



**HAL**  
open science

## La logistique, dimension de la stratégie

Odile Chanut, Paché Gilles

► **To cite this version:**

Odile Chanut, Paché Gilles. La logistique, dimension de la stratégie. F. Tannery J.-Ph. Denis, T. Hafsi, A. Martinet. Encyclopédie de la Stratégie, Vuibert, pp.763-784, 2014, 2311400215. hal-01767023

**HAL Id: hal-01767023**

**<https://hal.science/hal-01767023v1>**

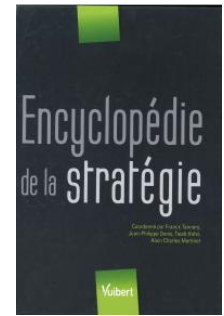
Submitted on 15 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour citer cet article :

Chanut Odile et Paché Gilles (2014), « La logistique, dimensions de la stratégie », in F. Tannery J.-Ph. Denis, T. Hafsi, A. Martinet, **Encyclopédie de la Stratégie**, Vuibert, Paris, pp. 763-784.



## La logistique, dimensions de la stratégie

Odile CHANUT et Gilles PACHÉ

*Le management des chaînes logistiques relève désormais d'une perspective à forte dominante stratégique. En effet, les chaînes logistiques, devenues multi-acteurs sous l'effet du changement de périmètre des organisations observé depuis quarante ans, impliquent de mieux coordonner les flux physiques et d'information entre des entreprises industrielles, commerciales et de services collectivement impliquées dans un processus de création de valeur. La gestion des interfaces intra et inter-organisationnelles qui en résulte ne se limite plus à une simple dimension technique d'optimisation de flux. Elle suppose des questionnements sur la manière de penser et de mettre en œuvre un projet collectif de nature logistique. En d'autres termes, il s'agit de construire et de gérer des relations d'affaires pour permettre un pilotage optimal des activités logistiques au sein de réseaux de supply chains, dans les meilleures conditions de coût, de qualité de service et de réactivité (plasticité). Les conditions d'exercice de la compétition entre entreprises s'en trouvent radicalement transformées. La prise de conscience de l'urgence sociétale du développement durable oblige également à imaginer de nouvelles formes d'action collective qui privilégient des stratégies logistiques fondées sur la mutualisation des ressources entre partenaires, notamment dans des espaces urbains saturés, exigeant des politiques concertées de gestion durable des activités de transport et de stockage.*

Dès 2007, le groupe L'Oréal mettait en place une *charte logistique fournisseurs* de 27 pages, qui fait depuis référence pour les industriels de biens de grande consommation. Il s'agit d'un document cadre, destiné aux fournisseurs de matières premières et d'emballages à l'échelle de la planète, dont l'objectif est de définir les droits et devoirs réciproques des fournisseurs comme des usines L'Oréal pour tous leurs échanges logistiques. La charte propose un mode standardisé de fonctionnement en matière d'approvisionnement, formalise les contraintes avant le lancement de nouveaux produits, et précise les paramètres logistiques à respecter. Elle établit en outre des indicateurs objectifs pour mesurer et améliorer la

performance logistique des fournisseurs du groupe. Cette contractualisation souligne les enjeux actuels de la démarche logistique : au-delà de la mise à disposition du consommateur (ou de l'utilisateur final) des produits finis ou semi-finis, dans les meilleures conditions de coût, de qualité de service et de réactivité, il s'agit de penser le rôle des interfaces intra-organisationnelles, mais aussi inter-organisationnelles, dans les processus de création de valeur. En effet, pour mener à bien les activités de conception, de production et de commercialisation des produits, des entreprises industrielles et commerciales sont dorénavant conduites à établir entre elles des relations d'échange étroites et durables au sein de chaînes logistiques qui constituent l'un des principaux supports des systèmes de chaînes de valeur décrits par Porter (1985).

Longtemps étudiée dans la seule perspective technique d'optimisation des flux, la démarche logistique retient désormais l'attention de nombreux chercheurs en management stratégique et elle constitue un thème majeur de la littérature managériale. Cela est heureux car s'interroger sur la structure et le fonctionnement des chaînes logistiques multi-acteurs, dénommées *supply chains* dans les travaux anglo-saxons, suppose l'analyse approfondie des modes spécifiques de coordination entre leurs membres. Ceci s'avère d'autant plus urgent qu'une telle vision rompt avec un héritage ancien, celui des politiques d'intégration verticale menées par les grandes entreprises manufacturières et certains groupes de distribution, du début du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la fin des Trente Glorieuses. Les grandes entreprises cherchaient alors à maîtriser les incertitudes de leur environnement externe en prenant le contrôle, partiel ou total, d'activités créatrices de valeur, depuis les sources d'approvisionnement jusqu'aux magasins. Certains y ont vu, à l'instar de Coase (1937/1987), de Rugman (1981) et de Chandler (1990), la naissance de la firme moderne issue d'un capitalisme industriel triomphant. La firme intégrée, souvent multinationale, fut d'ailleurs longtemps privilégiée dans les travaux des enseignants des *business schools* nord-américaines, car supposée représenter la structure organisationnelle la plus efficiente.

La rupture date des années 1970 et 1980 et peut être qualifiée de « révolution copernicienne ». En effet, l'émergence de nouvelles règles de la concurrence va radicalement modifier la manière d'envisager le contrôle efficace des ressources en vue de mener à bien un projet productif. Désormais, il s'agit moins pour l'entreprise de posséder des actifs matériels et immatériels que de savoir les mobiliser auprès d'un réseau de partenaires fiables et performants ; l'entreprise se recentre sur son cœur de métier et construit une organisation en réseau (Paché et Paraponaris, 2006). La décision stratégique voit alors son objet central évoluer vers des problématiques nouvelles de construction et d'activation de relations inter-

organisationnelles de qualité. La structuration des chaînes logistiques multi-acteurs témoigne parfaitement de cette mutation. Les activités d'approvisionnement, de gestion de production et de distribution physique impliquent dorénavant une pluralité d'entreprises en étroite interaction. Le fait que plusieurs entreprises participent collégialement à une chaîne logistique pose la question de son pilotage et de la cohérence des décisions prises, qu'elles concernent le *temps long* du stratégique ou le *temps court* du tactique et de l'opérationnel. En l'absence d'une instance capable d'imposer, par autorité, des normes globales de construction et d'activation à tous les acteurs, comment en effet fixer par exemple les niveaux de capacité de production et de transport dans lesquels investir aux différents maillons de la chaîne logistique multi-acteurs ? Ou encore, comment définir le niveau de stockage à respecter pour minimiser les risques de rupture en magasin ?

Le chapitre souhaite aborder la démarche logistique comme dimension singulière de l'action stratégique en référence aux aspects éminemment *collectifs* que sous-tend le pilotage des flux de produits et d'informations associées. Il est effectivement essentiel de comprendre pourquoi et comment des entreprises industrielles, commerciales et de services interagissent entre elles dans le temps long pour concevoir, produire et distribuer des produits dans les meilleures conditions de coût, de qualité de service et de réactivité. Se pencher sur les fondements de la démarche logistique renvoie de ce fait, dans une première étape, à l'étude du management des interfaces intra et inter-organisationnelles, avant de s'interroger, dans une deuxième étape, sur la construction et la gestion des relations entre membres des chaînes logistiques multi-acteurs. Ceci permet de mettre en perspective, dans une troisième étape, les tendances les plus actuelles en matière de stratégies collectives, tout particulièrement autour des pratiques de mutualisation des ressources logistiques.

## **1. Logique de management des interfaces**

En l'espace d'une génération, la démarche logistique a connu une radicale mutation de son statut et de son identité dans la plupart des pays occidentaux. Longtemps confinée à la gestion (puis à la maîtrise) d'un certain nombre d'opérations élémentaires liées à l'acheminement des produits jusqu'à leurs marchés, elle est désormais perçue comme un élément stratégique majeur en vue d'affirmer un avantage concurrentiel durable (Tixier *et al.*, 1996), notamment en permettant aux entreprises d'être totalement orientées client. Les organisations sont ainsi passées d'un modèle logistique que l'on qualifiera de *gravitaire*, dominé par l'offre, à un modèle logistique que l'on qualifiera de *piloté*, dominé par la demande. Ce dernier modèle

s'appuie sur des registres opérationnels et stratégiques originaux en matière de coordination des acteurs, des activités et des ressources. Plus largement, la question posée est celle du management des interfaces, entre fonctions et entre parties prenantes, au sein des processus de création de valeur.

### *1.1. Orientation entreprise : les interfaces intra-organisationnelles*

Depuis ses origines militaires, au XIX<sup>e</sup> siècle, jusqu'au début des années 1960, la démarche logistique s'est appuyée sur les mêmes fondamentaux, à savoir la recherche d'une optimisation d'activités élémentaires décomposées, liées au déplacement des hommes et des marchandises, pour les uns vers le terrain des opérations, pour les autres vers les marchés et la clientèle à desservir. Tout manuel sur le management logistique rappelle ainsi que la discipline académique et la mise en pratique en entreprise émergent, puis se structurent, dans un souci de gestion efficace des moyens de transport, de manutention et de stockage, sans aucune volonté stratégique de penser une meilleure articulation entre ces moyens. La vision est « cloisonnée » et aboutit à des optimisations locales, censées déboucher sur une solution globalement satisfaisante. Par exemple, il est entendu que toute entreprise doit chercher à minimiser simultanément ses coûts de transport et ses coûts de stockage, alors que l'objectif de performance ne peut évidemment être atteint qu'à partir d'une approche globale du couple transport / stockage. En bref, la démarche logistique sous-tend alors une vision « machinique » de l'entreprise, une organisation découpée en différentes activités logistiques élémentaires s'articulant entre elles dans le cadre d'un modèle gravitaire d'écoulement des flux de produits, de l'amont vers l'aval.

Magee (1968) est le premier théoricien à se référer à la logistique selon une perspective de nature systémique. Ayant passé plusieurs années dans l'industrie manufacturière américaine en tant que responsable de planification de la production, il comprend très rapidement les enjeux d'une vision d'ensemble des opérations que doit gérer un industriel pour pouvoir mettre ses produits à disposition des distributeurs, et donc de ses consommateurs, dans les meilleures conditions de coût. La maîtrise de la distribution physique est certes capitale pour faire le lien entre les usines et les magasins, *via* un réseau d'entrepôts, mais il faut être capable de synchroniser cette logistique aval avec la programmation des fabrications et, en amont, avec les approvisionnements, parfois lointains, en matières premières et composants. Pour Magee (1968), une telle synchronisation s'appuie sur des prévisions de vente à moyen terme permettant de recourir à des outils de programmation de type *materials requirement planning*

(MRP) dont l'objectif est de conduire à un séquençage efficace des opérations au sein des différents sous-systèmes logistiques.

Heskett (1977) va plus loin en introduisant l'idée révolutionnaire selon laquelle c'est la demande réelle (et non pas anticipée) qui doit déclencher la mise en marche des sous-systèmes logistiques, ouvrant la porte aux dispositifs de gestion fondés sur un pilotage par l'aval. Cela suppose toutefois de mettre au centre des processus de prise de décision la problématique du management des interfaces intra-organisationnelles. Concrètement, il s'agit, pour améliorer la performance, de penser l'interaction entre les activités logistiques élémentaires et les autres fonctions de l'entreprise. Ainsi, l'interaction entre la fonction chargée de la distribution physique des produits aux clients et la fonction chargée de la politique marketing s'avère essentielle pour définir un objectif de satisfaction optimale (et non pas maximale) du client, en fonction de critères co-construits par les deux fonctions. L'interaction entre les approvisionnements de matières et composants et la négociation achat auprès des fournisseurs est tout aussi importante. Pas à pas, à la suite d'Heskett (1977), la démarche logistique émerge finalement comme une technologie de la maîtrise de la circulation physique des flux de matières et marchandises. La question centrale est de savoir déclencher juste-à-temps des opérations de mise en fabrication, de sortie de stock, de transport, etc., de façon à éviter les ruptures comme les engorgements :

- prendre une décision *trop tôt*, par exemple de mise en fabrication d'un produit, c'est risquer de créer un surstock, et donc des coûts liés à son financement (sans oublier sa possible obsolescence) ;
- prendre une décision *trop tard*, c'est risquer de générer des pénuries ponctuelles ou durables en matières, sous-ensembles et marchandises, au moment où la demande intermédiaire ou finale s'exprime.

