

# **L'innovation de services logistiques en contexte de**

## **« *reverse logistics* »**

**« Candidate au Prix Roland Calori »**

1334

### **Résumé**

Légitimée par des préoccupations environnementales croissantes, la « *reverse logistics* », encore appelée chaîne logistique inversée, nécessite le développement de nouveaux métiers et de nouveaux services au sein de chaînes logistiques étendues et multi-acteurs (pouvoirs publics, industriels, distributeurs, assembleurs, etc.). Les Prestataires de Services Logistiques (notés PSL) apparaissent comme des acteurs ayant les compétences requises pour concevoir, piloter et contrôler les flux retours de produits en fin de vie (collecte, tri, recyclage, valorisation). Au cours des 30 dernières années, leur métier n'a cessé d'évoluer. De simple exécutant en transport (transport, gestion de stocks et d'approvisionnement), cet acteur tiers réalise aujourd'hui des services complexes et modulaires à haute valeur ajoutée (post-manufacturing, gestion de centres d'appels, etc.) au sein de réseau d'acteurs. Ces évolutions révèlent des stratégies d'innovations, défensives ou offensives parfois, dont les enjeux sont directement liés à la différenciation de l'offre de services proposés, à la création de valeur pour les acteurs de la chaîne. Par ailleurs, un certain nombre d'auteurs s'interroge sur la capacité à innover avec et au sein d'un réseau d'acteurs. Mobilisant des travaux portant sur l'innovation, le management logistique et la stratégie, l'objectif de cette communication est de décrire et de comprendre la dimension inter-organisationnelle de l'innovation dans les services logistiques. Dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous avons réalisé une étude de cas unique auprès d'un prestataire spécialisé dans la « *reverse logistics* ». Les principaux résultats de cette étude portent sur les formes et les types d'innovation observés dans l'étude de cas que nous avons mené auprès d'un PSL spécialisé dans la « *reverse logistics* ».

### **Mots clés**

Innovation de services, Prestataire de Services Logistiques (PSL), Logistique inversée, Réseau, Dimension Inter-Organisationnelle

# **L'innovation de services logistiques en contexte de**

## **« *reverse logistics* »**

## Résumé

Légitimée par des préoccupations environnementales croissantes, la « *reverse logistics* », encore appelée chaîne logistique inversée, nécessite le développement de nouveaux métiers et de nouveaux services au sein de chaînes logistiques étendues et multi-acteurs (pouvoirs publics, industriels, distributeurs, assembleurs, etc.). Les Prestataires de Services Logistiques (notés PSL) apparaissent comme des acteurs ayant les compétences requises pour concevoir, piloter et contrôler les flux retours de produits en fin de vie (collecte, tri, recyclage, valorisation). Au cours des 30 dernières années, leur métier n'a cessé d'évoluer. De simple exécutant en transport (transport, gestion de stocks et d'approvisionnement), cet acteur tiers réalise aujourd'hui des services complexes et modulaires à haute valeur ajoutée (post-manufacturing, gestion de centres d'appels, etc.) au sein de réseau d'acteurs. Ces évolutions révèlent des stratégies d'innovations, défensives ou offensives parfois, dont les enjeux sont directement liés à la différenciation de l'offre de services proposés, à la création de valeur pour les acteurs de la chaîne. Par ailleurs, un certain nombre d'auteurs s'interroge sur la capacité à innover avec et au sein d'un réseau d'acteurs. Mobilisant des travaux portant sur l'innovation, le management logistique et la stratégie, l'objectif de cette communication est de décrire et de comprendre la dimension inter-organisationnelle de l'innovation dans les services logistiques. Dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous avons réalisé une étude de cas unique auprès d'un prestataire spécialisé dans la « *reverse logistics* ». Les principaux résultats de cette étude portent sur les formes et les types d'innovation observés dans l'étude de cas que nous avons mené auprès d'un PSL spécialisé dans la « *reverse logistics* ».

## Mots clés

Innovation de services, Prestataire de Services Logistiques (PSL), Logistique inversée, Réseau, Dimension Inter-Organisationnelle

La logistique, considérée jusque dans les années 1980, comme une activité strictement opérationnelle, visant à l'optimisation du transport, du stockage, de la production, etc. est désormais au cœur d'organisations complexes aux frontières floues (Colin, 2005). Bien qu'étant de plus en plus intégrée aux décisions stratégiques (Fabbe-Costes et Meschi, 2000), en tant que fonction et démarche, on observe une externalisation croissante des activités dites logistiques. Ce recours massif à des prestataires externes a modifié au cours des 30 dernières années le métier de Prestataires de Services Logistiques (notés PSL). D'exécutant en transport dans des chaînes logistiques traditionnelles, cet acteur doit désormais construire un système d'offre globale et modulaire, associant transport et services connexes. Considérant le développement concomitant du métier et des services proposés par cet acteur tiers, comme une capacité d'innovation, nous nous interrogeons dans cette communication sur la dimension inter-organisationnelle de l'innovation dans les services logistiques. En effet, les chaînes logistiques étant constituées d'acteurs, aux intérêts parfois divergents, pouvant être en situation de compétition, la dimension inter-organisationnelle est une caractéristique intrinsèque de la démarche logistique. Par ailleurs, un certain nombre d'auteurs (Pennings et Harianto, 1992 ; McNamara et Baden Fuller, 1999 ; Chesbourg, 2003 ; Ferrary, 2008) s'interroge sur la capacité à innover avec et au sein d'un réseau d'acteurs.

