

4PL : L'ART D'ORCHESTRER LA SUPPLY CHAIN



INTRODUCTION.

À l'heure où les Directrices ou Directeurs Supply Chain doivent concilier l'inconciliable – livrer plus vite à moindre coût avec une fiabilité parfaite malgré des variations de volume allant jusqu'à $\pm 50\%$ – les fonctions logistiques et transport se trouvent sous une pression sans précédent. Les modèles logistiques traditionnels atteignent leurs limites structurelles face à ces exigences contradictoires, créant un fossé croissant entre attentes et performance réelle.

Cette situation n'est pas une simple évolution conjoncturelle, mais une transformation fondamentale du rôle de la logistique dans la stratégie d'entreprise. Dans ce contexte, l'approche 4PL (Fourth Party Logistics) émerge comme une réponse structurelle permettant de transformer ce qui était traditionnellement perçu comme un centre de coût en un véritable avantage concurrentiel stratégique.

Ce livre blanc explore comment cette approche d'orchestration multimodale intégrée permet d'absorber la variabilité d'activité tout en réduisant les coûts unitaires de 10 à 15%, une équation jusqu'alors considérée comme impossible dans les schémas logistiques conventionnels.

Au-delà du rôle traditionnel du logisticien

La logistique traverse une transformation majeure, marquée par plusieurs évolutions structurelles qui redéfinissent profondément le métier.

La régionalisation des schémas de distribution constitue l'un des changements les plus significatifs. Le modèle historique centralisé entre en concurrence avec

des réseaux de distribution régionaux. Cette évolution répond à une exigence fondamentale : la capacité à livrer des clients à J+2, là où le modèle traditionnel imposait des délais de J+5/6.

» ÉVALUEZ VOTRE POTENTIEL DE TRANSFORMATION 4PL



Analysez votre situation actuelle pour identifier les opportunités d'amélioration.

Gestion de la variabilité d'activité :

- ☐ Votre organisation absorbe-t-elle les pics d'activité ($\pm 30-50\%$) sans compromettre la qualité de service ?
- ☐ Disposez-vous de mécanismes de flexibilité (surfaces de débord, polyvalence des équipes, modulation des horaires) ?
- ☐ Vos coûts logistiques restent-ils maîtrisés même pendant les périodes de forte activité ?

Visibilité et pilotage de la chaîne logistique :

- ☐ Avez-vous une vision consolidée en temps réel de vos flux logistiques multi-sites ?
- ☐ Vos outils de tracking permettent-ils un suivi unifié de tous vos modes de transport ?
- ☐ Vos tableaux de bord intègrent-ils les KPI de tous vos prestataires logistiques ?

Agilité face aux transformations du marché :

- ☐ Votre réseau logistique peut-il s'adapter rapidement à l'évolution vers des livraisons J+2 ?
- ☐ Gérez-vous efficacement la convergence entre canaux B2B traditionnels et e-commerce ?
- ☐ Votre organisation est-elle prête pour une régionalisation de votre distribution ?

Alignement stratégique avec vos prestataires :

- ☐ Vos contrats logistiques intègrent-ils des mécanismes de partage des gains d'optimisation ?
- ☐ Vos prestataires participent-ils à la définition de vos objectifs logistiques ?
- ☐ Existe-t-il une gouvernance collaborative structurée avec vos partenaires logistiques ?

Intégration multimodale et durabilité :

- ☐ Votre stratégie transport intègre-t-elle activement des solutions rail-route ou multimodales ?
- ☐ Disposez-vous d'une approche d'orchestration permettant la consolidation intelligente des flux ?
- ☐ Vos objectifs RSE sont-ils intégrés dans vos processus logistiques opérationnels ?

Résilience et gestion des perturbations :

- ☐ Avez-vous des plans de continuité testés pour faire face aux grèves, blocages ou crises ?
- ☐ Votre organisation peut-elle basculer rapidement entre différents modes de transport ?
- ☐ Disposez-vous d'alternatives préétablies pour maintenir le service en cas de perturbation majeure ?

Si vous avez identifié 3 dimensions ou plus nécessitant des améliorations, votre organisation présente un potentiel significatif de création de valeur par une approche 4PL intégrée.



Évolution historique de l'externalisation de la logistique

1PL (First Party Logistics) :

Une entreprise qui gère elle-même l'intégralité de sa logistique, sans externaliser.