Afin de s'assurer de la maîtrise de la circulation physique, d'amont en aval, obtenue à un coût minimal pour un niveau de qualité de service optimal, la démarche logistique y associe un flux d'information de pilotage, d'aval en amont, le tout renvoyant à la gestion d'opérations de planification, d'opérations administratives et d'opérations physiques (Mathe et Tixier, 1992) (voir le Tableau 1). Pour parvenir à répondre au double objectif de continuité (pas de surcapacités) et de fluidité (pas de ruptures), la démarche logistique se déploie dans plusieurs dimensions complémentaires, impliquant chacune des responsabilités managériales distinctes. A la base, on retrouve la conduite, en moyens propres ou par recours à des moyens extérieurs, d'opérations logistiques élémentaires, qu'il s'agisse de transport, de stockage ou de manutention. Afin d'être optimisées, celles-ci doivent s'insérer harmonieusement dans

l'organisation et la gestion des sous-systèmes logistiques, dont les flux seront parfaitement synchronisés entre eux. Ce qui sous-entend l'existence de stratégies logistiques coordonnées entre elles afin d'identifier les nécessaires arbitrages à rendre aux interfaces en vue de faire émerger une solution d'ensemble satisfaisante.

**Tableau 1** – *Démarche logistique : les opérations élémentaires*

[Placer ici le Tableau 1]

*Source* : tiré de Mathe et Tixier (1992).

Dans cette optique, la maîtrise des systèmes d'information est cruciale. Les systèmes d'information doivent permettre le pilotage des activités logistiques élémentaires, fondé sur un processus global de régulation décomposable en trois niveaux, à savoir la programmation, le réglage et le suivi des flux. A un premier niveau, la *programmation à moyen terme des flux* assure en temps voulu la mise en place des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs assignés, par exemple le nombre de véhicules de transport pour livrer aux clients le bon produit au bon moment (et en quantité suffisante). A un deuxième niveau, le *réglage à court terme des flux* permet un ajustement des charges de travail aux capacités disponibles afin de maximiser le taux d'utilisation des équipements, par exemple en faisant appel ponctuellement à un transporteur extérieur. Enfin, à un troisième niveau, le *suivi permanent des flux* prend en compte les aléas de dernière minute et modifie les plans d'activité en conséquence, par exemple le report d'une livraison à un client compte tenu de conditions climatiques défavorables.

Tout changement profond et durable de l'environnement de l'entreprise va conduire, à son tour, à un changement de stratégie dans la conception du management des interfaces. Par exemple, face à de brutales ruptures dans les modes de consommation et à l'érosion du pouvoir d'achat des ménages, les sous-systèmes logistiques d'une entreprise devront être capables d'ajuster les capacités au débit réduit des ventes, sous peine de voir s'accroître les charges fixes unitaires. La réactivité, fondée sur un redéploiement instantané des ressources mobilisées en fonction de l'état des ventes réelles, s'impose comme un dispositif de gestion essentiel. Cette réactivité s'appuie sur une aptitude stratégique à la *plasticité*, c'est-à-dire à la modification du périmètre des activités logistiques dans des délais très brefs. Il s'agit ainsi de penser les sous-systèmes logistiques sur le registre d'un « projet » initié pendant un temps

défini, quitte à ce que lesdits sous-systèmes soient instantanément reconfigurés dès lors que le projet s'achève et/ou que l'environnement est modifié en profondeur. Un tel schéma « casse » évidemment la logique planificatrice encore très présente en management logistique, notamment dans les travaux qui lui sont consacrés en Amérique du Nord.

La question de la réactivité trouve au demeurant une nouvelle actualité au travers des analyses contemporaines sur la gestion des risques en matière de pilotage logistique. En effet, la maîtrise des risques est désormais une question essentielle du management des organisations en raison de leurs impacts significatifs et négatifs, amplifiés par les réseaux sociaux, et qui affectent leurs capacités à servir efficacement les clients (Borghesi et Gaudenzi, 2013). La logistique n'échappe pas à ce mouvement contemporain de volonté de maîtriser les risques. Le *supply chain risk management* a tout particulièrement pour mission de proposer des outils permettant une évaluation et un suivi optimal des risques de rupture dans la continuité des flux (Lavastre *et al.*, 2012), par exemple suite à des aléas climatiques, économiques ou sociaux. Ce sont finalement les entreprises capables d'absorber au mieux les chocs externes au sein de leurs sous-systèmes logistiques, en faisant ainsi preuve de résilience, qui sont les plus susceptibles de produire de la performance, grâce à une adaptabilité (ou plasticité) accrue.

Dans un contexte stratégique valorisant la plasticité et la résilience, les ressources logistiques les plus critiques à mobiliser seront alors des ressources de *management des interfaces*, c'est-à-dire les ressources matérielles et humaines à « géométrie variable », permettant le couplage et le découplage entre les sous-systèmes logistiques, afin d'être capable de mettre à disposition des clients le bon produit, au bon moment et au bon endroit. L'un des cas les plus connus de management des interfaces logistiques est celui des plateformes modulaires dont l'objectif est de réceptionner des modules *standard*, par exemple des composants ou sous-ensembles de téléviseurs ou de fours à micro-ondes, et les assembler rapidement selon une pluralité de configurations, et en fonction d'une demande finale parfois hautement volatile. L'étiqetage à façon dans l'industrie alimentaire, l'emballage à façon dans l'industrie des détergents ou le montage à façon dans l'industrie micro-informatique constituent d'excellents exemples d'une différenciation retardée mise en œuvre très en aval de la chaîne de conception-production-distribution, au niveau de l'entrepôt ou au niveau de l'unité d'assemblage, pour s'ajuster au mieux à la demande finale. Les évolutions observées dans le comportement d'achat en ligne rendent d'ailleurs probable l'exacerbation de l'exigence de plasticité dans un proche futur, ce qui milite pour une généralisation de plates-



formes modulaires aptes à assembler au plus vite des modules *standard* pour satisfaire les consommateurs.

Ainsi, les pics de demande sur Internet peuvent être démesurés, à l'instar de l'expérience d'Alibaba Group Holding, premier opérateur de commerce électronique généraliste en Chine, avec ses sites Taobao.com et Tmall.com, qui a vu ses ventes atteindre le chiffre record de plus de deux milliards d'euros le jour des célibataires, le 11 novembre 2012, en raison de promotions attractives offertes sur la toile ! Dans ce type de situation, le problème est d'estimer sur trois ou quatre semaines le nombre global de références que les consommateurs vont plébisciter dans une période donnée ( $x$  bouquets de fleurs), anticiper le volume des modules *standard* nécessaires pour les constituer ( $y$  fleurs de chaque variété), et ainsi éviter au moment le plus critique une rupture d'approvisionnement. Ceci nécessite un *dialogue continu* entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment entre le marketing, la logistique et les achats, et une vision stratégique décloisonnée dont est porteur un management efficace des interfaces intra-organisationnelles. Si une telle vision revêt une pertinence incontestable, elle ne doit pas faire oublier que les processus de création de valeur associent plusieurs entreprises aux ressources et compétences complémentaires (des industriels, des distributeurs, des transporteurs, des fournisseurs de composants, etc.). La stratégie logistique ne peut donc être simplement celle d'une entreprise ; elle est avant tout celle d'un ensemble d'unités actives en interaction au sein d'une « chaîne » plus ou moins étendue au plan organisationnel et géographique.

## 1.2. Orientation chaîne multi-acteurs : les interfaces inter-organisationnelles

Depuis son introduction au début des années 1980, dans un article finalement assez peu connu par les non-spécialistes du sujet (Oliver et Webber, 1982/1992), le thème du management des chaînes logistiques multi-acteurs, ou *supply chain management* (SCM), connaît un engouement continu, tant dans la littérature stratégique qu'auprès des entreprises. Ces dernières, qu'elles soient industrielles, commerciales et de services, souhaitent co-construire et co-piloter des processus logistiques « intégrés » afin de renforcer leur efficacité (inter)organisationnelle, malgré ou en raison de leur décision de recentrage de leurs activités sur leurs compétences centrales, ou *core competences*. La démarche SCM vise à accroître la valeur créée pour le client final et à améliorer de manière significative la performance économique des différentes parties prenantes (dominantes et subsidiaires), par exemple en termes d'accroissement du résultat d'exploitation et de diminution de l'actif immobilisé

(Bertrand, 2003), même si la question de la mesure la plus pertinente de ladite performance reste toujours posée.

Comme l'indique Christopher (2011), à la suite des travaux de Normann et Ramirez (2000) sur les « constellations de valeur », si le SCM rencontre un tel succès, c'est sans doute que les conditions de la compétition se sont radicalement transformées depuis une trentaine d'années dans les économies occidentales, en mettant en scène des constellations de firmes aux compétences complémentaires pour construire un système d'offre performant. Le mouvement de recentrage des entreprises industrielles et commerciales sur leur cœur de métier a effectivement abouti à déléguer à autrui une partie de la gestion des actifs matériels utiles à l'activité. Plus largement, la conception et la production d'un produit et/ou d'un service nécessitent désormais de faire appel à des ressources externes, et seul un regroupement cohérent de plusieurs entités aux savoir-faire complémentaires permet de faire face à une compétition nationale, voire mondiale, de plus en plus féroce. Le périmètre de l'entreprise a ainsi évolué au fil du temps et le modèle dominant est désormais celui de l'entreprise « étendue » qui va des fournisseurs des fournisseurs, en amont, jusqu'aux clients des clients, en aval (voir la Figure 1).

**Figure 1 – Représentation stylisée d'une chaîne logistique multi-acteurs**

[Placer ici la Figure 1]

*Source* : adapté d'un document AT Kearney.

La chaîne logistique devient alors multi-acteurs. Elle intègre en *amont* un réseau de fournisseurs (de premier et deuxième rangs, voire plus), soutenant les fonctions d'approvisionnement et achat de matières et composants, puis de transformation et d'assemblage de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis, et en *aval* un réseau de vente aux consommateurs, *via* des distributeurs (avec ou sans magasins). Comme le note Samii (2004), cette chaîne constitue « un réseau d'organisations inter-reliées, ayant un objectif commun », et il faut reconnaître qu'elle se présente aujourd'hui comme le niveau le plus pertinent d'analyse d'une compétition fondée sur une maximisation des revenus et une minimisation des coûts de mise à disposition des produits au client, avec des délais de réaction raccourcis. Ceci ne sera possible qu'en situation de réduction systématique du stock total de matières, d'en-cours et de produits finis, de suppression de tous les goulets

d'étranglement et de compression drastique des temps de réponse. Dans ces conditions, la compétition se déplace de l'entreprise en tant qu'unité active aux chaînes logistiques dans leur ensemble. L'avantage concurrentiel résulte alors de la capacité d'une chaîne logistique, à un moment donné, à être la plus efficace en termes de coût, de qualité de service et de réactivité (plasticité), et à s'appuyer sur un management performant des interfaces inter-organisationnelles.