Ainsi, nous avons conduit une recherche qualitative exploratoire par étude de cas unique auprès d'un prestataire spécialisé dans la « *reverse logistics* ». Légitimée par des préoccupations environnementales, soumise à un cadre réglementaire contraignant et directement issue du champ de la logistique d'entreprise, la « *reverse logistics* » est une démarche de management innovante (Fulconis et al., 2009) faisant intervenir une multitude d'acteurs (publics/privés, industriels/prestataires). Il s'agit donc d'un secteur ayant une dimension inter-organisationnelle forte, dans lequel de nouveaux métiers et de nouveaux services se développent. Dès lors, face à la nécessité de coordonner un réseau d'acteurs et de piloter des flux complexes, les PSL, acteurs clés de l'organisation de chaînes logistiques « *traditionnelles* » apparaissent comme des acteurs incontournables.

L'objectif de cette communication est donc de décrire et d'analyser les stratégies d'innovation mises en œuvre par les PSL tant au niveau intra qu'inter-organisationnel, avec les acteurs du réseau, dans le cadre de la conception, de la mise en œuvre et du contrôle de chaînes logistiques inversées.

Pour ce faire, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'innovation dans les services logistiques telle qu'analysée dans la littérature. Dans un second temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche et les principaux résultats obtenus

dans le cadre de notre démarche exploratoire. Ceux-ci portent sur les formes et les types d'innovation observés dans l'étude de cas que nous avons menée auprès d'un PSL spécialisé dans la « *reverse logistics* ».

## 1. L'innovation dans les services logistiques

La logistique, considérée jusque dans les années 1980, comme une activité strictement opérationnelle, visant à l'optimisation du transport, du stockage, de la production, etc. est désormais au cœur d'organisations complexes aux frontières floues (Colin, 2005). Elle se définit comme une « *démarche de pilotage et de gestion des flux physiques de marchandises par des flux virtuels d'informations associées* » (Colin, 2005, p. 138).

Cependant, bien que la logistique soit considérée aujourd'hui comme stratégique dans l'entreprise, de plus en plus intégrée aux décisions stratégiques (Fabbe-Costes et Meschi, 2000) liées au développement de nouveaux investissements, aux restructurations, au choix de nouveaux partenaires, au développement de nouveaux marchés ou encore au développement de nouveaux produits, on observe une externalisation croissante des activités dites logistiques. Ce recours massif à des prestataires externes a modifié au cours des 30 dernières années le métier de PSL. Il s'agit désormais de construire et/ou de co-construire un système d'offre globale associant transport et services connexes, créateurs de valeur ajoutée pour les acteurs de la chaîne logistique. Ainsi, les PSL, qu'ils soient dans une logique d'offre ou de demande, devront non seulement s'adapter aux nouveaux besoins de leurs clients, industriels et distributeurs, en assemblant des services existants, en développant de nouveaux services personnalisés, ou encore, en standardisant leurs services, mais aussi être force de propositions vis-à-vis d'eux. Dès lors, ces acteurs seront confrontés à des logiques d'innovation, lesquelles pourront se traduire notamment par l'introduction d'une nouvelle technologie, de nouveaux équipements, de nouvelles offres ou par une réorganisation des processus de construction, reconstruction et exécution de l'offre.

Dès lors, la maîtrise de la logistique globale s'avère être un **phénomène complexe et transversal**. Complexe dans le sens où la chaîne logistique peut être étendue et faisant appel à des partenaires multiples et variés (pouvoirs publics, industriels, distributeurs, assembleurs, etc.) ; la rapidité de la circulation et la tension des flux ne cesse de se durcir ; les contraintes à respecter tant contractuelles que réglementaires sont nombreuses (obligations pour les

metteurs sur le marché de collecter le DEEE, par exemple) ; enfin, les critères de performance sont multiples et contradictoires (jeux de pouvoir, coopération, etc.) Transversal dans le sens où les acteurs de la chaîne logistique devront gérer la pluridisciplinarité des projets en cours ; les frontières « traditionnelles » des entreprises devront être dépassées tant au niveau intra qu'inter-organisationnel ; enfin, la prise en compte et la gestion des risques liées à la tension des flux devra être effectuées de manière collective.

Nous revenons dans un premier temps sur l'externalisation de la logistique (1.1) afin de mieux appréhender dans un second temps les évolutions du métier et des prestations des PSL (1.2). Enfin, dans un troisième temps, nous détaillerons les problématiques spécifiques liées à la mise en œuvre d'une chaîne logistique inversée (1.3).

### 1.1. L'externalisation de la logistique

L'externalisation massive des activités logistiques a permis l'essor d'un nouveau type d'acteur : le Prestataire de Services Logistiques. Acteur central, au cœur des chaînes logistiques toujours plus complexes et étendues, le PSL doit « *développer et consolider une double compétence liée d'une part à sa capacité d'organisation mais aussi à sa capacité d'innovation* » (Brulhart et Claye-Puaux, 2009, p.66). Les recours massifs à des prestataires externes ont ainsi accompagné les mouvements de recentrage sur le cœur de métier des entreprises (Quélin, 2007). Externalisations jugées stratégiques, les donneurs d'ordres (*chargeurs*) cherchent des spécialistes (*prestataires*) leur permettant, d'une part, de réduire leurs coûts (Barthélémy et Chalaye, 2004) et d'autre part d'atteindre leurs objectifs stratégiques, et de se réorganiser (Quélin, 2007 ; Desreumaux, 1996).