2PL (Second Party Logistics) :

Prestataire proposant transport et stockage, sans services à valeur ajoutée.

3PL (Third Party Logistics) :

Prestataire intégré gérant transport, stockage et services additionnels (préparation commandes, co-packing).

4PL (Fourth Party Logistics):

Orchestracteur stratégique coordonnant l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, sans nécessairement posséder les actifs physiques.



➔ L'évolution des modèles logistiques s'est accélérée ces dernières décennies en réponse à la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement et à l'élargissement des attentes des donneurs d'ordre.

Le modèle 3PL, qui domine encore largement le marché, a permis des gains significatifs en terme d'efficacité opérationnelle. Il a cependant atteint ses limites dans un contexte de volatilité accrue et d'exigences contradictoires. En effet, le 3PL traditionnel se caractérise par une optimisation de ses propres actifs logistiques, créant parfois un désalignement structurel avec les intérêts du client.

Le 4PL représente une évolution fondamentale, passant de l'exécution à l'orchestration stratégique. Cette évolution se traduit par un nouveau rôle du prestataire qui «dans son rôle de 4PL» doit «organiser la livraison au client en utilisant les contrats de transport et « choisir le mode de transport adapté par rapport au volume consolidé des commandes préparées ».

Nouveaux défis nécessitant une approche intégrée

La volatilité extrême des volumes représente un défi majeur pour les organisations logistiques. Comme l'indiquent les données de saisonnalité les flux peuvent connaître des «pics +50 % par rapport au volume moyen» et des «points bas -50% par rapport au volume moyen». Cette amplitude crée une tension fondamentale entre dimensionnement des ressources et maîtrise des coûts.

Les impératifs environnementaux et RSE exercent une pression croissante sur les organisations logistiques. Les entreprises intègrent désormais

systématiquement ces dimensions dans leurs processus d'achats et de sélection de prestataires, avec des chartes d'achats responsables qui couvrent les exigences sociales (conditions de travail, non-discrimination, inclusion) et environnementales (réduction des émissions, gestion des déchets, utilisation responsable des ressources). Cette évolution transforme la logistique en un véritable levier de performance RSE, où les critères de développement durable deviennent déterminants dans l'évaluation des propositions.

- 68% des entreprises sous-estiment de 15-20% leurs coûts logistiques réels en ne comptabilisant pas les impacts de la volatilité
- 47% des dépassements budgétaires logistiques sont liés à des pics d'activité non anticipés
- Les entreprises ayant intégré des pratiques logistiques durables réduisent en moyenne de 15 % leurs émissions liées au transport tout en maintenant des coûts 12 à 18 % inférieurs à la concurrence.