La démarche SCM intègre ces évolutions et revêt par nature une vision intégrative et systémique plutôt que fonctionnelle et cloisonnée. Elle considère en effet la logistique avant tout selon un angle stratégique (et non instrumental). Comme le notent Mentzer *et al.* (2001) dans un article de synthèse, le management intégré des chaînes logistiques multi-acteurs se définit comme « la coordination systémique, stratégique et la gestion tactique des actions au sein des départements d'une organisation particulière, ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne logistique. Il a pour but d'améliorer la performance à long terme de chaque organisation et de la chaîne logistique inter-organisationnelle dans son ensemble ». Coordonner, c'est faire appel à un ensemble articulé de moyens et de ressources en vue d'orienter les activités d'unités interdépendantes de manière à atteindre un objectif, ici de performance logistique. Coordonner conduit aussi à manager des interfaces inter-organisationnelles, par exemple entre un industriel et un distributeur impliqués ensemble dans des activités de distribution physique des produits, de l'usine jusqu'aux magasins. La création de valeur se réalise dès l'instant dans le cadre d'une interaction étroite, continue et efficace entre acteurs (Baraldi *et al.*, 2012).

Des outils de gestion ont évidemment été déployés pour gérer au mieux les interfaces inter-organisationnelles. C'est notamment le cas du *collaborative planning, forecasting and replenishment* (CPFR), une démarche fondée sur le principe de prévision unique et partagée entre un industriel et un distributeur en matière de pilotage des flux et d'interfaçage des opérations (Rebolledo *et al.*, 2010). Le CPFR permet d'associer gestion de l'offre et gestion de la demande dans une même chaîne logistique multi-acteurs ; il s'agit donc, sur le plan technique, d'une nouvelle étape capitale vers l'interopérabilité totale des systèmes de pilotage, systèmes communs par nature aux industriels et aux distributeurs. Ceci ne peut se concrétiser qu'en présence d'une équipe pluridisciplinaire, en « plateau », composée de représentants des différentes parties en présence, dont la mission est de co-élaborer un plan commercial pour anticiper la nature et la quantité de flux de produits en circulation dans la chaîne logistique multi-acteurs. Le CPFR intègre ainsi un calendrier d'opérations promotionnelles et de

prévisions concertées, notamment liées au lancement de nouveaux produits, ce qui signifie une transparence parfaite au niveau de l'échange des données.

Dans la mesure où le CPFRR fonctionne sur la base d'une prévision unique et partagée, co-construite par des entreprises partenaires, il en découle une sorte de pilotage à fort niveau d'automatisation. Concrètement, industriels et distributeurs sont alertés en temps réel si leurs prévisions diffèrent, et dans ce cas, ils se concertent pour reformuler une prévision commune, gage d'une meilleure gestion des activités logistiques. On pourrait en conclure que le CPFRR s'apparente à un logiciel d'intégration de données dont la mission est d'améliorer le management des interfaces inter-organisationnelles. Une telle vue est largement réductrice car elle sous-estime l'importance stratégique d'une confiance absolue entre les partenaires, qui n'hésitent pas à divulguer à autrui une information confidentielle sur leurs plans publicitaires. Or, cette information est une source d'avantage concurrentiel dans un environnement économique où l'accroissement des parts de marché dépend aujourd'hui, en grande partie, de la performance de la promotion des ventes (du moins pour les produits de grande consommation vendus en libre-service). Si le distributeur accepte ce changement radical, c'est parce que l'industriel est en position de le « récompenser » de son implication dans la co-construction du système de management par une meilleure couverture du marché et une introduction plus efficace de ses nouveaux produits sur le marché.

Enjeu majeur pour les entreprises en tant qu'organisations marchandes impliquées dans un réseau d'affaires, le management intégré des chaînes logistiques multi-acteurs l'est aussi pour leurs salariés qui doivent s'adapter à des modes de fonctionnement nouveaux. De plus en plus souvent, ils feront notamment l'objet d'un contrôle externe de la part d'un personnel appartenant à une autre entreprise, et dont la mission est de vérifier la bonne exécution des tâches. Par exemple, les préparateurs de commande chez les prestataires de services logistiques (PSL) travaillent souvent sous la surveillance directe de salariés de leurs clients, détachés sur site. Le PSL assure des activités de transport (d'approche et terminal), de préparation de commandes et de gestion des stocks pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur qui souhaitera évidemment que tout se passe pour le mieux, notamment au plan social, afin d'éviter d'éventuelles ruptures d'approvisionnement dans ses usines ou dans ses magasins. Exercer un certain niveau de contrôle direct sur les procédures de management des ressources humaines par le PSL permet sans doute d'y parvenir plus facilement, ou pour le moins, prévenir une dégradation du climat social aux possibles conséquences funestes.

## 2. Logique de construction et de gestion des relations

Dans la mouvance de la *design school* de la Harvard University, il a longtemps été entendu que les entreprises sont en concurrence frontale sur un marché : en France, Renault s'affronte à PSA dans le secteur automobile, ou Carrefour s'affronte à Leclerc et Auchan dans le secteur de la distribution alimentaire. Nous savons désormais que la réalité des affaires est à la fois plus subtile et plus complexe. En fait, ce sont avant tout des systèmes d'offre qui entrent en compétition les uns par rapport aux autres. Un système d'offre est constitué par un ensemble d'actifs matériels et immatériels, de ressources et de compétences, qui concourent à la réalisation d'une tâche donnée ; en d'autres termes, il sert d'infrastructure à l'activité. Ainsi, par exemple, une prestation de services logistiques reposera sur des savoir-faire organisationnels de pilotage des flux, des plates-formes d'éclatement, une informatique embarquée, etc., autant de composantes d'un système d'offre qu'une entreprise industrielle, commerciale ou de services va posséder ou va mobiliser dans son univers stratégique auprès de partenaires. Si le système d'offre d'une entreprise s'avère plus performant et plus homogène que ceux des concurrents, il lui permettra d'accroître son emprise sur le marché.

Voilà pourquoi, selon Bréchet (1996), il est plus approprié de parler aujourd'hui de compétition entre systèmes d'offre, sachant que le dessein ultime est d'assurer la victoire de son système d'offre sur l'ensemble des systèmes d'offre. A cette fin, on peut repérer deux champs d'analyse pertinents : d'un côté, la *filière*, à savoir un ensemble coordonné d'activités interdépendantes sur le plan technologique, commercial et financier ; de l'autre, le *réseau*, à savoir un ensemble de relations étroites et durables entre entreprises aux compétences complémentaires. Dans les deux cas, une logique d'action collective tend à émerger et rompt avec la vision de l'entreprise comme unité active agissant en totale autonomie décisionnelle. Les recherches récentes sur le SCM éclairent ce point et en fournissent une application concrète. Toutefois, l'action collective emprunte des voies divergentes, et deux paradigmes s'affrontent en la matière : le paradigme tubulaire, dans la mouvance de Christopher (2011), et le paradigme réticulaire, dans la mouvance de Zhang *et al.* (2003). Le champ des stratégies concurrentielles revêt, dans chacun des cas, des dimensions singulières.

### 2.1. Le paradigme tubulaire : compétition entre chaînes logistiques

La chaîne logistique multi-acteurs renvoie à une vision tubulaire selon laquelle plusieurs entreprises aux ressources et compétences complémentaires, stratégiquement alignées les unes

par rapport aux autres, participent à un processus collectif de création de valeur, en poursuivant un objectif de maximisation des revenus et de minimisation des coûts de mise à disposition des produits au consommateur, avec des délais de réaction de plus en plus courts. Le paradigme dominant devient celui de la compétition entre chaînes logistiques multi-acteurs, la chaîne logistique multi-acteurs la plus performante à un moment donné et dans un espace donné étant la plus efficace en termes de coût, de qualité du service rendu et de réactivité (plasticité). En d'autres termes, c'est la manière de procéder à l'alignement stratégique des entreprises aux ressources et compétences complémentaires qui conditionne directement l'échec ou le succès de la démarche SCM. La Figure 2 fournit une représentation stylisée de cette vision tubulaire de la compétition entre chaînes logistiques multi-acteurs, chère à Christopher (2011).

**Figure 2** – *La compétition entre chaînes logistiques multi-acteurs*

[Placer ici la Figure 2]

La Figure 2 représente trois chaînes logistiques multi-acteurs hypothétiques : A, B et C, que l'on peut retrouver dans des industries d'assemblage comme l'électroménager, la micro-informatique ou l'automobile. Y apparaissent des fournisseurs de premier et deuxième rangs, des unités d'assemblage, des distributeurs, voire des PSL. Deux points importants doivent attirer l'attention d'un point de vue stratégique. D'une part, le consommateur est le même pour les trois chaînes logistiques multi-acteurs, même si l'objectif est justement, pour chacune d'elles, de le rendre « captif » grâce à de meilleures performances en termes de coût, de qualité de service et de réactivité (plasticité). D'autre part, la compétition entre chaînes logistiques multi-acteurs n'empêche pas qu'un ou plusieurs des maillons leur soient communs pour réaliser, le cas échéant, d'importantes économies d'échelle. Dans la Figure 2, le fournisseur de second rang est ainsi partagé par A, B et C, le fournisseur de premier rang par A et B, un site avancé fournisseurs par B et C, et à nouveau un entrepôt de distribution par les trois chaînes logistiques multi-acteurs (*via* le même PSL exploitant). En bref, la compétition n'empêche pas une mutualisation bien pensée, cette stratégie collective constituant d'ailleurs, dans les années 2010, une thématique majeure en SCM (voir la section 3 du chapitre). Antai et Olson (2013) soulignent ainsi combien les entrepôts de distribution partagés entre plusieurs entreprises occupent une place centrale dans ce qu'ils dénomment le *processus concurrentiel*

*d'interaction* entre chaînes logistiques multi-acteurs, et de quelle manière ce processus peut être créateur de valeur.

Le fait que la démarche SCM reste majoritairement appréhendée de façon tubulaire, notamment avec l'utilisation systématique de la notion symbolique de *pipeline*, résulte sans doute d'une réflexion fortement marquée par les travaux conduits sur les filières industrielles et sur le management des canaux de distribution. Certes, dans l'un de ses ouvrages de référence, Christopher (2011) ouvre la porte à une vision « en réseau », mais après avoir consacré toute sa contribution au *pipeline* ! C'est-à-dire en privilégiant une logique d'optimisation des ressources, au mieux entre toutes les entreprises impliquées dans une même chaîne logistique multi-acteurs, au pire entre une succession de dyades d'acteurs (un industriel et un distributeur, un distributeur et un PSL, etc.). On retrouve d'ailleurs le même état d'esprit chez Ballou *et al.* (2000), assez représentatif de la conception nord-américaine dominante. Pour ces auteurs, la démarche SCM doit être envisagée selon un modèle évolutionniste en trois étapes qui ignore les possibles interconnexions entre chaînes logistiques multi-acteurs :

- *Coordination intra-fonctionnelle* : meilleure gestion des activités logistiques à l'intérieur de l'entreprise, par exemple une optimisation du transport en fonction des contraintes de stockage ;
- *Coordination inter-fonctionnelle* : meilleure gestion des interfaces entre la fonction logistique et les autres fonctions clé d'une entreprise : finance, production, marketing, achats, etc. ;
- *Coordination inter-organisationnelle* : meilleure gestion des interfaces entre les différentes entreprises en relation d'affaires le long d'une même chaîne logistique multi-acteurs.

