

L'innovation chez les prestataires logistiques Des stratégies sous contraintes

S'il est souvent admis que les PSL (Prestataires de Service Logistiques) se doivent d'innover pour des raisons économiques et concurrentielles, aucune étude jusqu'alors n'avait été conduite spécifiquement sur l'innovation des activités logistiques externalisées. C'est chose faite à présent !

Les résultats de la recherche conduite entre avril 2010 et mars 2011, sont le fruit d'une analyse scientifique des 49 entretiens semi-directifs réalisés auprès de huit prestataires de services logistiques européens. Ils portent essentiellement sur l'innovation des PSL et l'organisation des processus dans leurs activités de logistiques contractuelles. L'innovation dans les services logistiques porte sur trois domaines : les innovations technologiques et techniques, les innovations de procédés et les innovations de services. A l'exception du 4PL, prestataire entièrement dématérialisé (concepteur de solutions clés en mains), qui n'a pas conduit d'innovations de procédés, tous les PSL de notre étude ont mené ces trois types d'innovations.

Des PSL « conformistes » et réactifs

Au terme de cette étude, il apparaît que les huit PSL rencontrés innover. Si ce premier élément est en soit un résultat, il n'en demeure pas moins que des nuances doivent être apportées. En effet, les PSL innover de deux manières. Ils poursuivent simultanément des innovations incrémentales, consistant en de légères améliorations de l'existant, et dans de plus rares cas, des innovations radicales, changements « révolutionnaires » dans l'offre de services logistiques. Si l'innovation est envisagée pour tous comme une stratégie concurrentielle et pour certains comme une stratégie de croissance, il est intéressant de noter qu'aucun PSL ne l'envisage comme une stratégie de rupture. Cela se traduit notamment par l'absence de « changements révolutionnaires ». En ce sens, nous pouvons dire que les PSL sont relativement « conformistes » et réactifs. Conformistes aux exigences de leurs clients et à leurs attitudes vis-à-vis de l'innovation. Réactifs vis-à-vis de l'évolution des besoins de leurs

clients, de celle de l'offre des concurrents et de celles de l'environnement. Cette attitude traduit en outre leur volonté de ne pas prendre de risques financiers liés aux innovations radicales.

Le client au centre des processus d'innovation

En effet, innover de manière radicale constitue une prise de risque relativement élevée que seuls les PSL ayant une taille critique peuvent accepter [ou supporter plutôt ?]. La relation que le PSL entretient avec son client est centrale dans le processus d'innovation et conditionne la nature et le type d'innovation mis en œuvre. L'intensité des changements provoqués par l'innovation ainsi que le partage des risques et des coûts traduisent des relations de confiance réciproques, qui dépassent l'externalisation d'activités et d'opérations logistiques. Dans cette optique, l'innovation est envisagée par les PSL comme un moyen de pérenniser leur relation. Toutefois, malgré une absence de processus d'innovation formalisé et d'une entité en charge des innovations (type « R&D »), les PSL montrent leur capacité à mobiliser leurs savoir-faire et compétences, en interne et en externe, auprès de leurs clients et de leurs fournisseurs et à en créer de nouveaux pour développer des offres innovantes. Dans cette optique, l'innovation est envisagée comme un moyen de valoriser l'offre du PSL et de s'assurer de la satisfaction du client. Elle pourra être centralisée au niveau des services supports ou décentralisées au niveau des unités de « servuction », les sites logistiques.

Réussir à vendre l'innovation à ses clients

Vendre une prestation de service logistique intégrant de l'innovation est dès lors, un processus qui diffère de la vente d'un service innovant : d'une part du fait du caractère industriel de la prestation ; d'autre part, parce qu'il s'agit de valoriser l'innovation auprès des clients et/ou des clients des clients et de les impliquer financièrement dans la mise en œuvre de changements radicaux. Par ailleurs, toutes les innovations ne sont pas forcément visibles par le client, mais le PSL souhaite pour certaines les valoriser, lors de renégociations de contrats par exemple. Le « temps contractuel » peut alors s'avérer être un frein important à la poursuite de l'innovation et peut contraindre les PSL



Elodie Kacioui-Maurin
Docteur ès en Sciences de Gestion,
Chercheur au Cret-Log,
Attachée Temporaire à l'Enseignement
et à la Recherche,
Université Jean Monnet de St Etienne
e.kaciouimaurin@gmail.com

©Elodie Kacioui-Maurin

à avoir une vision sur le court terme de leur métier et de leur capacité à être force de proposition. La prise de recul apparaît pour certains comme un luxe qu'ils ne peuvent s'offrir.