L'émergence du 4PL comme orchestrateur stratégique

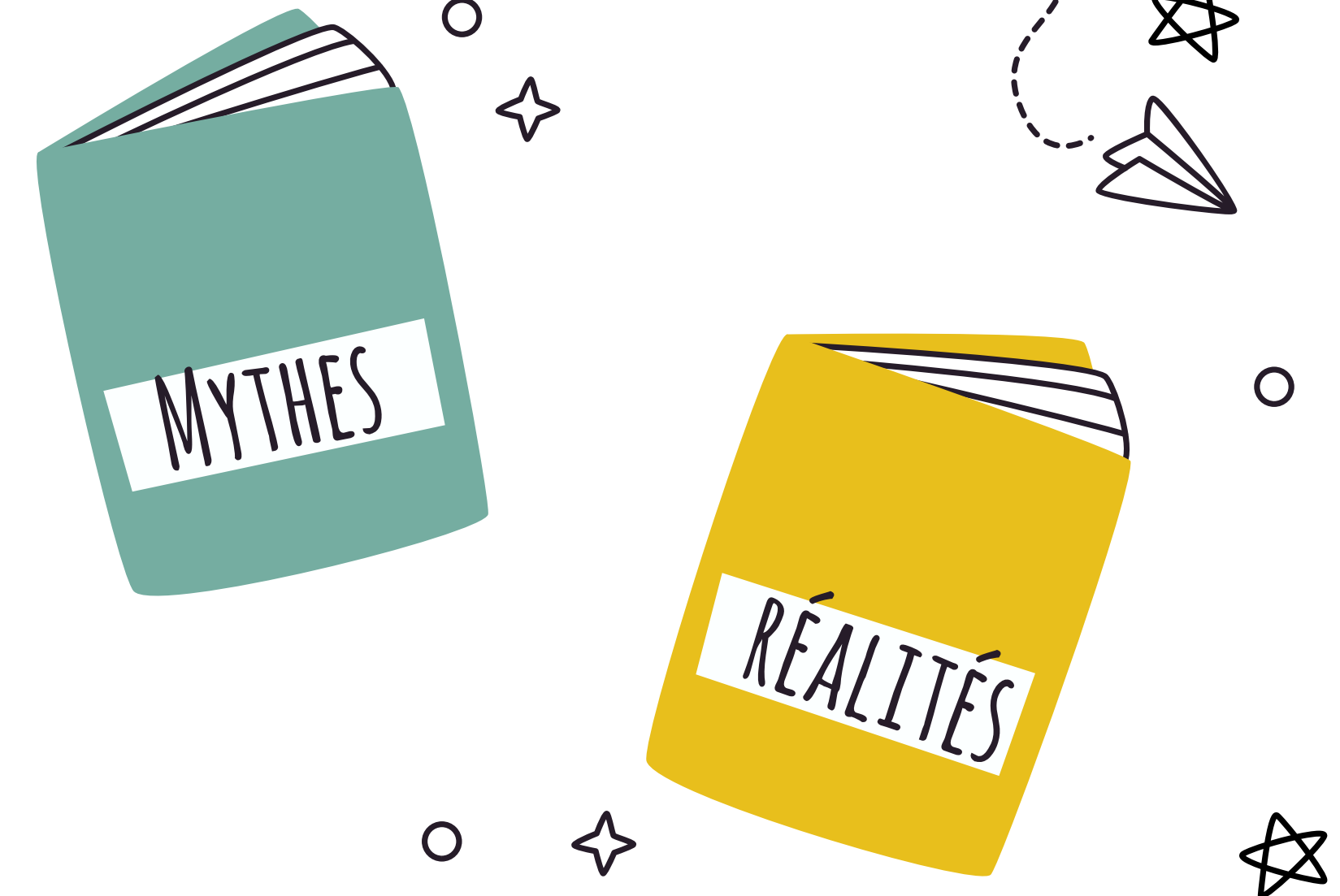
L'approche 4PL représente bien plus qu'une simple évolution du modèle 3PL : elle constitue une transformation fondamentale de la relation entre prestataire logistique et donneur d'ordre.

Cette transformation crée un alignement structurel des intérêts entre les parties. « Avec les contrats de transport appartenant au donneur d'ordre, notre motivation financière directe est d'optimiser l'utilisation de ces contrats plutôt que de maximiser nos marges transport ». Ce mécanisme d'alignement élimine les conflits d'intérêts inhérents aux modèles traditionnels.

La position unique d'orchestrateur multimodal permet une consolidation intelligente des flux qui serait impossible dans un modèle fragmenté. Pour le client cela se traduit par la capacité à « regrouper

les commandes à destination d'un même client pour une même date » et à « choisir le mode de transport adapté par rapport au volume consolidé ».

L'approche 4PL représente également un puissant levier de décarbonation du transport, grâce aux derniers kilomètres effectués par des tracteurs au gaz ou électriques ou encore grâce à l'optimisation du multimodal permettant le « développement du rail-route avec des tracteurs en HVO et b100 » sur des lignes Sud/Nord.



MYTHES ET RÉALITÉS DU 4PL

MYTHE : « Le 4PL n'est qu'un 3PL qui se diversifie »

RÉALITÉ : Le 4PL représente un changement fondamental d'approche avec une neutralité vis-à-vis des moyens et un alignement contractuel différent.

MYTHE : « Je vais perdre le contrôle de ma supply chain »

RÉALITÉ : Au contraire, vous gagnez en visibilité et contrôle stratégique en déléguant l'exécution complexe.

MYTHE : « La transition vers le 4PL est longue et risquée »

RÉALITÉ : Une méthodologie progressive permet des résultats rapides (dès 4 mois) tout en minimisant les risques opérationnels.