La vision tubulaire de la chaîne logistique multi-acteurs a cependant pour vertu de souligner l'importance des relations partenariales que vont nouer entre elles les entreprises en vue d'accroître collectivement l'efficacité globale de la gestion des activités. En effet, seule une stabilisation *a minima* de la structure d'une chaîne logistique multi-acteurs permet à ses membres de bénéficier de phénomènes d'apprentissage et de mettre en place des représentations partagées (*common knowledge*) en matière de management des interfaces inter-organisationnelles. C'est le cas des sites avancés fournisseurs, ou parcs industriels fournisseurs, qui se sont déployés dans l'industrie automobile et aéronautique notamment, tant en Europe qu'en Asie et en Amérique du Sud. La Figure 3, issue de la contribution de Gorgeu et Mathieu (2009), en donne une excellente illustration à partir de l'implantation des cinq

principaux fournisseurs aux portes de l'usine Maubeuge Construction Automobile, la filiale de Renault chargée du montage de la Kangoo II. Les fournisseurs, livrant en flux tendus, plusieurs fois par jour, une usine totalement démunie de stocks, ont accepté de s'engager sur le long terme dans un projet productif commun, qui signifie pour eux des investissements générateurs d'une forte spécificité de site et le développement d'un *common knowledge* avec Renault. Si compétition entre chaînes logistiques multi-acteurs il y a, elle doit dès lors se coupler avec une coopération très forte à l'intérieur de chacune d'entre elles, comme le cas des sites avancés fournisseurs l'indique. Toute la difficulté sera, bien évidemment, d'articuler ces deux modes de gouvernance qui renvoient à une perspective stratégique fondée sur la coopération (Yami et Le Roy, 2010).

**Figure 3 – Un exemple de site avancé fournisseurs**

[Placer ici la Figure 3]

*Source* : tiré de Gorgeu et Mathieu (2009).

Nous sommes effectivement entrés dans une ère où les stratégies génériques des entreprises en concurrence directe sur un marché sont constituées d'un savant mélange d'*affrontement* et de *collaboration*. La course effrénée aux économies d'échelle afin de bien se positionner dans l'arène stratégique exige un partage plus ou moins systématique de ressources, phénomène auquel de nombreux travaux académiques ont déjà été consacrés. De ce point de vue, la gestion collective d'une partie ou de la totalité des chaînes logistiques multi-acteurs s'inscrit parfaitement dans le paradigme nouveau. La mutualisation obligée de certaines ressources conduit à y remettre en question la logique tubulaire du SCM, où des entreprises alignées les unes sur les autres pensent et co-construisent une action coordonnée, au profit d'une logique réticulaire, fondée sur la mobilisation latérale de ressources, c'est-à-dire une mutualisation négociée entre chaînes logistiques multi-acteurs en compétition. Une telle (r)évolution signifie le dépassement des modèles traditionnels de management des interfaces fondés sur la mise en œuvre de pratiques collaboratives de type dyadique (un industriel et un distributeur) ou triadique (un industriel, un distributeur et un PSL).



## 2.2. Le paradigme réticulaire : gestion ago-antagonique de réseaux logistiques

C'est à Zhang *et al.* (2003) que l'on doit d'avoir, pour la première fois, conceptualisé le fait que les membres d'une chaîne logistique multi-acteurs peuvent avoir intérêt à mettre en commun des expériences et des compétences avec des membres d'autres chaînes logistiques multi-acteurs, y compris si la situation est celle d'une concurrence frontale et violente (par exemple, Pepsi-Cola vs. Coca-Cola). L'idée centrale est qu'il serait alors possible de bénéficier de connaissances issues des pratiques collaboratives provenant d'autres chaînes logistiques multi-acteurs. Pour qualifier ce processus émergent, Zhang *et al.* (2003) introduisent la notion de « *supply chain network economy* », ou réseaux (de chaînes) logistiques, faite d'interactions continues et mutuellement satisfaisantes entre les membres : « [La *supply chain network economy* s'apparente à] un réseau d'activités d'approvisionnement, de production, de distribution, de vente, de consommation d'un ou de plusieurs produits, piloté par un ensemble d'entités d'affaires qui travaillent collectivement dans le cadre de coopérations. [C'est] un réseau de chaînes logistiques interconnectées » (Zhang *et al.*, 2003). En d'autres termes, il faut désormais savoir aller chercher dans l'environnement des autres chaînes logistiques multi-acteurs des ressources et des compétences nouvelles. Ces dernières vont jouer un puissant rôle transformatif grâce à une diffusion (par contagion) des innovations organisationnelles et techniques les plus en pointe.

L'idée de relations « en boucle » et « latérales » qui en émerge, notamment dans les approches quantitatives de Nagurney *et al.* (2013), prend à contre-pied la vision véhiculée entre autres par Christopher (2011) sur la compétition entre chaînes logistiques multi-acteurs. Cette vision est clairement attaquée par de nombreux auteurs de l'école nordique ; ils lui reprochent de penser la performance à partir d'une sélection rigoureuse des « meilleurs membres », considérés comme totalement interchangeables s'ils ne donnent pas satisfaction. Or, ces « meilleurs membres » le sont en référence à leur présence dans plusieurs chaînes logistiques multi-acteurs, et non pas dans une seule. A cela s'ajoute le problème de leur contrôle dans le cadre d'une chaîne logistique multi-acteurs donnée, sachant que les ressources qu'ils apportent sont également « contrôlées » pour partie par d'autres chaînes logistiques multi-acteurs. Comme le notent Dubois *et al.* (2004), seule la prise en compte d'interdépendances et d'interconnexions au sein de réseaux, telles que stylisées dans la Figure 4, s'avère dès l'instant pertinente. On doit ici entendre le réseau comme un système construit par les acteurs autour d'un projet productif commun signifiant des relations étroites et durables entre eux (Pache et Paraponaris, 2006). Dans le cas des réseaux de chaînes

logistiques multi-acteurs, ce projet s'articule autour d'un management coordonné des interfaces avec une ambition de mettre en œuvre des dispositifs de gestion impliquant les entreprises partenaires sur le long terme.

**Figure 4** – Schématisation des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs

[Placer ici la Figure 4]

Source : adapté de Dubois *et al.* (2004).

Dans la vision « en réseau » de la chaîne logistique multi-acteurs, cette dernière n'est plus une donnée du problème à optimiser (*pipeline*), mais bien une variable du modèle. L'avantage concurrentiel de la firme pivot, autrement dit de la firme centrale qui combine un ensemble de ressources et compétences au travers de processus organisationnels spécifiques en vue de conduire le projet collectif précité (Mazaud, 2006), résidera dans sa capacité à concevoir et reconcevoir son réseau comme un *lego* desdites ressources et compétences agencées au gré de sa perception de ce qui crée de la valeur pour le client. Le secteur des constructeurs informatiques en donne un exemple intéressant. Un groupe comme Hewlett-Packard repose ainsi principalement sur deux compétences fondamentales : identifier et susciter le besoin des clients en matière de nouveauté ; construire des chaînes logistiques multi-acteurs permettant d'y répondre de manière efficiente en s'appuyant sur un réseau *ad hoc* de ressources. Quelle entreprise disposera de l'expertise et des compétences pour se placer à la connexion de plusieurs chaînes logistiques multi-acteurs et leur proposer de manager les interfaces au coût le plus faible ? La réponse est partiellement à trouver du côté de la prestation de services logistiques, notamment les entreprises les plus modernistes du secteur capables de construire rapidement un système d'offre (logistique) en fonction d'un environnement donné, puis reconfigurer ce système d'offre en fonction de ses évolutions.

Au fil du temps, l'industrie de la prestation de services logistiques au sens large a pris une importance grandissante dans la plupart des pays occidentaux (Fulconis *et al.*, 2011), notamment à travers les exceptionnels moyens mis en œuvre pour développer de nouveaux services à valeur ajoutée, par exemple l'assemblage terminal de produits ou le *picking*. Mais les PSL traditionnels, à la tête de ces moyens, ne sont plus les seuls opérateurs du marché. Depuis le début des années 2000, ils sont féroceusement concurrencés par la nouvelle génération, les *fourth party logistics* (ou 4PL). Ces derniers se positionnent comme des assembleurs

« dématérialisés » de ressources et de compétences, sans disposer pour cela d'actifs logistiques, reproduisant ainsi l'archétype des *non asset companies*. Ils jouent un rôle d'intermédiation, ou encore de management des interfaces, à l'origine de puissants processus de création de valeur pour leurs clients, notamment par le biais d'une réduction des coûts logistiques (Vivaldini et Pires, 2013). Le métier du 4PL consiste à concevoir et à vendre des solutions logistiques « sur mesure » en impulsant une sorte de réseau à valeur ajoutée qui associe transporteurs, entrepositaires, sous-traitants industriels, etc. Sur le marché européen, on compte actuellement une vingtaine d'opérateurs allemands, hollandais, anglais, américains et français, à l'origine des PSL traditionnels et reconvertis partiellement ou totalement en 4PL. Il est possible d'y adjoindre des entreprises dont l'expertise s'appuie prioritairement sur une activité de *consulting* et/ou sur la vente de solutions logicielles. Le point commun de toutes ces entreprises est d'être capables d'exercer une activité de planification et de coordination des flux d'information, en concevant à la fois l'architecture d'une chaîne logistique multi-acteurs et les systèmes d'information de pilotage qui s'y appliquent.

Il est possible de voir le 4PL comme une sorte de centre transactionnel construisant à la demande un système d'offre, et mobilisant pour cela les ressources nécessaires auprès des partenaires jugés les plus efficaces (Fulconis *et al.*, 2011). Centre transactionnel car le 4PL anime un grand nombre de transactions complexes (recherche, évaluation, sélection et pilotage des partenaires) en s'appuyant pour cela sur sa maîtrise d'un puissant réseau et d'outils informationnels (Kasperek, 2013). Son expertise est finalement celle d'un opérateur apte à faire travailler ensemble des concurrents sur un registre ago-antagonique, pour reprendre Martinet (1984), autrement dit de puiser dans un portefeuille de ressources et compétences pour proposer à une pluralité d'entreprises en concurrence frontale la formulation et l'animation de réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs souvent éphémères. Au moment où sonne l'heure d'une remise en question radicale des modèles de management rigides, le 4PL se présente ainsi comme une sorte de « *maestro* » (Bitran *et al.*, 2007), un chef d'orchestre apte à insuffler l'indispensable plasticité précédemment évoquée.

### 2.3. Trois situations paradoxales

Construire et faire fonctionner des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs présuppose d'étroites relations entre leurs membres, une sorte d'encastrement entre les différents systèmes de prise de décision en vue de co-construire le système d'offre. Par encastrement, nous voulons indiquer, à la suite de Håkansson et Prenkert (2004), que tout réseau de chaînes

logistiques multi-acteurs mobilise des ressources complémentaires provenant de différentes entreprises, et que seule une interaction de qualité entre elles permet de générer une efficacité suffisante ; plutôt que de considérer les entreprises comme des entités autonomes, il est nécessaire de les penser comme des unités actives « encastrées » les unes dans les autres, par-delà leurs frontières juridiques. Cependant, les réseaux ainsi créés génèrent des situations paradoxales et pour y faire face, les entreprises doivent développer des compétences spécifiques. Par paradoxe, il faut entendre ici une affirmation autoréférentielle qui se nie elle-même, un peu à la manière de René Magritte dont les tableaux représentant une pipe ou une pomme annoncent dans leur titre, de manière provocatrice, que « ceci n'est pas une pipe » ou « ceci n'est pas une pomme ».

Le *premier paradoxe* peut s'exprimer de la façon suivante : la richesse d'un réseau pour la firme pivot qui l'organise naît de l'intensité des échanges qu'elle établit avec ses partenaires. Pour autant, au fur et à mesure que ces échanges s'intensifient et que la répétition des transactions crée une relation, la firme pivot perd de sa capacité à changer de partenaire et risque finalement de limiter son agilité stratégique. Ce paradoxe nécessite de développer plusieurs compétences dans le domaine de la gestion des ressources externes. Il faut d'abord dynamiser le réseau de chaînes logistiques multi-acteurs en assurant une évaluation permanente de ses composantes. Il faut ensuite savoir qualifier les types de relations à l'intérieur du réseau et déployer pour chacune d'entre elles un mode de gestion spécifique. Enfin, dans les environnements où l'agilité prime, il faut être simultanément capable de mener une veille sur les marchés fournisseurs et baisser le coût de changement de partenaires de façon à rendre crédible l'émergence de chaînes logistiques multi-acteurs à « géométrie variable ». Le développement de cette compétence crée une réelle menace pour les membres actuels du réseau, les incitant à être performants, et donnant à la firme pivot l'opportunité d'aller chercher dans d'autres chaînes logistiques multi-acteurs la ressource capable de lui apporter un avantage concurrentiel plus ou moins durable. Une telle captation de ressources externes comme source d'avantage concurrentiel tend à conforter, à la suite du plaidoyer de Barney (2012), toute la pertinence d'une application de la *resource-based view* au SCM.