Les fournisseurs tiers de prestations de services logistiques sont des fournisseurs externes « *qui managent, contrôlent et réalisent des activités logistiques pour le compte d'un chargeur* » (Hertz et Alfredsson, 2003, p. 140). Ainsi, les PSL peuvent être définis comme des entreprises qui « *exécutent des activités logistiques pour le compte d'entreprises tiers* »<sup>1</sup> (Delfmann et al., 2002, p. 204). Les « *activités effectuées par un PSL pour le compte d'un chargeur [...] sont constituées, au moins, de la gestion et de l'exécution du transport et de*

---

<sup>1</sup> Traduit de l'anglais : « *which perform logistics activities on behalf of others* » (Delfmann et al., 2002, p.204).

*l'entreposage [...]. De plus, d'autres activités peuvent être incluses, par exemple la gestion de stock, les informations liées aux activités, comme le tracking et le tracing, des activités à valeur ajoutée, comme l'assemblage secondaire et l'installation de produits ou même le management de la supply chain » (Berglund et al., 1999, p. 59).*

Les PSL en France, sont principalement des acteurs issus du transport, qu'il s'agisse de transporteurs routiers (tel que Norbert Dentressangle), d'acteurs du transport ferroviaire, maritime (tel que Kuehne + Nagel) ou encore de sociétés de messagerie express (tel que DHL) (Bourgne et Roussat, 2008). Il peut également s'agir de PSL issus de manœuvres stratégiques (tel que Gefco). Enfin, des prestataires de services industriels sont devenus des PSL (tel que FM logistique).

Que le PSL soit dans la construction d'une offre ou dans la réponse à une demande, les contours de sa prestation de services logistiques ont évolué, allant du « simple » transport de marchandises à la mise en œuvre de services complexes à forte valeur ajoutée. L'évolution du recours à l'externalisation a progressivement modifié les contours des métiers des PSL. Ainsi, stimulés par les développements concomitants de l'offre et de la demande, l'offre de services et le métier des PSL ont évolués.

## 1.2 L'évolution du métier et des prestations du PSL

On observe depuis plusieurs années un élargissement de l'éventail des services proposés pour le compte d'industriels et de distributeurs. Emergent ainsi des « *solutions modulaires* » où les PSL articulent des prestations ayant un certain degré de complexité, d'adaptation au client et de maîtrise des processus logistiques (Berglund et al. 1999). Le tableau 1 ci-après reprend les trois dimensions de l'offre de services des PSL. Il témoigne en outre de l'évolution du métier des PSL et par-delà de leurs compétences. Celles-ci pourront être développées en interne, acquises par croissance externe, partagées entre plusieurs acteurs dans la chaîne logistique ou encore identifiées chez un acteur et mobilisées au besoin par le PSL. Des « *ressources collectives* » au sens de Sanchez (1996) pourront être générées par les interactions entre les acteurs composant un réseau. La dimension inter-organisationnelle est donc prégnante dans la réalisation d'activités logistiques.

**Tableau 1: Les trois dimensions de l'offre de services logistiques des PSL**

Cœur de métier	Services additionnels au client	Nouveaux métiers
-Préparation de commandes -Stockage/magasiner -Gestion des stocks-Transport	-Service après-vente -Facturation pour compte client -Archivage	-Installation de site - <i>Co-manufacturing</i> -Gestion de centre d'appel - <i>Co-packing</i> -Colissage -Technologies de l'information

Source : Fulconis et al., 2009, d'après Roques et Michafry, 2003.

L'offre de services du PSL s'est, « *chemin faisant* », fortement élargie (Tixier et al., 1983). Simple exécutant en transport, désigné sous l'appellation « *third party logistics* » (noté 3PL), cet acteur tiers peut être aujourd'hui considéré comme un expert, « *développeurs de solutions clés en mains* » (Roques et Michafry, 2003, p. 173), participant à l'élaboration des schémas logistiques, désigné sous l'appellation « *fourth party logistics* » (noté 4PL). Cette dernière famille d'acteurs concerne des PSL qui ne possèdent quasiment pas d'actifs matériels, sont considérés comme dématérialisés, mobilisant les ressources nécessaires au sein de réseaux d'acteurs. Ils peuvent être également qualifiés de « *chef d'orchestre* » en charge de l'élaboration de schémas logistiques complexes et personnalisés.

Les PSL réalisent donc tout à la fois des services standardisés, étendent leurs offres, ou encore assemblent, et ré-assemblent des offres de services existants. Enfin, ils sont susceptibles de construire et/ou de co-construire des services nouveaux, complexes, à forte valeur ajoutée, en assurant une fonction d'intermédiation.

Ainsi, les PSL sont inducteurs de logiques d'innovation. L'innovation, entendue ici comme l'introduction d'une nouvelle offre, de nouvelles technologies sur des nouveaux marchés et/ou auprès de nouveau(x) chargeur(s) pouvant impliquer une réorganisation des processus ou encore une évolution significative du métier du prestataire, de l'offre de services logistiques revêt trois enjeux principaux ici présentés de manière non hiérarchisée.

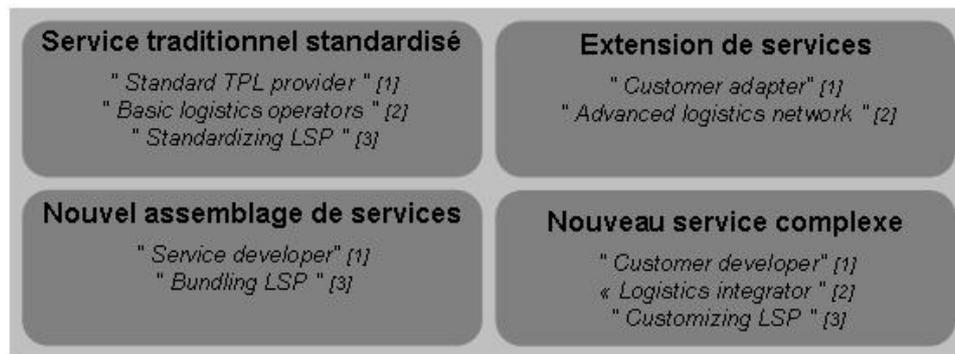
En premier lieu, dans un secteur fortement concurrentiel et incertain, comme l'est le secteur de la prestation de services logistiques, la création de nouvelles offres ainsi que leur différenciation sont des leviers de performance et de profit pour les acteurs du marché (Selviaridis et Spring, 2007, p. 133). L'innovation peut donc être envisagée comme une stratégie de différenciation de l'offre de services, plus ou moins radicale.

