnements (3%) et la production (3%).

Des chiffres cités lors d'un colloque sur les plates-formes logistiques portuaires<sup>2</sup> confirme l'existence d'un potentiel de développement. Il était indiqué par l'un des orateurs que le taux d'externalisation de la logistique était de 17% en France en 1998 contre 54% au Royaume-Uni. Par ailleurs, d'autres en-

---

<sup>2</sup> « Les plates-formes logistiques portuaires », 27 janvier 2000, DTMPL-AUTF-TLF.

quêtes réalisées par Mercer Management Consulting (1997) ou Louis Harris (1996) traduisent déjà la volonté des entreprises d'accentuer la sous-traitance des activités logistiques. Une enquête récente de Arthur Andersen/TN Sofres<sup>3</sup> montre encore que « dans les projets d'externalisation, le pôle distribution, logistique et transport arrive (...) en tête chez les entreprises en forte croissance avec 50% d'intentions déclarées ».

### **Les exigences de la logistique**

Si la sous-traitance logistique a de beaux jours devant elle, les entreprises en identifient toutefois quelques limites qui freinent une externalisation systématique des prestations de transport et logistique :

- ✓ Le contrôle de la chaîne logistique dans son entier, la coordination des flux (produits, informations, financiers).
- ✓ La sélection des sous-traitants et le passage à un réel partenariat.
- ✓ Le risque de surcoût.
- ✓ Les problèmes de ressources humaines<sup>4</sup>.
- ✓ Le contrôle de la qualité rendue au client et l'image.
- ✓ La perte de confidentialité d'informations.

C'est la raison pour laquelle les futurs donneurs d'ordres procèdent, dans un premier temps, à une analyse sur la finalité et la nécessité de sous-traiter tout ou partie de la logistique. Une liste de critères fondamentaux est alors établie : proximité géographique, compétences techniques (outils, main d'œuvre, capacités d'évolution, etc.), notoriété, santé financière, qualité de communication, compétitivité des prix, système de gestion de la qualité, respect des délais, transparence des informations.

Enfin, pour contourner le risque d'un abandon de la maîtrise des opérations lors du transfert de la charge de l'exécution vers un prestataire logistique, un cahier des charges précis est établi. Il contient une série de clauses sur la nature des opérations et les conditions de leur exécution (moyens, matériels et méthodes à utiliser), procédures d'urgence, coût des opérations (mesuré le plus souvent à l'unité payante), accords en cas de litiges, contrôles mis en place par le chargeur.

Un suivi régulier est ensuite opéré par le chargeur, conscient du risque qu'il prend. Des phases de tests et d'audits sont mises en œuvre pour ajuster la prestation aux besoins du chargeur. Des indicateurs sont élaborés et suivis : taux de non-conformité, délais, contrôles à la réception finale, réactivité aux réclamations. Des visites sont réalisées chez le prestataire et les clients. Des enquêtes de satisfaction sont réalisées auprès des clients finaux. Des plans de progrès sont activés le cas échéant. Les prestataires usent de plusieurs outils.

### **Les ports face aux exigences logistiques**

Dans cette nouvelle donne du transport/logistique et de la création de valeur ajoutée, les ports apparaissent comme des lieux naturels de localisation des plates-formes logistiques. Mais ils sont aussi des maillons très sensibles dans les chaînes et réseaux de transport au regard des exigences des chargeurs et des logisticiens devant offrir des prestations sans défauts.

Le port est un lieu naturel de rupture de charge afin de transférer la marchandise ou son contenant d'un mode de transport à un autre. C'est par conséquent le lieu idéal où doivent s'intercaler des entreprises logistiques pouvant offrir non seulement des services de transport mais aussi des services à la marchandise. Il est normal de vouloir développer des structures complexes de traitement des marchandises dans les ports.

---

<sup>3</sup> Logistique Magazine, N° 145 – mars 2000.

<sup>4</sup> La sous-traitance d'activités soulève la question du reclassement du personnel. Des dispositions du Code du Travail soumettent le prestataire et le sous-traitant à certaines obligations.