Le *deuxième paradoxe* renvoie au fait que l'élément essentiel, pour tirer bénéfice de la participation à un réseau de chaînes logistiques multi-acteurs, est de pouvoir influencer les autres membres du réseau en « orchestrant » au mieux leurs politiques. La fonction d'orchestration, autrement dit l'ensemble des actions intentionnelles initiées par la firme pivot, qui cherche ainsi à structurer le réseau pour y créer de la valeur, est clairement mise en lumière par Dhanaraj et Parkhe (2006). La capacité d'orchestration se cristallise dans

l'interaction entre membres : comment s'assurer que cette interaction se fait à notre avantage et pas à l'avantage exclusif de notre partenaire ? Une telle interrogation se pose avec d'autant plus d'acuité dans les réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs que les fournisseurs sont susceptibles de travailler avec des concurrents directs de la firme pivot (c'est le cas, par exemple, des fournisseurs d'emballages communs à Pepsi-Cola et à Coca-Cola). Il faut donc trouver un équilibre entre le pouvoir d'influence sur autrui et la capacité à être influencé par autrui. Réduire les effets négatifs induits passe notamment par une application de la règle de limitation de la dépendance du fournisseur. Ainsi, éviter que les ressources externes de la firme pivot représentent plus de 30 % du chiffre d'affaires du fournisseur permet, pour le client, d'être un partenaire influent, mais pour autant non vital (Merminod *et al.*, 2006). Le respect d'une règle de cette nature maintient l'existence d'une certaine mobilité stratégique au sein du réseau de chaînes logistiques multi-acteurs.

Le *troisième paradoxe* provient de l'activité de contrôle du réseau de chaînes logistiques multi-acteurs. Du fait, notamment, de l'existence des deux paradoxes précédents, le contrôle s'apparente à l'un des mécanismes clé pour éviter le développement de phénomènes entropiques (un « chacun pour soi » contraire à la nécessaire solidarité de chaîne). Le problème majeur consiste à savoir créer au sein du réseau le niveau adéquat de contrôle en regard du potentiel d'innovation technique et organisationnelle attendu, car un contrôle trop coercitif risque de tuer l'innovativité des membres. Pour Harland et Knight (2001), cette compétence visant à adapter le type de relations instaurées avec les fournisseurs au contexte et aux enjeux de l'échange est essentielle pour le management des réseaux d'affaires, et un même raisonnement peut être tenu pour les réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs. Ainsi, les fournisseurs et les PSL pour lesquels une contribution significative est attendue dans le système d'offre devront faire l'objet d'une relation partenariale fondée sur le co-développement, avec intégration précoce dans les phases amont de conception des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs. Ce n'est pas le cas des fournisseurs et PSL dont l'importance est jugée plus mineure.

Le développement des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs ne peut donc s'envisager sans le développement d'un savoir-faire de mobilisation (ou captation) de ressources externes. Il s'agit d'un enjeu majeur pour la compétitivité de systèmes d'offre qui se constituent désormais à des échelles mondialisées, en impliquant des processus complexes de pilotage et, de plus en plus souvent, éphémères. L'atteinte d'un tel objectif ne pourra évidemment se concrétiser en l'absence de volonté exprimée par les acteurs à renoncer à leurs « territoires » respectifs, territoires qui sont autant d'expression d'un pouvoir discrétionnaire

fondé sur la spécialisation fonctionnelle et le cloisonnement. En quelque sorte, il faudra apprendre à *déconstruire les structures hiérarchiques* en instillant plus de dialogue entre preneurs de décision dans le cadre de réseaux sociaux interpersonnels, afin de surmonter les possibles conflits liés à leur rapprochement. D'où l'intérêt à étudier comment ces preneurs de décision vont (ou non) chercher à mieux se coordonner en procédant à une série d'ajustements mutuels, ceci en développant une coordination fondée en partie sur des communications informelles et non standardisées, y compris de nature tacite.

Par-delà une dimension purement instrumentale, le management des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs renvoie ainsi à une représentation plus large des relations inter-organisationnelles, fondée sur l'agir stratégique des différents membres. Le recours aux travaux séminaux de Morgan (2006) semble pertinent pour en saisir les enjeux. Selon l'auteur, toute organisation peut être envisagée en référence à différentes métaphores (ou images), la notion de métaphore devant être entendue comme une figure de style s'appuyant sur une heuristique pour faire comprendre un phénomène sans avoir à le décrire. Parmi les sept métaphores proposées, trois d'entre elles (au moins) sont mobilisables pour analyser les fondements stratégiques du management des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs, la métaphore de l'organisation comme *machine*, la métaphore de l'organisation comme *cerveau* et la métaphore de l'organisation comme *système politique* :

- Pour les tenants de la machine, la démarche logistique renvoie à une répartition harmonieuse des tâches entre acteurs ; si chacun occupe convenablement sa place, il en résulte un parfait agencement des activités et des ressources matérielles et immatérielles, sans perte d'énergie, tant pour la machine « technique » que pour la machine « administrative ».
- Pour les tenants du cerveau, le pilotage des flux physiques ne peut s'envisager de manière performante qu'en présence d'un puissant système d'information qui rassemble et traite les données, afin de commander au mieux les « organes », autrement dit les activités logistiques élémentaires ; la démarche logistique renvoie ici à des logiques de connexion et de rétroaction afin de faciliter une sorte de régulation cybernétique.
- Pour les tenants du système politique, enfin, une place centrale doit être accordée au pouvoir d'influence et à sa répartition entre les acteurs ; la démarche logistique ne s'apparente pas à une mécanique bien huilée, mais plutôt à un lieu de tensions, et si un compromis ou un consensus finissent par se concrétiser, c'est à la suite d'un processus long et complexe.

L'intérêt de la métaphore politique est de souligner l'importance capitale du jeu des acteurs, pour reprendre la terminologie de l'analyse stratégique. Organiser et manager les interfaces au sein d'un réseau de chaînes logistiques multi-acteurs suppose une forte congruence des politiques conduites par les différents membres en vue de permettre la *création* de nouvelles ressources plutôt que de gérer au mieux l'*allocation* de ressources existantes. Dans la mesure où l'agir stratégique de ces membres renvoie parfois à des notions de contrôle et d'autorité, compte tenu d'intérêts divergents et donc de conflits potentiels, il devient urgent d'envisager l'instauration d'un climat d'affaires favorable à la diffusion de pratiques coopératives. Celles-ci se fondent sur la volonté de partenaires juridiquement indépendants à travailler ensemble pour atteindre plus efficacement un but. Pour cela, trois conditions devront être remplies : un engagement à long terme autour d'un projet commun ; un partage transparent des profits joints ; des comportements de solidarité s'appuyant sur une confiance mutuelle. Plus globalement, l'approche en termes de réseau de chaînes logistiques multi-acteurs oblige à penser l'action collective en rompant avec le « triomphe des égoïsmes individuels ». Un certain nombre de chantiers en cours, en matière de mutualisation tout particulièrement, vont dans cette direction.

### **3. Stratégies logistiques : de nouvelles pistes pour penser l'action collective**

La question d'un usage durable des ressources logistiques rares se pose désormais avec acuité dans de nombreux pays, et interpelle le management stratégique. Compte tenu de contraintes environnementales de plus en plus fortes, il est en effet devenu impératif d'éviter les gaspillages liés à une redondance inutile d'équipements logistiques (entrepôts, plates-formes) et de gestion anarchique des tournées de livraison vers les magasins. Face au nouveau contexte, la nécessaire mutualisation des ressources logistiques occupe une place importante dans les réflexions des entreprises, des Pouvoirs publics et des chercheurs. Par mutualisation, le PIPAME (2009) entend « un accord de partenariat qui consiste à la mise en commun volontariste de moyens physiques, d'informations et de compétences dans le but d'obtenir à long terme des gains économiques, écologiques, financiers et/ou d'image, ou bien encore, de parer à court terme à une contrainte. Le cadre de cette coopération peut revêtir des formes juridiques et organisationnelles variables en fonction de la nature des parties, des moyens et des produits ou services ». Mutualiser des ressources logistiques revient donc à initier des stratégies collectives de pilotage ; l'objectif des entreprises et, plus largement des systèmes

d'offre, est ici de minimiser leurs coûts en mettant en commun des ressources logistiques pour maximiser les profits joints.

Les évolutions les plus contemporaines en termes de logistique urbaine illustrent les défis stratégiques de la mutualisation. Depuis plusieurs années, le commerce de détail est marqué par un retour en force des magasins dits de proximité, proches des centres-villes et autres lieux de vie, le développement rapide du commerce électronique et l'essor continu des commerces sous enseigne, qu'ils soient succursalistes, contractuels de type franchise, ou mixtes (Boulay et Chanut, 2010). Ces modèles de distribution privilégient des logiques de « capillarité » et de fractionnement extrême des flux vers les destinataires des produits, ce qui introduit des problématiques complexes de pilotage des flux. Sans action collective concertée, le risque est grand de voir se développer un engorgement continu des infrastructures urbaines dû à une multiplication anarchique des véhicules de livraison, sans parler de la dégradation de la qualité de l'air et, plus généralement, de la qualité de vie dans les agglomérations. Il est évident que l'aval des chaînes logistiques multi-acteurs devra s'adapter aux contraintes nouvelles, en s'obligeant à une mutualisation plus ou moins obligée de ressources logistiques en matière de transport et d'entreposage.

### *3.1. Entre calcul économique et logique de pouvoir*

Analysée sous l'angle des interfaces intra ou inter-organisationnelles, avec un objectif d'optimisation du triptyque coût / qualité de service / réactivité (plasticité), la vision de la logistique est essentiellement opérationnelle et centrée sur le calcul économique. C'est l'approche dominante pour les tenants des théories néo-institutionnelles économiques (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction), qui expliquent les choix de formes organisationnelles à partir d'un objectif principal de réduction des coûts. Ainsi, dans la mouvance de la théorie des coûts de transaction, des investissements spécifiques à une relation d'échange consentis par l'un des acteurs en matière de logistique vont induire la présence de coûts irrécouvrables, ou *sunk costs*, car ils seront perdus en cas d'arrêt de ladite relation d'échange. Ces investissements spécifiques peuvent être de nature physique (une plate-forme construite pour approvisionner une seule ville), de nature humaine (des connaissances *supply chain* développées pour les besoins d'un client), dédiés à un usage exclusif (un logiciel informatique destiné à un seul type de produits) ou liés à un site géographique singulier (une implantation sur un parc industriel fournisseurs). Il s'avère par conséquent indispensable de procéder à un calcul économique portant sur les gains escomptés



d'un investissement spécifique et les risques pris en termes de coûts irrécouvrables. C'est typiquement une réflexion de ce genre que conduit un PSL quand il est sollicité pour un investissement spécifique dans un réseau d'entrepôts, en matière d'équipement et/ou de localisation, mais aussi dans des systèmes d'information ou dans une formation de son personnel.