ZOOM

SUR la transformation logistique d'un distributeur multi-canal

Un client issu du secteur Biens de consommation, distributeur de petit équipement domestique, faisait face à plusieurs défis critiques : une saisonnalité marquée avec des «pics +50% par rapport au volume moyen», une augmentation progressive des flux incluant le développement de canaux e-commerce, et des exigences croissantes en matière de délais de livraison. L'approche 4PL mise en place s'est articulée autour de trois innovations majeures :

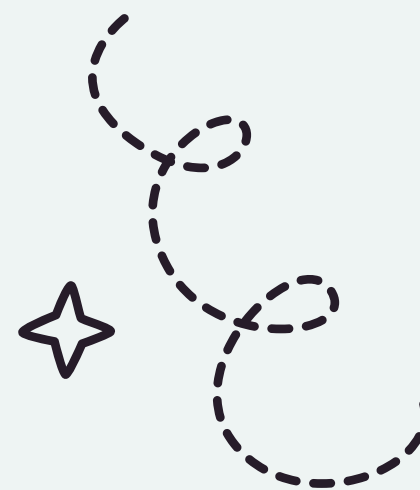
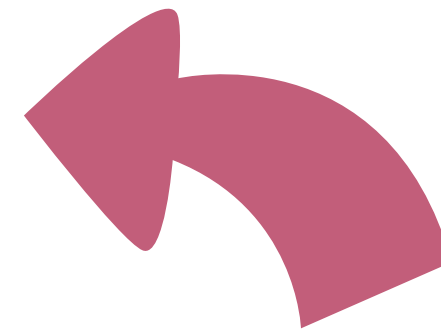
1. La capacité à orchestrer et optimiser l'ensemble des flux logistiques, avec une consolidation intelligente des commandes.

2. L'intégration d'une dimension multimodale incluant des solutions rail-route avec tractions vertes

3. Un modèle d'organisation flexible combinant polyvalence des équipes, mobilité inter-sites et modulation du temps de travail

» LES RÉSULTATS ONT ÉTÉ SPECTACULAIRES

- Réduction des coûts logistiques unitaires de 15% en 18 mois
- Maintien d'un OTIF à 99,8% même pendant les périodes de pic
- Réduction de l'empreinte carbone de 18%
- Diminution des litiges transport de 68%



EVOLUTION

CHAP.1

VERS L'ORCHESTRATION 4PL INTÉGRÉE

Transformation de la relation client - prestataire

L'approche 4PL transforme fondamentalement la nature de la relation entre le donneur d'ordre et son prestataire logistique. Nous passons d'un modèle transactionnel classique à un véritable partenariat stratégique où les deux parties co-construisent une solution logistique évolutive.

Cette transformation repose sur un principe fondamental : l'alignement structurel des intérêts entre les parties. Le prestataire doit «faire bénéficier à part égale entre le client et lui-même de toute action de progrès entraînant une baisse des coûts de fonctionnement».

La relation évolue également en termes de temporalité et de profondeur. Pour le client, cela se matérialise par une «durée du contrat de 6 ans», permettant d'amortir les investissements d'optimisation et de créer une véritable dynamique d'amélioration continue.

La transparence constitue le pilier fondamental de cette relation renouvelée. Cette transparence se manifeste à plusieurs niveaux :