Ensuite, innover tant dans l'offre de services que dans la manière de mettre en œuvre et de réaliser le service permet de modifier les règles du jeu concurrentiel. La construction, l'exécution et la reconstruction d'offres innovantes créatrices de valeur pour les entreprises sont donc au cœur des stratégies des PSL. D'autant que les évolutions technologiques poussent les PSL à innover (exemples : EDI, RFID, Internet, WMS, TMS, ERP, etc.). De même, la durée des contrats, 3 ans en moyenne, de prestations de services logistiques (Paché et Sauvage, 2004) contraint les PSL à se remettre en question et proposer des services toujours plus innovants et personnalisés. Les phases de renégociation de contrat d'externalisation sont des moments clés (Barthélémy, 2000). Les donneurs d'ordres souhaitent en outre bénéficier de compétences non disponibles en internes et réduire leurs coûts (Barthélémy et Chalaye, 2004). Dès lors, les PSL devront être capables d'être des spécialistes, d'une technologie, d'un procédé, d'un processus etc. et de maîtriser leurs coûts.

Enfin et en lien direct avec le dernier point évoqué, l'innovation apparaît comme une source de création de valeur tant pour le chargeur que pour le prestataire.

L'exploration des typologies des PSL présentes dans la littérature nous permet de construire une typologie des services logistiques, tel que présentée dans la figure 1 ci-après en lien avec les stratégies d'innovation poursuivies par les prestataires.

**Figure 1: Types de services logistiques**



Source : élaboration personnelle

[1] Hertz et Alfredsson, 2003

[2] Persson et Virum, 2001

[3] Delfmann, Albers et Gehring, 2002

Tous ces éléments issus de la littérature mettent en exergue qu'innover dans les services logistiques requière la mise en œuvre simultanée de plusieurs leviers liés à la construction, la co-construction, l'exécution et à la sous-traitance du service. Mais aussi, à sa standardisation, son extension, sa modularité et à sa complexité. La stratégie d'innovation du prestataire reposerait ainsi sur plusieurs formes d'innovations liées aux métiers, aux services, à l'organisation, aux technologies utilisées.

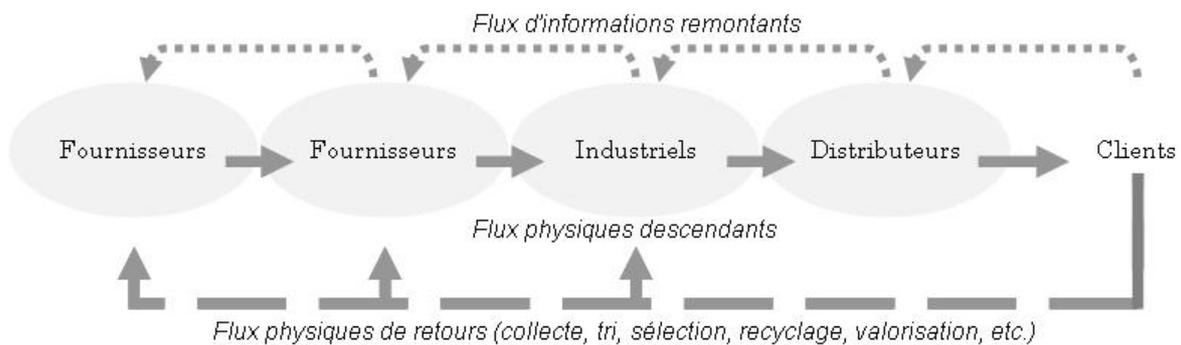
Il apparaît également que les PSL combinent deux activités d'innovation. Des activités dites incrémentales et des activités dites radicales (Benner et Tushman, 2003 ; He et Wong, 2004 ; Chanal et Mothe, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2004). Lorsqu'ils poursuivent des activités relevant d'innovations radicales, ils créent de nouveaux services et/ou se positionnent sur de nouveaux marchés. Lorsqu'ils poursuivent des activités relevant d'innovations incrémentales, ils améliorent leur position sur des marchés existants et/ou auprès de clients existants tels que la standardisation de service, l'extension de service ou encore l'assemblage dynamique de modules existants.

Ainsi, nous nous proposons d'étudier la poursuite d'activités d'innovation par les PSL dans le cadre de chaînes logistiques atypiques, les chaînes logistiques inversées.

### 1.1.3 Logistique inversée et rôle du PSL

Légitimée par des préoccupations environnementales, directement issue du champ de la logistique d'entreprise, la « *reverse logistics* » ou logistique inversée est une démarche de management innovante (Fulconis et al., 2009). Elle se définit comme « *une démarche pilotant des flux dans le sens inverse de la chaîne logistique traditionnelle s'étendant du point d'approvisionnement au point de consommation* » (Fulconis et al., 2009, p.85), telle que représentée dans la figure 2 ci-après. Celle-ci peut être assimilée à un système fonctionnant sur le mode d'un réseau d'acteurs en interaction continue, formé principalement de metteurs sur le marché, d'Eco-organismes et de PSL. Il s'agit là « *d'un système dynamique laissant une place grandissante aux PSL* » (Fulconis et al.2009, p.85).