La logistique peut aussi être analysée sous l'angle de la gestion des relations entre entreprises encadrées dans un système d'offre commun au sein duquel des jeux politiques sont possibles, en termes de pouvoir et de *leadership*, pour le partage des opérations et de la rente organisationnelle. Une telle vision, inspirée des approches béhavioristes (Stern et Reve, 1980), est à la fois stratégique et comportementale. Un certain nombre de recherches ont mobilisé ces deux champs analytiques pour expliquer les stratégies de contrôle de la logistique des grands distributeurs en France dès les années 1980, ou encore ceux des réseaux contractuels. En effet, alors que dans les périodes précédentes, la gestion des opérations logistiques était principalement le fait des industriels, lesquels livraient individuellement chaque magasin sur le territoire français, directement ou par l'intermédiaire de grossistes, les distributeurs alimentaires et les franchiseurs ont décidé d'assurer eux-mêmes le pilotage des opérations logistiques. Ils ont créé à cette intention des entrepôts dédiés à leurs enseignes, pour stocker les marchandises livrées par les industriels, puis les dégroupier vers les magasins selon les rythmes de vente. Leur motivation était double, en termes économiques et en termes de pouvoir d'influence :

- *En termes économiques*, la maîtrise des activités logistiques permet effectivement de minimiser les coûts d'exploitation, notamment liés au stockage des produits, tout en maximisant l'utilité apportée au consommateur (hausse du taux de service, réduction des ruptures en linéaire, etc.), ce qui participe à la construction d'un avantage concurrentiel durable. En outre, la maîtrise des activités logistiques accompagne la transformation des surfaces de stockage localisées dans les magasins (les « réserves ») en surfaces de vente, à une période encore récente où la réglementation de l'urbanisme commercial ne permettait pas librement d'agrandir les magasins, ni de créer de nouvelles surfaces de vente (Filser *et al.*, 2012).
- *En termes de pouvoir*, la maîtrise des activités logistiques favorise le contrôle du canal de distribution, tout particulièrement au niveau informationnel. En disposant des données de sorties caisse, alors que les industriels ne connaissent que les données sorties entrepôt, les distributeurs ont désormais la main sur le système d'information marketing et la connaissance du comportement du consommateur (des Garets, 2007). De la même

manière, l'intégration des activités logistiques permet aux franchiseurs (et autres têtes de réseaux du commerce associé), outre d'améliorer l'efficacité de leur modèle d'affaires, et donc leur attractivité vis-à-vis des candidats à la franchise, de mieux « capter » les achats de leurs franchisés (ou adhérents), commerçants indépendants aux plans juridique et financier (Chanut *et al.*, 2011).

La question du pouvoir et de ses modes d'exercice a donné lieu à de très nombreuses recherches en marketing inter-organisationnel et en management stratégique depuis une quarantaine d'années. La majorité d'entre elles s'appuient sur les travaux séminaux de French et Raven (1959) en sociologie des organisations, dont le mérite est d'avoir clairement identifié les cinq sources de pouvoir à la disposition d'un agent économique : une source coercitive, la sanction, et quatre sources non coercitives, la récompense, l'expertise, la légitimité et la valeur de référence. Paradoxalement, relativement peu de choses ont été écrites sur de possibles applications à la logistique, sans doute parce qu'à la suite des travaux de Morgan (2006), la métaphore de la machine et la métaphore du cerveau sont restées très (trop) présentes. Le Tableau 2 propose ainsi, pour chacune des sources de pouvoir identifiées par French et Raven (1959), un exemple issu du contexte logistique de la relation inter-organisationnelle nouée entre le distributeur et l'industriel. Chaque exemple souligne toute la pertinence d'une vision « politique » de la démarche logistique fondée sur le pouvoir d'influence.

**Tableau 2** – *L'exercice des sources de pouvoir : illustrations logistiques*

[Placer ici le Tableau 2]

De nouvelles approches, notamment le courant stratégique, complètent toutefois les analyses économiques centrées sur les coûts et les analyses comportementales centrées sur le pouvoir. Leur intérêt est de placer au cœur de la compréhension des phénomènes organisationnels les ressources orientées vers la création de valeur pour le client final, au premier rang desquelles figurent la capacité à exploiter toute l'information sur le comportement du client (sa volonté de co-construire le produit, de participer à sa conception ou à son assemblage, avec la configuration qu'il aura choisie), mais aussi la capacité à concevoir la chaîne logistique multi-acteurs de telle manière que soient minimisées les nuisances et autres externalités négatives pour la Société. L'intégration de l'objectif de développement durable est désormais un nouveau défi pour les acteurs des chaînes ou réseaux

de chaînes logistiques. Il suppose d'inventer des schémas moins gourmands en CO<sub>2</sub>, et moins producteurs de nuisances sonores, tout en maximisant la valeur pour le client. Les configurations organisationnelles observées s'appuient sur la mutualisation volontaire de ressources logistiques ; l'un des terrains d'application privilégiés est celui de la logistique urbaine.

### *3.2. Enjeux et perspectives de la mutualisation logistique*

Force est de constater que, dans les Sociétés occidentales, les acheminements de produits jusqu'aux consommateurs finaux se sont considérablement intensifiés. Par exemple, la France, qui supporte une grande partie du trafic intra-européen du fait de sa situation au carrefour des principales routes du Continent, a connu une augmentation de 30 % de ses flux de marchandises entre 1990 et 2000 (ADEME, 2006). De plus, ces flux empruntent massivement le transport routier, alors que le transport ferroviaire, dont l'empreinte carbone au kilomètre parcouru est plus faible, a fortement décliné. Il en résulte une hausse des externalités négatives du transport, en termes de CO<sub>2</sub>, difficilement soutenable dans une période de rapide prise de conscience, par les citoyens de la planète, des conséquences de la boulimie de consommation. Par ailleurs, la constitution de systèmes d'offre « étanches » et en concurrence frontale, pour reprendre le paradigme tubulaire, déployant chacun des infrastructures logistiques dans le but d'accroître leurs avantages concurrentiels, a abouti à la redondance de moyens et à leur multiplication anarchique. L'heure est venue de penser des solutions à la fois efficaces et écologiquement soutenables. La mutualisation, ou *pooling*, en tant que manœuvre collective au service d'objectifs économiques et sociétaux, en constitue l'archétype (Moutaoukil *et al.*, 2012). Elle s'apparente à une stratégie de mise en commun, par des entreprises distinctes, de multiples ressources logistiques dans une perspective collaborative : entrepôts ou plates-formes, véhicules de livraison, moyens humains (chauffeurs, manutentionnaires, etc.).

Les expériences de mutualisation peuvent être qualifiées de *verticales* lorsqu'elles aboutissent à la mise en commun de moyens entre unités situées à des niveaux différents d'une chaîne logistique multi-acteurs, par exemple entre un industriel et un distributeur, ou entre la tête d'un réseau de vente sous enseigne et ses magasins ; les groupes de distribution alimentaire multi-enseignes ou les grands réseaux de franchise ont, depuis fort longtemps, recours à ce type de mutualisation. Les expériences de mutualisation peuvent être qualifiées d'*horizontales* lorsqu'elles impliquent des entreprises ou groupes d'entreprises directement

concurrentes au même stade de la chaîne logistique multi-acteurs, par exemple entre des industriels d'un même secteur ou entre des distributeurs. Des industriels ont ainsi constitué des entrepôts multi-producteurs en aval de leurs usines pour livrer en commun les entrepôts de leurs distributeurs et mutualiser le transport, le stockage, voire la gestion des approvisionnements en amont des entrepôts eux-mêmes. Les pneumaticiens Continental et Bridgestone, en position de challengers sur le marché français, disposent ainsi d'un entrepôt commun pour toute la France, tandis que les fabricants de marques de distributeurs de la région Ouest partagent de la même façon des entrepôts multi-producteurs en amont des plates-formes de Carrefour (Pan *et al.*, 2011). Citons encore le cas de Pepsi-Cola et d'Orangina, ayant développé en France un co-camionnage de ramassage auprès des différents centres d'embouteillage, à destination des entrepôts du groupe Auchan. Il en résulte un taux de remplissage largement accru qui permet de diminuer significativement l'empreinte carbone du transport routier.

Les premières investigations réalisées en France sur les stratégies de mutualisation font apparaître des tendances qui prêtent plutôt à l'optimisme. En effet, une enquête conduite par ECR France en janvier 2013 indique que les entreprises industrielles, commerciales et de prestation logistique qui connaissent et, plus encore, font de la mutualisation, sont de plus en plus nombreuses. L'activité de transport, à la suite de l'expérience conduite entre Pepsi-Cola, Orangina et Auchan, est celle qui donne le plus fortement lieu à une mise en commun de moyens, suivie par l'activité d'entrepôt (voir le Tableau 3). La mutualisation apparaît comme une démarche créatrice de valeur pour les deux tiers des répondants de l'enquête ECR France, et si le nombre de chantiers se résumait à quelques expériences emblématiques au milieu des années 2000 (dont celle de Colgate Palmolive, Henkel Cosmétiques et GlaxoSmithKline, initiée dès 2006), il a significativement augmenté depuis. Il implique désormais des filières aussi variées que l'agroalimentaire, la parfumerie sélective, le bricolage ou l'électronique grand public. En revanche, un effort significatif reste à conduire pour la gestion mutualisée des déchets dans une perspective de développement durable.

**Tableau 3** – *Implication des industriels, distributeurs et PSL dans la mutualisation (2013)*

[Placer ici le Tableau 3]

Source : adapté du Baromètre de la Mutualisation, ECR France.

La mutualisation n'est toutefois pas aisée à initier du fait de freins liés au nécessaire partage de données stratégiques entre partenaires, aux intérêts parfois antagonistes (mutualisation verticale), ou entre entreprises frontalement concurrentes pour capter le client final (mutualisation horizontale). C'est pourquoi les PSL tiennent incontestablement une place de choix dans les mutualisations verticales et, plus récemment, horizontales. D'un point de vue historique, leur savoir-faire s'est d'abord déployé le long des chaînes logistiques multi-acteurs, en associant plusieurs magasins autour d'infrastructures logistiques communes. L'approvisionnement en flux tendu des hyper et supermarchés sur le modèle du groupage destinataire, dès les années 1980, est une excellente illustration de cette évolution. Les PSL ont ainsi pu démontrer leurs aptitudes à impulser des *logiques de massification des flux* de plus en plus fortes sur quelques nœuds logistiques (entrepôts et/ou plates-formes), judicieusement localisés dans l'espace, au barycentre des magasins à desservir, pour bénéficier d'un prix du sol très attractif. Avec la montée en puissance de la mutualisation, le rôle des PSL ne pourrait-il pas être alors de faire travailler ensemble des concurrents directs ? Plusieurs éléments significatifs militent pour une capacité renouvelée des PSL à participer de manière efficace à un usage collectif et durable des ressources logistiques. Ces éléments significatifs sont les suivants :

- Les PSL ont une culture *historique* de la mutualisation, il s'agit du noyau dur de leur modèle d'affaires afin de rendre attractif leur système d'offre en termes de coût unitaire. Mutualiser se positionne à la racine des économies d'échelle dont ils sont les pourvoyeurs pour le compte de leurs clients.
- Les PSL ont une culture *technique* de la mutualisation, ils savent développer des outils et des techniques de management facilitant l'agrégation des flux grâce à leur capacité incontestable à « modulariser » les opérations logistiques et à standardiser la gestion des interfaces pour une multiplicité de chaînes logistiques multi-acteurs.
- Les PSL ont une culture *communicationnelle* de la mutualisation, ils savent mémoriser leurs différences expériences, autant en matière de savoirs tacites que de savoirs formalisés, pour appliquer des solutions « clés en main » qui puisent dans un large registre de réponses antérieurement apportées à divers clients.
- Les PSL ont une culture *juridique* de la mutualisation, ils proposent à leurs clients d'externaliser sous de nouvelles conditions les opérations logistiques en se référant à des conventions collectives souvent plus attractives, et dissociées des conventions collectives rattachées au cœur de métier desdits clients.

- Les PSL, enfin, ont une culture *sociétale* de la mutualisation, ils s'insèrent dans de multiples réseaux sociaux (relationnels) compte tenu de leur activité qui les place à l'interconnexion d'un nombre important de secteurs, de familles de produits, de filières de production, etc., et qui sont autant de sources d'arbitrages entre entreprises concurrentes.