Avec l'arrivée du conteneur, les ports, de façon inégale selon les pays, ont, dans un premier temps, laissé passer ces « boîtes » sans se soucier du contenu et sans effectuer d'opérations d'enrichissement, laissant cette charge aux expéditeurs, destinataires ou prestataires travaillant sur des sites éloignés des zones portuaires. C'est ainsi que se sont développés, au détriment des ports, de multiples zones d'activités logistiques intérieures, regroupant industriels et prestataires à l'échelle d'un immense échiquier logistique européen. Aujourd'hui, les communautés portuaires s'emploient à reconquérir ces activités, en allant au devant de leurs clients, éventuellement en partenariat avec les zones logistiques déjà constituées à l'intérieur des terres afin d'assurer une complémentarité des sites.

Mais les ports sont des maillons fragiles. Les chargeurs ont aujourd'hui le choix entre plusieurs itinéraires et il est par conséquent nécessaire que les communautés portuaires déploient de réels efforts pour fixer les marchandises. L'objectif est donc d'aboutir à des synergies, à une convergence d'intérêts entre les acteurs de cette communauté afin de garantir une fiabilité, un service continu et un bon niveau de productivité. En effet, dans le domaine du transport maritime, la fiabilité et la productivité sont des concepts collectifs du fait de la multiplicité des intervenants.

Afin de développer les plates-formes logistiques, les ports doivent travailler dans plusieurs directions simultanément, en tenant compte de l'environnement concurrentiel dans lequel ils évoluent. Plusieurs conditions doivent être réunies :

- ✓ L'effort budgétaire afin de bénéficier de l'effet multiplicateur de l'investissement portuaire<sup>5</sup>.
- ✓ L'intégration accrue dans les réseaux terrestres trans-européens.
- ✓ Le développement des effets de masse qui est la logique dominante du secteur portuaire.
- ✓ Les conditions de manutention par la constitution d'opérateurs intégrés.
- ✓ Les pratiques domaniales pour favoriser l'investissement durable privé.
- ✓ La fiabilité de la main d'œuvre.
- ✓ La réflexion sur le coût de la main d'œuvre<sup>6</sup> pour les activités logistiques.
- ✓ L'harmonisation des pratiques fiscales (TVA, régime contractuel du ruling – négociation de gré à gré du traitement fiscal, taxes parafiscales).
- ✓ L'assouplissement des pratiques douanières et des contrôles phytosanitaires et vétérinaires.

La dynamique associée à l'implantation de plates-formes logistiques, qui induit de nouveaux trafics créateurs d'emplois, doit être l'occasion de résorber les points de friction entre les personnels, les opérateurs, les administrations portuaires. L'expression « gagnant-gagnant » est souvent reprise pour mettre en avant ce partage d'un accroissement des richesses liées aux flux supplémentaires de marchandises.

De nombreux ports en Europe se définissent aujourd'hui comme des plates-formes logistiques et se dotent des infrastructures nécessaires. Le port de Brême (Allemagne) dont l'activité est dominée par les marchandises diverses et le conteneur, se définit comme un prestataire logistique dans son ensemble. La Belgique et les Pays-Bas se livrent une concurrence de chiffres et d'opérations de communication pour devenir le pays d'accueil des centres de distribution des grands groupes multinationaux. En Europe du Sud, la vitalité retrouvée dans de nombreux ports est autant due aux réformes de gestion et d'administration portuaires qu'aux actions engagées pour fixer les trafics à travers le développement de plates-formes logistiques.

---

<sup>5</sup> Les investisseurs privés ont une importance particulière dans les ports du Benelux puisqu'on estime qu'ils rapportent entre 5 et 6 FRF pour 1 FRF investi par les gestionnaires portuaires.

<sup>6</sup> Au Havre, la traction portuaire, entre le quai et un entrepôt dans la zone industrielle mais hors zone de traction portuaire, réalisée par un docker est de 1 200 FRF contre 800 FRF s'il s'agit d'un indépendant.

## **Conclusion**

Les plates-formes logistiques ne sont qu'une illustration de la création de la valeur ajoutée à la rupture de charge. Les industries « pieds dans l'eau », dont l'implantation résultait en France, de grandes orientations d'aménagement du territoire, ont constitué dans les années 60-70 la forme dominante de création de valeur ajoutée à la rupture de charge. La tendance de fond de l'économie mondiale est aujourd'hui à la délocalisation des activités industrielles et la tertiarisation des pays les plus développés. Même s'il reste quelques opportunités d'implantation d'industries lourdes dans les ports, les plates-formes logistiques constituent, à l'avenir, le marché le plus dynamique.

*(ISEMAR)*

---

avril 2000 - ISSN : 1282-3910 - dépôt légal : mois en cours  
directeur de la rédaction : Nicolas TERRASSIER