Des structures organisationnelles relativement similaires

Au terme de notre étude, nous observons une relative homogénéité des structures organisationnelles des PSL pour innover, alors même que les huit PSL étudiés ont des caractéristiques différentes (taille, âge, secteur d'activité, offre commerciale et principaux clients). Celles-ci, informelles, impliquent systématiquement chez eux, les services supports (bureau d'études, service commercial, DSI, etc.) et les directions opérationnelles (Business Units, sites). Dans certains cas, elles peuvent intégrer des fournisseurs de SI et/ou d'équipements d'entrepôts. Toutefois, le degré d'autonomie, d'implication et de contrôle des sites sera fonction de la nature des innovations et du (des) client(s) concerné(s) par ces dernières.

Un enjeu de demain pour les PSL : co-innover au sein de la Supply Chain ?

Pour l'ensemble des études de cas menées, on constate une influence de l'environnement dans

lequel évoluent les PSL, en termes de pression concurrentielle, économique ou encore réglementaire, sur l'organisation et la structuration de l'innovation. On observe également le rôle et l'influence majeurs des relations inter-organisationnelles entretenues entre le client et le PSL sur les caractéristiques de l'innovation poursuivie et l'organisation de l'innovation. Cependant, si les modalités organisationnelles mises en œuvre pour innover semblent être relativement homogènes, la combinaison des ressources et des compétences tant au niveau interne qu'externe est propre à chaque organisation. La performance des PSL ne résiderait donc pas uniquement dans leurs modalités organisationnelles mises en œuvre pour innover mais également dans les interactions et les adéquations réalisées.

Ce dernier point est un des enseignements essentiels de notre étude qui ouvre la voie vers de nouvelles pratiques, culturelles, relationnelles et contractuelles, chez les PSL et entre les acteurs de la Supply Chain. Si l'innovation est un axe stratégique incontournable pour les PSL et un enjeu essentiel pour le succès des Supply Chains, celui-ci reste un processus sous contraintes qui se pense et s'organise à plusieurs. ■

PRÉSENTATION DES CAS

Cas Caractéristiques	Alpha	Bêta	Gamma	Delta	Zheta	Theta	Iota	Kappa
Origine et taille du PSL	PME issue d'une société de transport	Filiale d'un PSL issu d'une société de transport	Filiale logistique d'un PSL issu d'une société de transport	Filiale logistique d'un PSL issu d'une société de messagerie express	Filiale logistique d'un PSL issu d'une société de transport	PSL issu de manœuvre stratégique	Filiale logistique d'un PSL issu d'une société de transport	PSL issu du rapprochement entre une société de transport et un PSL
Secteurs d'activité	Homogènes	Homogènes	Hétérogènes	Hétérogènes	Homogènes	Homogènes	Hétérogènes	Homogènes
Zone géographique	Régionale	Européenne	Internationale	Internationale	Européenne	Nationale	Internationale	Européenne
Types de service proposé	Prestations à forte valeur ajoutée sur des activités industrielles complexes (co-Manufacturing et SAV)	Conception, coordination et contrôle de schémas logistiques complexes orientés Reverse Logistics	Prestations complexes et personnalisées (pré et post-Manufacturing)	Prestations globales, express et solutions complexes	Prestations complexes liées à la gestion de stocks, aux préparations de commandes et aux livraisons	Entreposage, gestion de stocks, préparation de commande en entrepôt et distribution	Solutions intégrées sur l'ensemble de la Supply Chain	Prestations associées (congélation, surgélation, co-Packaging et co-Manufacturing) et pilotage des transports amont et aval

TYPES D'INNOVATIONS

LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES ET TECHNIQUES

concernent l'introduction, le développement et la standardisation d'outils de communication et de techniques spécifiques à la logistique (l'entreposage, la préparation de commande, la livraison, etc.).

LES INNOVATIONS DE PROCÉDES

étroitement liées aux innovations de type technologique et technique, consistent à créer ou à améliorer le processus de « servuction » du service.

LES INNOVATIONS DE SERVICES

concernent les innovations portant directement sur l'offre de services logistiques proposée par le PSL : conception de nouvelles offres globales, développement de services périphériques, amélioration de services traditionnels standardisés combinaison de services existants (« Bundling »).