En d'autres termes, tout porte à croire que les PSL sont capables de surmonter sans réelle difficulté les freins à la coopération, autrement dit faire coopérer des concurrents directs (Yami et Le Roy, 2010), comme ils ont appris à le faire de manière émergente, et de plus en plus délibérée au fil du temps. Au demeurant, la mutualisation constitue pour leurs clients eux-mêmes une parade efficace au risque d'accusation d'abus de position dominante s'ils étaient tentés de représenter une part conséquente du chiffre d'affaires d'un PSL. Les conditions économiques, mais aussi les pressions environnementales, sont par conséquent extrêmement favorables au recours aux PSL en tant que catalyseurs de logiques d'action collective. Il reste à savoir si ces derniers seront aptes, sur le plan contractuel, à exploiter un tel avantage concurrentiel et, par-dessus tout, s'ils disposeront d'un savoir-faire technologique et managérial suffisamment adaptatif pour gérer la capillarité induite par les nouveaux schémas de distribution, privilégiant la commodité et les livraisons fractionnées dans des espaces urbains confinés.

### *3.3. Logistique urbaine : de la massification à la capillarité*

La destination finale des produits est le plus souvent l'espace urbain, pour le meilleur et pour le pire. Plusieurs causes en sont à l'origine : un mouvement de métropolisation observé dans les économies occidentales depuis une centaine d'années, donnant naissance à des agglomérations importantes où se concentrent les consommateurs ; des consommateurs qui, justement, sont de moins en moins prêts à se déplacer dans les hypermarchés en zones périurbaines pour faire leurs courses et redécouvrent les magasins de proximité ; de grands distributeurs alimentaires multipliant les nouveaux concepts de *citymarkets* ; enfin, une hausse rapide du commerce électronique impliquant des livraisons au domicile des internautes ou dans des *drives* situés à proximité des lieux de vie. Ce faisceau de raisons induit une augmentation importante de la circulation des marchandises dans la ville, et singulièrement dans les centres-villes, avec son lot de nuisances, à savoir la saturation des espaces urbains et la pollution, qu'elle soit en termes d'empreinte carbone ou en termes sonores.

Conscientes de la situation, des collectivités se sont engagées dans un projet de *sustainable city*. Certaines envisagent d'instaurer des péages aux portes de la Cité, à l'image

de Londres ou de Manchester, posant au demeurant la question de leur réelle acceptabilité sociale (Fouillé, 2013). D'autres lancent diverses initiatives susceptibles de diminuer de manière significative le stock de véhicules circulants. C'est le cas de Paris et de l'opération Autolib qui, sur le modèle du Vélib, met à disposition depuis décembre 2011 des automobiles électriques en libre-service et en « trace directe » (on peut prendre un véhicule à un point de la ville et le restituer dans un autre point, pour une somme modique et des formalités allégées). En matière de flux de marchandises, des initiatives vont dans plusieurs directions :

- La première orientation en matière de mutualisation logistique s'appuie sur la mise en place de centres de distribution urbains (CDU), encore appelés hôtels logistiques, en des lieux stratégiquement choisis. Leur mission est de consolider les flux sur des points de regroupement, en nombre réduit, dont l'exploitation est confiée le cas échéant à des PSL, puis d'organiser à partir d'eux des tournées communes en véhicules « propres » (électriques, au gaz naturel), afin de livrer les différents magasins, éventuellement concurrents, d'un même quartier. C'est le concept de *City Logistik* déployé en Allemagne, qui se caractérise par une implication forte des municipalités dans cette organisation (Nuremberg, Kassel, Cologne), phénomène que l'on retrouve aussi dans plusieurs villes françaises (La Rochelle, Toulouse, Lille, Monaco).
- La deuxième orientation en matière de mutualisation logistique est la combinaison de transports alternatifs (fleuve, rail, route) au sein même de la ville, à l'instar de l'initiative de Monoprix à Paris ; ce distributeur historique y achemine les marchandises vers ses magasins grâce au rail, en association avec la SNCF. Il est possible également d'évoquer l'utilisation des infrastructures de transport existantes pour un double usage : le transport de personnes et le transport de marchandises, à l'instar de l'expérience TramFret menée à Dresde. Le constructeur automobile Volkswagen, qui a créé une nouvelle usine au cœur de la ville, utilise pour le transport des composants nécessaires à la production de ses voitures de prestige les rails du Tram réservés jusqu'alors au transport de voyageurs, et se coordonne, pour la gestion des opérations, avec son exploitant : DVB AG.
- La troisième orientation en matière de mutualisation logistique est la création de *drives* et autres points relais, aux horaires d'utilisation étendus, pour permettre aux consommateurs et internautes d'y réceptionner leurs commandes plutôt que d'assurer des milliers de livraisons à domicile, conduisant à la mise en œuvre de systèmes capillaires coûteux. Aux commerces, qui associent aux fonctions traditionnelles de vente au détail la fonction de point relais, s'ajoutent ici et là des initiatives telles que les *packstations*, des sortes de « boîtes aux lettres » pour marchandises, localisées dans les lieux de grand passage (gares,

stations de métro). Nul doute que d'autres innovations organisationnelles et schémas logistiques verront le jour sous peu, intégrant de façon proactive l'objectif de développement durable.

Les nouveaux schémas supposent de reconsidérer les relations inter-organisationnelles au sein des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs. Différentes parties prenantes sont directement concernées par l'élaboration de ces schémas logistiques capables d'intégrer les contraintes de saturation d'espace et de développement durable (voir la Figure 5). La logistique urbaine concerne d'abord les *inducteurs de flux* : les distributeurs, tels que les groupes de distribution alimentaire, les réseaux de distribution sélectifs ou exclusifs, intégrés ou contractuels, les *pure players* et autres opérateurs du commerce électronique ; les industriels, comme les brasseurs, qui livrent directement le circuit hors domicile. Il s'agit ensuite des *gestionnaires, actuels ou à venir, de flux et/ou d'infrastructures*, à savoir les fournisseurs traditionnels de services logistiques (les PSL, les messagers express, les grossistes), ainsi que les transporteurs de personnes (SNCF, RATP à Paris), qui disposent de structures logistiques pouvant être transformées en CDU, telles que des gares désaffectées. On peut y ajouter les *acteurs supports de flux*, tels que les fournisseurs d'énergie (EDF, GDF, AREVA), les constructeurs automobiles susceptibles de proposer des véhicules moins polluants, ainsi que les organismes finançant les recherches de solutions « propres » (ADEME). Il s'agit, enfin, de *régulateurs de flux*, ayant un rôle plus politique dans la gestion des marchandises dans l'espace urbain : les villes et collectivités territoriales.

**Figure 5 – Les parties prenantes de la logistique urbaine**

[Placer ici la Figure 5]

Traditionnellement en charge des questions d'urbanisme, les régulateurs de flux ont laissé les inducteurs de flux développer des structures et schémas logistiques de manière anarchique : chaque système d'offre a déployé ses propres ressources de manière autonome, et la compétition s'est déplacée du niveau de l'entreprise au niveau des systèmes d'offre. Or, les villes et collectivités territoriales se sont récemment emparées de la question, et disposent sans doute des capacités à se positionner comme pivot de la coordination. Au-delà d'un pouvoir coercitif, en réglementant par exemple les livraisons en ville, les collectivités territoriales ont aussi le pouvoir de privilégier une logique d'action concertée avec les entreprises en vue d'une mutualisation horizontale des ressources logistiques entre systèmes



d'offre concurrents, qu'il s'agisse de réseaux de franchise ou d'enseignes de distribution alimentaire concurrents à travers leurs magasins de proximité. A ce titre, en reprenant Kotzab et Teller (2003), elles pourraient jouer un rôle original de *facilitateur de stratégies de coopération* pour faire travailler ensemble des entreprises privées en compétition frontale. Le défi est important, d'autant qu'il nécessitera la mise en place de partenariats public / privé inédits et des modalités de coordination des opérations logistiques qui restent à inventer. La démarche obligera aussi à reconsidérer les critères de performance de la logistique en milieu urbain : aux critères traditionnels de coût, de qualité de service et de réactivité (plasticité) devront être associés des critères sociétaux tels que la réduction des nuisances de toutes natures (bruit, pollution, saturation de l'espace urbain, redondance des moyens).

## **Conclusion**

Pour paraphraser le titre d'une contribution majeure sur la théorie des réseaux inter-organisationnels (Håkansson et Snehota, 1990), les entreprises savent désormais qu'elles ne sont pas des « îles » dans l'océan immense de la concurrence, vivant en autosuffisance pour construire leur système d'offre. Au contraire, elles ont un besoin crucial des ressources d'autres entreprises (et organisations) pour constituer avec elles un réseau d'affaires durablement performant. Sachant que les ressources nécessaires à la conduite d'un projet collectif sont le plus souvent contrôlées par autrui, seul un processus d'*interaction réciproque* entre partenaires est créateur de valeur. En d'autres termes, la compétitivité passe par la co-construction du système d'offre, ce qui suppose une capacité des acteurs à agencer au mieux leurs ressources respectives pour atteindre un objectif commun. Certains pourront arguer qu'il s'agit d'un discours de bon sens, en définitive peu original si l'on analyse le fonctionnement des économies modernes fondées sur une spécialisation poussée des activités productives. Par exemple, un distributeur de produits de grande consommation aura inévitablement besoin de travailler de façon étroite avec des industriels s'il veut constituer un assortiment attractif capable d'attirer les consommateurs dans ses magasins. En prenant comme point d'appui les réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs, le présent chapitre a souligné que l'action collective y trouve un écho tout particulier. Conduire une démarche SCM suppose en effet que des entreprises formalisent dans la durée leurs relations d'échange en vue d'accroître l'efficacité de l'architecture logistique qui sous-tend le réseau d'affaires auquel elles appartiennent.

Si l'intérêt de nombreux managers, au premier rang desquels les stratèges, pour la thématique des chaînes logistiques multi-acteurs et des dispositifs de gestion qui lui sont attachés apparaît aujourd'hui indubitable, c'est également que beaucoup d'entre eux souhaitent voir leur entreprise massivement déléguer une partie des activités liées à la circulation des marchandises à des spécialistes reconnus pour en orchestrer l'organisation, mais en conservant toute ou partie de la maîtrise de conception des systèmes d'approvisionnement. Un management performant des interfaces inter-organisationnelles entre « clients » et « fournisseurs » de services SCM, en matière de pilotage des flux et de contrôle des comportements, devient dès lors une source d'avantage concurrentiel durable. Elle se traduit par une volonté de meilleure « synchronisation logistique » dont l'objectif est de co-construire et de faire vivre des liens opérationnels entre les acteurs pour améliorer le processus de création de valeur, fondé sur la mise à disposition de produits finis ou semi-finis au client (ou à l'utilisateur final) dans les conditions les plus satisfaisantes. En ce sens, penser la démarche logistique comme dimension de l'action stratégique conduit à se référer à la fois à l'économie des services associés aux produits et co-construits par le client, dans la continuation des travaux de Vargo et Lusch (2006) sur la *service-dominant logic*, et à la perspective collective sous-tendant le pilotage des flux, que l'on peut d'ailleurs retrouver au niveau des relations entretenues entre de multiples parties prenantes, privées et publiques, dans le cadre d'une logistique soucieuse d'un usage parcimonieux de ressources rares.