**Figure 2: Représentation d'une chaîne logistique totale**



Source : élaboration personnelle

Les études menées étudiant le rôle joué par les PSL en contexte de logistique inversée ont démontré que cet acteur assurait une fonction d'intermédiation au sein de ses chaînes logistiques singulières (Mukhopahyay et Setaputra, 2006 ; Monnet, 2008 ; Fulconis et al., 2009). L'acteur tiers, ici qualifié de 4PL va entretenir une relation exclusive avec l'éco-organisme qui « *prend en charge, pour le compte des producteurs et des distributeurs adhérents, l'enlèvement et le traitement des DEEE collectées sélectivement* » (Fulconis et al., 2009, p.93).

A ce titre le 4PL conçoit, coordonne, pilote et contrôle les schémas logistiques de collecte, de tri et de valorisation des déchets au sein d'un réseau d'acteurs, privés et/ou publics, pouvant poursuivre des intérêts stratégiques divergents. Ainsi, il assure une fonction de coordonnateur de réseau « *qui dépasse largement son métier de base de simple exploitant de moyen en logistique. Sa compétence évolue progressivement vers une maîtrise de conception du système de logistique inversée, par-delà une simple maîtrise d'exploitation* » (Fulconis et al., 2009, p.94).

## **2. Une structure en réseau relevant d'innovation**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'ensemble des parties prenantes impliquées dans une démarche de logistique inversée est organisé en réseau. Réseau dans lequel le PSL joue un rôle central de coordonnateur, véritable « *chef d'orchestre* ». Cette capacité de coordination, clé de voûte de la performance économique, environnementale et sociale des schémas de logistique inversée, est rendue possible par un management des interfaces efficace. Ceci souligne l'importance pour le PSL de détenir -d'acquérir ou encore de développer, au besoin- des compétences organisationnelles en matière de management de réseau (Fabbe-Costes, 2005).

Considérant le développement du métier du PSL, d'exécutant en transport dans des chaînes logistiques traditionnelles vers l'intermédiation et la coordination d'acteurs et de flux dans le cadre de logistique inversée comme une capacité d'innovation de cet acteur, nous nous interrogeons sur deux points. Le premier concerne ce sur quoi repose l'innovation, au niveau du PSL et au niveau du réseau. Il s'agit là d'analyser et de comprendre la dimension inter-organisationnelle de l'innovation dans les services logistiques telle que présumée. Le second point concerne le type d'innovation. L'idée sous-jacente étant que le PSL dans et avec les acteurs du réseau peut poursuivre deux types d'innovation qualifiées d'incrémentale et de radicale.

Pour répondre à ces deux interrogations, nous avons conduit une recherche qualitative exploratoire par étude de cas unique visant à décrire et comprendre sur quoi repose l'innovation de services logistiques et à fortiori de quels types d'innovation parle-t-on.

Selon Yin (2003, p. 13), l'étude de cas est décrite comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans lesquelles des sources d'informations multiples sont utilisées* ». Elle permet une double compréhension, à la fois globale d'un sujet et approfondie d'un phénomène spécifique. C'est pourquoi nous avons mené une étude exploratoire chez un PSL spécialisé dans la logistique inversée et la valorisation des déchets en France et en Europe, tel que détaillé dans l'encadré 1 ci-après. Nous avons réalisé 7 entretiens semi-directifs, pour une durée totale d'enregistrement de 6 heures, avec des interlocuteurs occupant l'ensemble des fonctions chez le prestataire : directeur général, directeur commercial, responsable de l'administration des ventes, responsable achat, ingénieur logistique et bureau d'étude, directeur des systèmes d'information-responsable pilotage, responsable administration des ventes. Les entretiens se sont déroulés en face-à-face en novembre 2010. Deux sources d'informations ont été utilisées : des données primaires et secondaires. Les données primaires correspondent aux informations obtenues au cours des entretiens réalisés. Les données secondaires proviennent de nombreuses sources telles les documents internes, la presse professionnelle etc. Après retranscription totale des données, une analyse de contenu a été menée en utilisant le logiciel NVivo8.

### **Encadré 1: Présentation du cas**

L'étude de cas a été conduite auprès de la filiale « *spécialiste de la collecte et du traitement de déchets* » d'un PSL français qui compte parmi les 10 premiers PSL français. Il s'agit d'un PSL complètement dématérialisé, que nous qualifions de « 4PL ». Véritable « *chef d'orchestre* », apporteur de solution clé en main, il ne réalise aucun investissement, ne possède aucun actif matériel et se positionne comme un « *contractant général* ». A l'échelle européenne, il conçoit, met en œuvre et contrôle des schémas logistiques complexes de collecte, tris, recyclage et valorisation des déchets, dans lesquels interviennent un grand nombre d'acteurs : metteurs sur le marché, éco-organismes, collectivités locales, prestataires, etc. L'ensemble de ces acteurs constitue des réseaux, spécialisés par type de déchet (DEEE, piles, automobile, etc.) et par zone géographique (Angleterre, France, Espagne, Irlande, Portugal, Italie). Pour son client principal, il a conçu en cinq ans, six filières de collecte de DEEE. Son CA, de 5 millions d'euros en 2005, s'élève à plus de 50 millions d'euros en 2010. Il ambitionne d'ici quatre ans, d'atteindre 200 millions d'euros de CA et de développer son activité au niveau mondial.