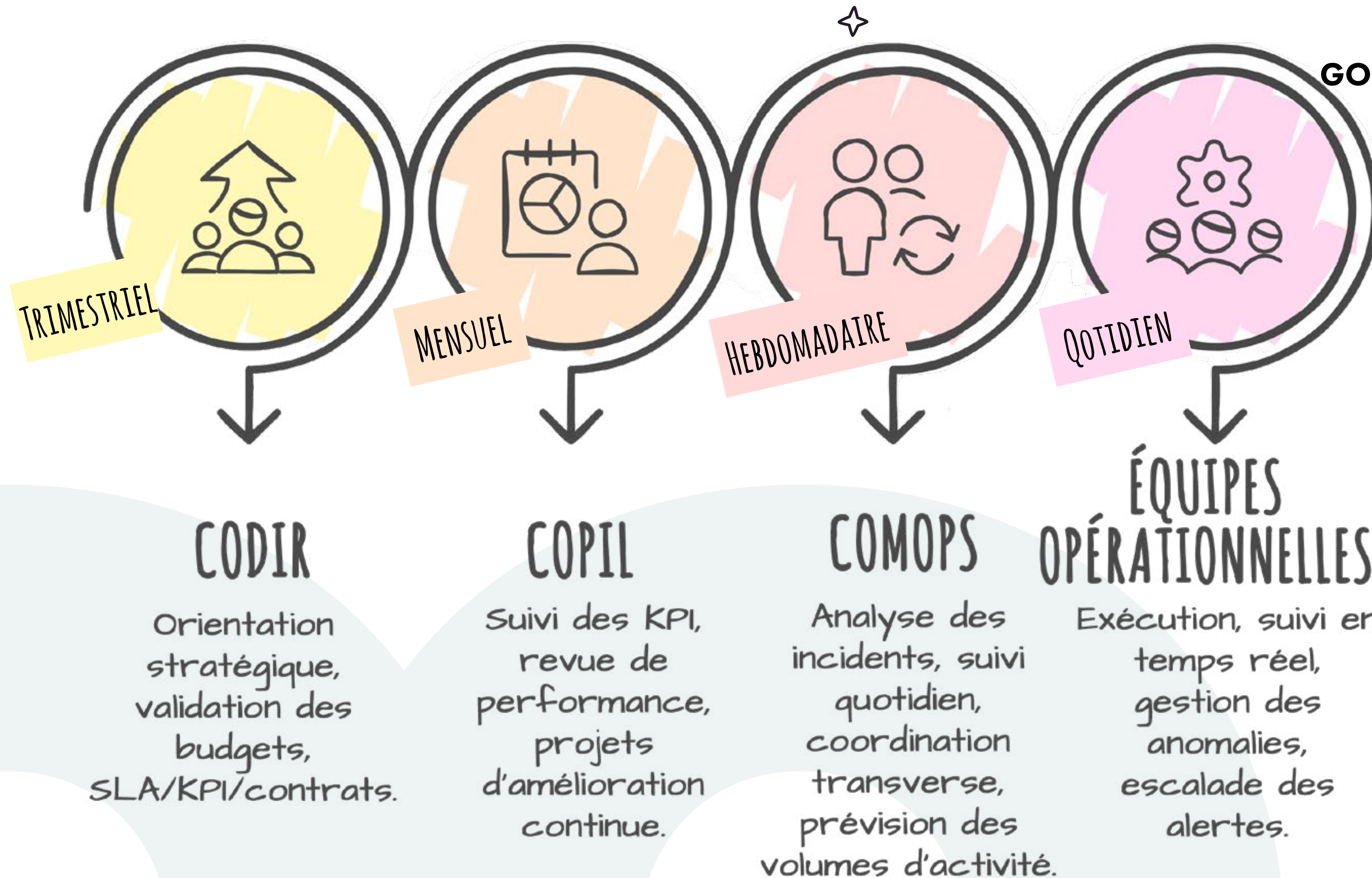
— **Transparence économique** : «Le prestataire fournira systématiquement le détail des postes facturés»

— **Transparence opérationnelle** : «Tableaux de bord via une interface web et mis à jour quotidiennement»

— **Transparence décisionnelle** : «Plan d'action partagé devra permettre de suivre l'activité et la qualité de la prestation»

COMPARAISON 3PL VS 4PL

	PRESTATAIRE 3PL TRADITIONNEL	ORCHESTRATEUR 4PL INTÉGRÉ
FOCUS PRINCIPAL	Exécution opérationnelle optimisée	Orchestration stratégique globale
PÉRIMÈTRE D'ACTION	Limité à ses propres actifs logistiques	Ensemble de la chaîne logistique multi-acteurs
OBJECTIF D'OPTIMISATION	Performance de ses propres opérations	Performance globale de la supply chain client
APPROCHE TRANSPORT	Mono-modal ou juxtaposition de modes	Orchestration multimodale intégrée
GESTION DES CONTRATS DE TRANSPORT	Utilisation de ses propres contrats	Utilisation des contrats du client
RÉPONSE AUX VARIATIONS D'ACTIVITÉ	Facturation des surcoûts liés aux pics	Structure adaptative absorbant les variations



ARCHITECTURE DE LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE

Parcours de transformation vers le 4PL

La transformation vers un modèle 4PL ne s'improvise pas. Elle nécessite une approche progressive, structurée en phases distinctes, permettant de construire les fondations organisationnelles, relationnelles et technologiques nécessaires.