Sources : entretiens réalisés, documents internes, presse professionnelle.

Les résultats de cette étude exploratoire portent sur deux points principaux directement liés aux questionnements qui animaient notre réflexion. La recherche a en effet permis d'éclairer dans un premier temps ce sur quoi reposait l'innovation du PSL (2.1). Nous avons ainsi identifié deux formes d'innovation, complémentaires bien que ne relevant pas des mêmes leviers. Dans un second temps, la recherche nous a permis d'identifier deux types d'innovation menées simultanément bien que n'ayant pas les mêmes caractéristiques (2.2). Ces résultats mettent en exergue la dimension inter-organisationnelle liée au métier du PSL mais aussi à la structure en réseau des chaînes logistiques inversées.

## 2.1 Deux formes d'innovation observées

L'innovation de services observée chez le 4PL est directement liée à sa capacité à proposer des solutions clés en main. En effet, le PSL conçoit, organise les schémas logistiques, met en place les outils et les services supports et assure le contrôle des opérations et des processus. Cette élargissement de l'offre de service du prestataire vers des services complexes à haute valeur ajoutée, dans le cadre de la chaîne logistique inversée, pour lesquels le PSL ne possède aucun actif, met en lumière l'existence de deux formes d'innovation. En premier lieu, des innovations organisationnelles liées au caractère dématérialisé du prestataire en charge de l'intégralité des processus (2.1.1). En second lieu, des innovations technologiques liées au développement d'un système d'information inédit (2.1.2).

### *2.1.1 Des innovations organisationnelles*

Les innovations organisationnelles telles qu'observées chez le 4PL sont de deux ordres. Il s'agit dans un premier temps d'innovations organisationnelles portant sur les relations entretenues avec ses partenaires extérieurs, les acteurs membres du réseau (qu'il s'agisse de clients, de collectivités locales ou encore de prestataires). En ce qui concerne les relations entretenues avec les clients, il s'agit là de co-construire un cahier des charges. La meilleure connaissance des besoins du client, en l'occurrence de quatre industriels metteurs sur le marché pour le client historique du 4PL, permet de réduire l'incertitude liée au développement d'un nouveau service. Mais également d'aller encore plus loin dans la réalisation de service chargeur-prestataire. Contractuellement, le 4PL se positionne comme un « contractant général », interlocuteur unique entre son client et un réseau européen de plus de 500 fournisseurs.

En ce qui concerne les relations entretenues avec ces fournisseurs, le 4PL privilégie des relations partenariales sur le long terme. Cela se traduit notamment par le recrutement « *d'acheteurs* », en charge de réaliser le sourcing auprès des fournisseurs, de mêmes nationalités que les pays dans lesquels le 4PL développe son activité. Il souhaite par ce biais créer une proximité culturelle entre l'acheteur et les fournisseurs originaires du même pays. De ce fait, l'acheteur devient l'interlocuteur unique lors des phases de renégociations annuelles de contrat, lors de l'introduction d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle réglementation etc. Au-delà de la proximité culturelle, par cette organisation, l'acheteur a une excellente connaissance des compétences et des capacités des fournisseurs dont il se charge. Il s'agit dans un second temps d'innovations organisationnelles portant sur la réorganisation des méthodes de travail et des procédés. Ces réorganisations et améliorations se déroulent tant au niveau du 4PL, dimension intra-entreprise, qu'au niveau des fournisseurs du 4PL, dimension inter-entreprise. Le service « Pilotage » a en charge le reengineering des processus afin d'améliorer de manière continue la performance des schémas logistiques mis en œuvre et par ce fait, la performance du service pour le chargeur. Ce service coordonne les activités lors des phases de démarrage de nouvelles filières de collecte avant de « *passer le relais* » au service « Administration des Ventes ». Il n'interviendra de nouveau que pour améliorer les processus, en les standardisant au besoin pour dégager plus de performance ou encore pour intégrer de nouveaux procédés dus aux évolutions des cadres législatifs européens, très prégnants dans ce secteur. Il s'agit là d'un service transversal qui intervient bien au-delà des frontières juridiques de l'entreprise. Notons enfin, que les efforts demandés aux fournisseurs en termes d'amélioration des processus et de réduction des coûts varieront en fonction de l'ancienneté de la relation.

Les innovations organisationnelles ainsi observées visent à renforcer les capacités organisationnelles du 4PL dans les phases de design, de mise en œuvre et de contrôle des schémas de logistique inversée et des outils sous-jacents.

### 2.1.2 Une innovation technologique

La deuxième forme d'innovation observée est de nature technologique. En effet, dans l'étude de cas menée, le 4PL a développé un système d'information (SI) support permettant de modéliser tous les flux de la chaîne logistique inversée afin de concevoir des filières de collecte mais aussi une fois mises en œuvre d'assurer le « *tracking and tracing* » de l'ensemble des flux. Cet outil permet ainsi d'identifier les schémas logistiques les plus

performants, de dupliquer plus rapidement les schémas de filières existantes, de fiabiliser le processus de facturation fournisseurs et clients et enfin de respecter les réglementations européennes. Ce projet a connu deux phases de développement. La première phase de construction du cahier des charges et du design du système a été développée en externe auprès d'un prestataire de service informatique. La seconde phase, consacrée à la réalisation et à la mise en œuvre effective du système a été menée en interne pour des raisons économiques liées à la réduction des coûts de développement. Par ailleurs, le 4PL pour ce projet a bénéficié d'un crédit d'impôt recherche.