La transformation s'organise en 4 phases :

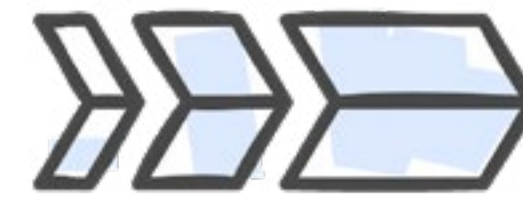
- Phase d'analyse et de conception (3-4 mois)
- Phase de préparation (4-5 mois)
- Phase de déploiement progressif (6-9 mois)
- Phase d'amélioration continue (contrat de 6 ans)

— Phase de déploiement progressif (6-9 mois)

— Phase d'amélioration continue (contrat de 6 ans)

Cette approche par phases permet de transformer son modèle logistique sans risque de disruption opérationnelle.

IMPLÉMENTATION D'UNE APPROCHE 4PL EN 4 PHASES



Phase 1 : Analyse et Conception

Définir la portée, cartographier les processus et identifier les améliorations



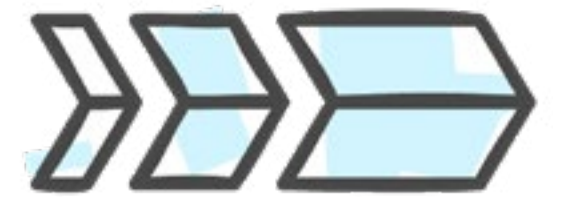
Phase 2 : Préparation

Mettre en place des outils, organiser les opérations et intégrer les équipes



Phase 3 : Déploiement Progressif

Démarrer progressivement, surveiller les progrès et ajuster selon les commentaires



Phase 4 : Amélioration Continue

Examiner les KPIs, intégrer des projets et partager les meilleures pratiques



» ARGUMENTS POUR VOTRE COMEX

Voici les arguments clés pour présenter un projet de transformation 4PL à votre comité exécutif :

Arguments stratégiques :

- **Avantage concurrentiel** : Transformation de la fonction logistique d'un centre de coût en différenciateur
- **Agilité structurelle** : Capacité à absorber les variations de volume ($\pm 50\%$) sans compromis sur le service
- **Réduction du risque** : Diminution de l'exposition aux fluctuations des coûts de transport

Arguments financiers :

- **Réduction des coûts** : Baisse des coûts logistiques unitaires de 10-15% sur 3 ans
- **ROI rapide** : Retour sur investissement typique de 2,5x à 3,5x sur 3 ans
- **Coûts variables vs fixes** : Transformation d'une structure de coûts rigide en modèle adaptatif

Arguments opérationnels :

- **Excellence d'exécution** : Amélioration du taux de service OTIF de 3-5 points
- **Visibilité accrue** : Tableaux de bord unifiés et reporting consolidé en temps réel
- **Décarbonation** : Réduction structurelle de l'empreinte carbone via l'optimisation multimodale

SURMONTER LES OBJECTIONS COURANTES À L'APPROCHE 4PL

« **Nous allons perdre le contrôle de notre logistique** »