Ce SI permet de modéliser tous les flux de la chaîne logistique inversée. Il comptabilise 160 modèles de workflows différents en Europe, 1600 « *tuyaux de collecte* », recense 11 000 points de collecte et réuni 553 fournisseurs. Il s'agit d'un outil multi-langues permettant de dupliquer le système dans n'importe quel pays et d'assurer l'interopérabilité avec les systèmes existants. Enfin, il s'agit d'une interface commune avec les fournisseurs, les clients, les centres de coordination nationaux permettant la facturation, le reporting des activités et la transparence nécessaire aux activités de « *reverse logistics* ».

Cette innovation technologique assoit le 4PL dans son rôle de « *chef d'orchestre* » pilotant des flux, des processus et des acteurs au sein d'un réseau, assurant une fonction d'intermédiation entre l'éco-organisme et les fournisseurs.

## 2.2 Deux types d'innovation poursuivis simultanément

Le deuxième résultat directement issu de notre étude de cas concerne le type d'innovation mis en œuvre par le 4L. Nous avons identifié dans la littérature deux types d'innovation, incrémentale et radicale. L'étude exploratoire que nous avons menée, nous permet d'observer ces deux types d'innovation (2.2.1 et 2.2.2) poursuivis simultanément par le 4PL et les acteurs du réseau. Ce résultat souligne l'existence, au sein d'un réseau structuré, d'activités d'innovation aux caractéristiques divergentes supportées par les acteurs du réseau.

### 2.2.1 Un développement métier relevant d'innovation exploratoire

Le développement de la filiale « *spécialiste de la collecte et du traitement de déchets* » traduit l'émergence d'un nouveau métier pour PSL, au-delà des chaînes logistiques traditionnelles. Le prestataire dans son métier de « *contractant général* » au sein de chaînes inversées se positionne comme LE spécialiste de ce secteur, élément de différenciation de son offre de

service par rapport à celles de ces principaux concurrents. Il s'agit pour cet acteur d'un développement métier traduisant une stratégie d'innovation que nous pouvons qualifier d'offensive dans le sens où le PSL est allé du métier du PSL « classique » et des missions qui leur incombent traditionnellement (gestion de stocks, gestion des approvisionnements, pilotage de flux, post-manufacturing, etc.). Il a ainsi développé le métier de 4PL, cet acteur entièrement dématérialisé, nouveau stade de développement de l'industrie de la prestation de services logistiques. Par ailleurs, il a intégré, dès les phases de conception de ses services, le « lobbying », c'est-à-dire qu'il a rencontré les collectivités locales, les municipalités, etc. pour les faire adhérer à l'éco-organisme, client du prestataire. Ainsi, il a identifié et mis en place les sources de collecte de déchets lui permettant de construire et de structurer le réseau d'acteurs nécessaires.

Cependant, bien que le métier soit nouveau pour le PSL, bien que la filiale ne soit pas intégrée au reste du Groupe et enfin, bien que ne possédant aucun actif, la filiale a pu bénéficier de « fertilisations croisées », au sens d' O'Reilly et Tushman (2006), entre l'expérience acquise par le Groupe dans l'organisation de chaînes logistiques traditionnelles et celle de chaînes logistiques inversées. Ces fertilisations ont ainsi porté sur les relations avec les industriels, la maîtrise des outils et des techniques, la gestion des interfaces ou encore celle des réseaux d'acteurs interconnectés.

### 2.2.2 Un développement de services relevant d'innovation incrémentale

De manière concomitante à son développement métier, le 4PL connaît également un développement de ses services. Afin d'assurer le développement de l'activité, avec des déploiements dans de nouveaux pays et/ou auprès de nouveaux clients, dans des conditions économiques supportables, le PSL souhaite standardiser ses process et ses services afin de pouvoir les dupliquer plus rapidement et de réduire les coûts liés à la standardisation. Il s'agit là d'innovations incrémentales telles que définies précédemment. Dès lors, il réalise des audits auprès de ses fournisseurs pour identifier les « best practices ». Le 4PL peut par ce biais contrôler les process chez les fournisseurs, proposer des solutions d'amélioration, identifier les leviers de performance avec la ferme volonté de les propager aux autres prestataires. En effet, une seule équipe d'auditeurs internes réalise les audits pour l'ensemble des fournisseurs européens. Le développement de services, l'amélioration de services et/ou de process existants peuvent donc être supportés par le réseau de fournisseurs et remontés au travers des audits vers le 4PL en vue d'une intégration et d'une propagation vers l'ensemble

du réseau de prestataires. Cependant, pour inciter les acteurs du réseau à innover, c'est-à-dire à trouver de nouveaux leviers de performance, le 4PL met ses fournisseurs en concurrence ou lors des phases de renégociations de contrat, leur demande un alignement sur les grilles tarifaires des fournisseurs les plus performants.

Au-delà des développements de services induits par ces procédés et de l'amélioration des performances, des jeux de pouvoir s'exercent manifestement entre les 4PL et les autres prestataires du réseau.

## **Discussion et perspectives**

En se proposant de décrire et de comprendre, dans une démarche exploratoire, la dimension inter-organisationnelle de l'innovation dans les services logistiques à l'aide d'une étude de cas unique d'un prestataire spécialisé dans la « *reverse logistics* », les principaux apports de cette communication sont de deux ordres.

En ce qui concerne les apports théoriques, il a été question ici de s'interroger sur le rôle et les fonctions du PSL dans le cadre de chaîne logistique inversée, secteur s'y l'en ait en pleine expansion. Au travers de cette réflexion, nous avons analysé les développements concomitants du métier et des compétences du PSL comme relevant de stratégies d'innovation reposant pour l'essentiel sur sa capacité à proposer des solutions clé en main et à organiser des schémas logistiques complexes. Enfin, nous nous sommes inscrits dans un débat scientifique relatif à la firme-pivot (Fulconis et Paché, 2005) dans un réseau d'acteurs interconnectés. N'ayant nullement la prétention d'apporter une réponse à ce débat, cette communication nourrit la réflexion. En effet, la dimension inter-organisationnelle prégnante dans la « *reverse logistics* », la capacité qu'à eu le 4PL à développer des compétences en management des interfaces, nous questionne sur l'existence d'une « firme-pivot ». Le 4PL ne pourrait-il pas être la « *firme-pivot* » ? Le réseau d'acteurs impliqués dans les schémas de logistique inversée ne serait-il pas centré autour de l'acteur tiers ?

En ce qui concerne les apports managériaux, cette communication éclaire les PSL sur leur rôle dans les chaînes logistiques inversée. Elle met également en perspective les enjeux pour ces acteurs liés à la mise en œuvre de stratégie d'innovation qu'elle soit offensive ou défensive.

Néanmoins, cette communication n'est pas exempte de limites résultantes pour l'essentiel de la méthodologie poursuivie. En effet, à ce stade de notre projet de recherche, cette communication est le fruit d'une démarche exploratoire dont les premiers résultats proviennent d'une étude de cas unique, bien qu'exemplaire. Ceci ouvre à notre sens des

perspectives de recherche riches. Il s'agira dans un premier temps d'élargir notre étude en réalisant des études de cas multiples ce qui nous permettra d'observer les variations intra et inter cas tout en augmentant la validité externe de notre étude (Voss, 2009). Dans un second temps, nous envisageons de comparer les stratégies d'innovation des PSL dans les chaînes logistiques traditionnelles et dans les chaînes logistiques inversées afin d'identifier s'il existe des invariants quelque soit le type de chaîne observée.

## **Bibliographie**

**Barthélémy, J.** (2000), L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

**Barthélémy, J. et Chalaye, S.** (2004), « L'externalisation d'activités de service : une analyse en termes de bénéfices et de risques », *Gestion 2000*, Vol. 21, n° 4, 89-103.

**Benner M. et Tushman M.** (2003), « Exploitation, exploration and process management : the productivity dilemma revisited », *Academy of Management Review*, Vol.28, n°2, 238-256.

**Berglund M., Van Laarhoven P., Sharman, G. et Wandel, S.** (1999), « Third Party Logistics: is there future? », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10, n°1, 59-70.

**Bourgne P. et Roussat C.** (2008), « Structuration de l'activité logistique : des acteurs émancipés du transport ? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°54, 73-100

**Brulhart, F. et Claye-Puaux, S.** (2009), « Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique », *Revue Management et Avenir*, n°24, 65-82.

**Chanal V. et Mothe C.** (2004), « Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ? », *XIIIème conférence de l'AIMS*, Le Havre, Juin, 1-25.

**Chesbrough H.** (2003), « The Era of Open Innovation », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, n°3, 35-41.

**Colin J.** (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? », *Revue française de gestion*, n° 156, 135-149.

- Delfmann W., Albers S. et Gehring M.** (2002), “ The impact of electronic commerce on logistics service providers ”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, n°3, 203-222.
- Desreumaux, A.** (1996), « Nouvelles formes d’organisation et évolution de l’entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 107, 86-108.
- Fabbe-Costes, N.** (2005),
- Fabbe-Costes, N et Meschi, PX.** (2000), Situations-Types et évolutions de la place de la logistique dans l'organisation, *Logistique et Management*, Vol.8, N°1, 101-112.
- Ferrary M.** (2008), « L’innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées », *Revue française de gestion*, n° 187, 109-125.
- Fulconis F., Monnet M. et Paché G.** (2009), « Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée », *Management & Avenir*, n°4, 83-102.
- Fulconis F. et Paché G.** (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue française de gestion*, n° 156, 167-186.
- He ZL. et Wong P.K.** (2004), “ Exploration vs. Exploitation : an empirical test of the ambidexterity hypothesis ”, *Organization Science*, Vol.15, N°4, July-August, 481-494.
- Hertz S. et Alfredsson M.** (2003), “ Strategic development of third-party logistics provider ”, *Industrial Marketing Management*, n°32, 139-149.
- Monnet M.** (2008), “The intermediaries skills of logistics service providers in the context of sustainable development”, *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Meeting for Research in Logistics*, Avignon, 1-18.
- Mukhopahyay S. et R. Setaputra** (2006), “ The role of 4PL as the reverse logistics integrator: optimal pricing and return policies”, *International of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.36, N°9, 716-729.
- O’Reilly C. et Tushman M.** (2004), “ The ambidextrous organization ”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, n° 4 74-81.
- Paché G. et Sauvage T.** (2004), *La Logistique, Enjeux stratégiques*, Vuibert, 3<sup>ème</sup> Edition.
- Pennings J. et Harianto F.** (1992), Technological networking and innovation implementation. *Organization Science*, Vol.3, N°3, 356-382
- Persson G. et Virum H.** (2001), “ Growth strategies for logistics service providers: a case study ”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n°1, 53- 64.
- Quélin, B.** (2007), « L’externalisation : de l’opérationnel au stratégique », *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°177, 113-128.

**Roques, T., Michrafy, M.** (2003), Logistics Service Providers in France-2002 Survey: Actors' Perceptions and Changes in Practices, *Supply Chain Forum*, Vol 4, N° 2, 34-52.

**Sanchez R., Heene A. et Thomas H.** (eds) (1996). Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management. John Wiley & Sons.

**Tixier D., Mathe H. et Colin J.** (1983), *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod, Paris.