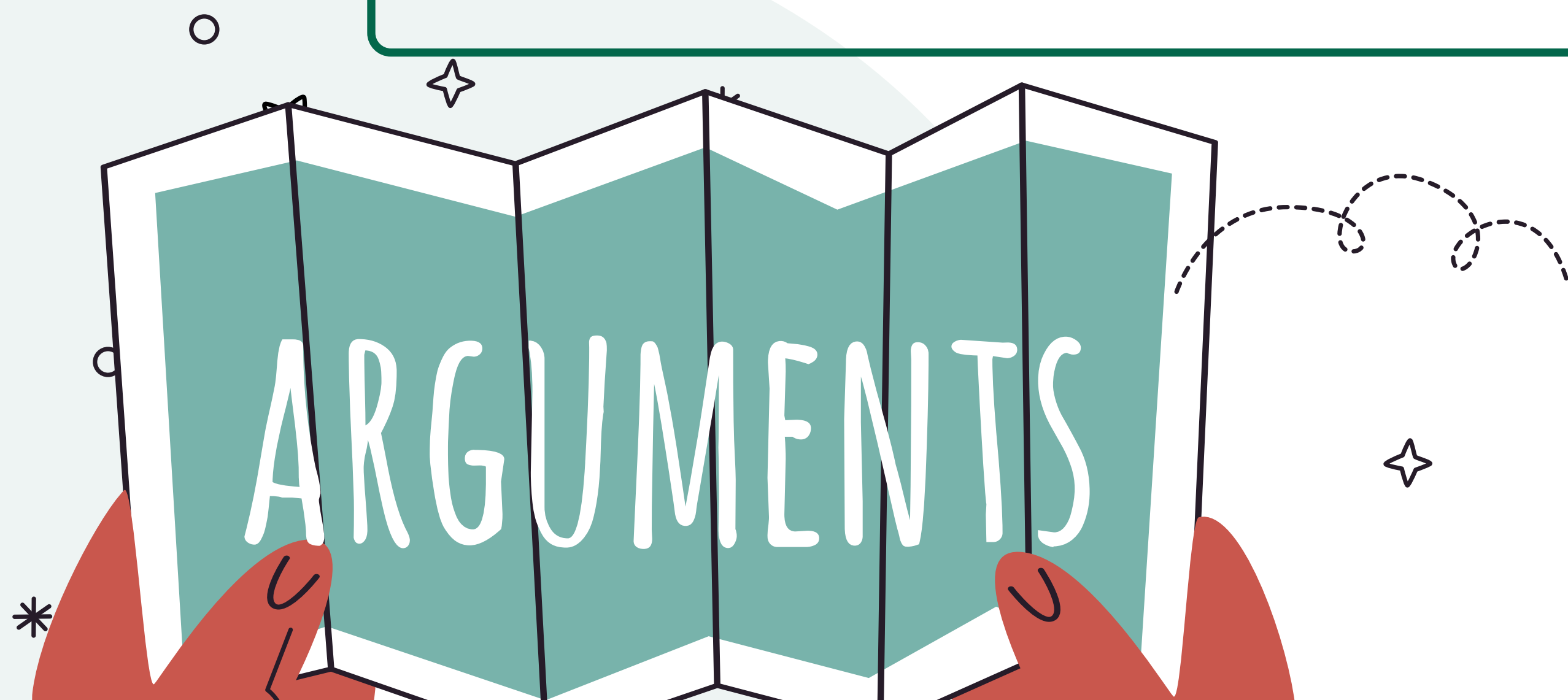
RÉALITÉ : Au contraire, vous gagnez en contrôle stratégique en déléguant l'exécution complexe. La gouvernance collaborative et les tableaux de bord en temps réel vous offrent une visibilité et une capacité d'influence accrues.

« **La transition sera trop disruptive pour nos opérations** »

RÉALITÉ : L'approche progressive en phases distinctes permet une transformation maîtrisée sans disruption opérationnelle. Les premiers résultats sont visibles dès 3-4 mois.

« **Nous devenons trop dépendants d'un seul prestataire** »

RÉALITÉ : Le modèle 4PL crée une interdépendance mutuellement bénéfique, non une dépendance unilatérale. Les mécanismes contractuels d'alignement des intérêts et la transparence complète des données permettent de maîtriser cette relation stratégique.



La transformation vers un modèle d'orchestration 4PL représente bien plus qu'une simple évolution technique ou organisationnelle : elle constitue une refonte fondamentale de la fonction transport, la faisant passer d'un centre de coût à un véritable levier stratégique.

Cette transformation s'articule autour de quatre dimensions complémentaires :

— Redéfinition du rôle : passage de l'exécution à l'orchestration stratégique

— Transformation de la relation client-prestataire: d'un modèle transactionnel à un partenariat stratégique

— Alignement structurel des intérêts: mécanismes contractuels créant une convergence d'objectifs

— Modèles économiques innovants: partage de valeur.



ET ENSUITE?

1!

Vous avez répondu aux questionnaires et vous souhaitez en savoir plus

2!

Vous souhaitez sauter le pas et être accompagné dans cette nouvelle étape

3!

Vous avez déjà une logistique 4PL et souhaitez en savoir plus sur le Groupe

CONTACTEZ
NOUS!



CONTACT@BILS-DEROO.FR
03.27.99.99.99