En effet, réduire la logistique aux seules organisations privées serait une erreur grossière. Comme nous l'avons indiqué, les enjeux en termes de logistique urbaine soulignent que le management des interfaces implique à la fois des entreprises privées et des acteurs publics autour de projets ambitieux de développement durable. Le cas de la logistique humanitaire est un autre exemple pertinent d'extension du champ d'analyse. En situation de catastrophes naturelles ou géopolitiques, il est effectivement capital d'organiser de la manière la plus efficace possible, mais aussi la moins coûteuse, les différents approvisionnements en vivres, matériels et médicaments permettant le sauvetage de populations en détresse. L'accent doit alors être mis sur l'urgence extrême qui préside à la prise de décision, ce qui complique tout particulièrement la gestion des chaînes logistiques multi-acteurs. Par-delà la performance des moyens mobilisés en termes de transport, de stockage, etc., l'enjeu essentiel consiste à mieux coordonner les acteurs sur le terrain afin d'éviter d'inutiles redondances logistiques ou pire, de dramatiques ruptures de la chaîne (Chandes et Paché, 2010). Ici aussi, penser en termes de management des interfaces inter-organisationnelles est crucial, non plus au risque de ne pouvoir desservir efficacement des marchés, mais au risque de ne pouvoir sauver des vies. Si

besoin était, le cas de la logistique humanitaire souligne l'actualité et l'universalisme de l'importance d'une réflexion approfondie sur l'action collective dans le cadre du management stratégique.

## Références

- ADEME (2006), « Transport de marchandises et environnement », Communiqué de Presse du 10 mars, disponible sur le site : <http://www.ademe.fr> (consulté le 13 juin 2013).
- ANTAI I. et OLSON H. (2013), « Interaction : a new focus for supply chain vs. supply chain competition », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, n° 7, p. 511-528.
- BALLOU R., GILBERT S. et MUKHERJEE A. (2000), « New managerial challenges from supply chain opportunities », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 1, p. 7-18.
- BARALDI E., GRESSETVOLD E. et HARRISON D. (2012), « Resource interaction in inter-organizational networks : foundations, comparison, and a research agenda », *Journal of Business Research*, vol. 65, n° 2, p. 266-276.
- BARNEY J. (2012), « Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage : the relevance of resource-based theory », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 48, n° 2, p. 3-6.
- BERTRAND N. (2003), *Supply chain et NTIC : les leviers de création de valeur*, Les Editions du Savoir, Paris.
- BITRAN G., GURUMURTHI S. et SAM S.-L. (2007), « The need for third-party coordination in supply chain governance », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 3, p. 30-37.
- BOULAY J. et CHANUT O. (2010), *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Paris.
- BORGHESI A. et GAUDENZI B. (2013), *Risk management : how to assess, transfer and communicate critical risks*, Springer, Milan.
- BRÉCHET J.-P. (1996), « L'analyse de la dynamique concurrentielle », *Les Cahiers Français*, n° 275, p. 29-43.
- CHANDES J. et PACHÉ G. (2010), « Investigating humanitarian logistics issues : from operations management to strategic action », *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21, n° 3, p. 320-340.
- CHANDLER JR. A. (1990), *Scale and scope : the dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- CHANUT O., CAPO C. et BONET-FERNANDEZ D. (2011), « De la mutualisation verticale à la mutualisation horizontale : les enjeux et les critères de choix logistiques des réseaux sélectifs contractuels », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 30, n° 3, p. 37-59.
- COASE R. (1937/1987), « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, vol. 2, n° 2, p. 133-163.
- CHRISTOPHER M. (2011), *Logistics and supply chain management*, FT Prentice Hall, Harlow, 4<sup>e</sup> éd.
- DHANARAJ C. et PARKHE A. (2006), « Orchestrating innovation networks », *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, p. 659-669.
- DUBOIS A., HULTHÉN K. et PEDERSEN A.-C. (2004), « Supply chains and interdependence : a theoretical analysis », *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 10, n° 1, p. 3-9.
- FILSER M., DES GARETS V. et PACHÉ G. (2012), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Société, Caen, 2<sup>e</sup> éd.
- FOUILLÉ L. (2013), « L'inacceptabilité sociale du péage urbain : Manchester, le péage et la démocratie », *Flux*, n° 91, p. 45-55.

- FRENCH J. et RAVEN B. (1959), « The bases of social power », in D. Cartwright (éd.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), p. 150-167.
- FULCONIS F., PACHÉ G. et ROVEILLO G. (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Editions Management & Société, Caen.
- DES GARETS V. (2007), « Les systèmes d'information et la grande distribution : nécessité ou opportunité ? », in P.-L. Dubois et Y. Dupuy (éds.), *Connaissance et management*, Economica, Paris, p. 203-213.
- GORGEU A. et MATHIEU R. (2009), « Les enjeux de la proximité des fournisseurs dans la filière automobile en France », *L'Espace Géographique*, Vol. 38, n° 2, p. 110-123.
- HÅKANSSON H. et SNEHOTA I. (1990), « No business is an island : the network concept of business strategy », in D. Ford (éd.), *Understanding business markets : interaction, relationships, networks*, Academic Press, Londres, p. 526-540.
- HÅKANSSON H. et PRENKERT F. (2004), « Exploring the exchange concept in marketing », in H. Håkansson, D. Harrison et A. Waluszewski (éds.), *Rethinking marketing : developing a new understanding of markets*, John Wiley & Sons, Chichester, p. 75-97.
- HARLAND C. et KNIGHT L. (2001), « Supply network strategy : role and competence requirements », *International Journal of Production & Operations Management*, vol. 21, n° 4, p. 476-489.
- HESKETT J. (1977), « Logistics—Essential to strategy », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 6, p. 85-96.
- KASPEREK M. (2013), « Operating model of a 4PL provider », *Journal of Economics & Management*, n° 12, p. 23-44.
- KOTZAB H. et TELLER C. (2003), « Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33, n° 3, p. 268-281.
- LAVASTRE O., GUNASEKARAN A. et SPALANZANI A. (2012), « Supply chain risk management in French companies », *Decision Support Systems*, vol. 52, n° 4, p. 828-838.
- MAGEE J. (1968), *Industrial logistics : analysis and management of physical supply and distribution systems*, McGraw-Hill, New York (NY).
- MARTINET A.-C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris.
- MATHE H. et TIXIER D. (1992), « La logistique de l'entreprise », in J.-P. Helfer et J. Orsoni (éds.), *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris, Tome 2, p. 6-19.
- MAZAUD F. (2006), « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : une mutation de l'organisation du système productif Airbus », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 113, p. 45-60.
- MENTZER J., DEWITT W., KEEBLER J., MIN S., NIX N., SMITH C. et ZACHARIA Z. (2001), « Defining supply chain management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 1-25.
- MERMINOD N., CALVI R., et PACHÉ G. (2006), « Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats : proposition d'un modèle CCO », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n° 3, p. 29-46.
- MORGAN G. (2006), *Images of organization*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), n<sup>le</sup> éd.
- MOUTAOUKIL A., DERROUCHE R. et NEUBERT G. (2012), « Pooling supply chain : literature review of collaborative strategies », in L. Camarinha-Matos, L. Xu et H. Afsarmanesh (éds.), *Collaborative networks in the Internet of services*, Springer, Heidelberg, p. 513-525.
- NAGURNEY A., YU M., MASOUMI A. et NAGURNEY L. (2013), *Networks against time : supply chain analytics for perishable products*, Springer, New York (NY).
- NORMANN R. et RAMIREZ R. (2000), « From value chain to value constellation : designing interactive strategy », in S. Bradley et R. Nolan (éds.), *Sense and respond : capturing value in the network era*, Boston (MA), Harvard Business School Press, p. 185-220.
- OLIVER K. et WEBBER M. (1982/1992), « Supply-chain management : logistics catches up with strategy », in M. Christopher (éd.), *Logistics : the strategic issues*, Chapman & Hall, Londres, p. 63-75.

- PACHÉ G. et PARAPONARIS C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Editions de l'ADREG, Bordeaux, disponible sur le site : <http://asso.nordnet.fr/adreg> (consulté le 16 avril 2013).
- PAN S., BALLOT E. et FONTANE F. (2011), « Enjeux environnemental et économique de la mutualisation logistique pour les PME : le cas de l'alimentaire dans l'Ouest de la France », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 30, n° 3, p. 79-100.
- PIPAME (2009), *Logistique mutualisée : la filière « fruits & légumes » du Marché d'Intérêt National de Rungis*, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris.
- PORTER M. (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York (NY).
- REBOLLEDO C., BEAULIEU M. et LANDRY S. (2010), « Le rôle d'interface dans l'intégration de la chaîne : une étude de cas d'une expérience CPFIR », *Logistique & Management*, vol. 18, n° 2, p. 63-71.
- RUGMAN A. (1981), *Inside the multinational : the economics of internal markets*, Croom Helm, Londres.
- SAMII A.-K. (2004), *Stratégie logistique : supply chain management*, Dunod, Paris, 3<sup>e</sup> éd.
- STERN L. et REVE T. (1980), « Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis », *Journal of Marketing*, vol. 44, n° 3, p. 52-64.
- TIXIER D., MATHE H. et COLIN J. (1996), *La logistique d'entreprise : vers un management plus compétitif*, Dunod, Paris.
- VARGO S. et LUSCH R. (2006), « Service-dominant logic : what it is, what it is not, what it might be », in R. Lusch et S. Vargo (éds.), *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, M. E. Sharpe, New York (NY), p. 43-56.
- VIVALDINI M. et PIRES S. (2013), « Applying a business cell approach to fourth-party logistics freight management in the food service industry », *International Journal of Logistics : Research & Applications*, vol. 16, à paraître.
- YAMI S. et LE ROY F., éds. (2010), *Stratégies de coopération : rivaliser et coopérer simultanément*, DeBoeck, Bruxelles.
- ZHANG D., DONG J. et NAGURNEY A. (2003), « A supply chain network economy : modeling and qualitative analysis », in A. Nagurney (éd.), *Innovations in financial and economic networks*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 197-213.

**Tableau 1**

<b>Opérations de planification</b>	<b>Opérations administratives</b>	<b>Opérations physiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prév́ision de la demande de produits finis</li> <li>• Correction par suivi des commandes au plus tard</li> <li>• Ordonnancement des tournées de transports de livraison</li> <li>• Gestion des flux de produits finis</li> <li>• Planification opérationnelle de la production</li> <li>• Ordonnancement des moyens de production</li> <li>• Gestion des en-cours</li> <li>• Programmation des approvisionnements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement des commandes clients</li> <li>• Contrôle de l'exécution des tournées de livraison</li> <li>• Tenue des stocks de produits finis</li> <li>• Traitement des commandes usines</li> <li>• Tenue des stocks d'en-cours, de matières et de composants</li> <li>• Traitement des commandes fournisseurs</li> <li>• Suivi continu du service rendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation et livraison des commandes des entrepôts régionaux vers les points de vente</li> <li>• Manutention et transfert des produits finis des usines vers les entrepôts régionaux</li> <li>• Conditionnement en sortie d'usine</li> <li>• Transfert inter-usines et inter-ateliers des en-cours</li> <li>• Livraison des matières et composants depuis leur point d'origine</li> <li>• Préparation des commandes par les fournisseurs</li> </ul>

**Tableau 2**

	<b>Définition du pouvoir exercé par A sur B</b>	<b>Exemples de pouvoir aux mains du distributeur (A) face à l'industriel (B)</b>
<i>Récompense</i>	Capacité de A de contrôler l'attribution de récompenses espérées par B	Gains de productivité logistique réalisés par B grâce à la massification des flux réalisée sur les entrepôts et plates-formes de A
<i>Expertise</i>	Compétences professionnelles et habiletés possédées par A dont peut tirer bénéfice B	Capacité de A à gérer des opérations promotionnelles et des constitutions de lots pour le compte de B au sein de ses entrepôts
<i>Légitimité</i>	Autorité possédée par A qui s'exerce sur B dans un ou plusieurs domaines	Introduction de technologies innovantes de pilotage des flux par A qui confortent son pouvoir charismatique aux yeux de B
<i>Valeur de référence</i>	Capacité de A d'influencer B en tant que sujet de référence ou d'identification	Mise en place de systèmes de ramasse et de consolidation des flux par A qui optimisent la présence des produits de B en magasin
<i>Sanction</i>	Capacité de A de punir B en le privant ponctuellement d'un certain nombre d'avantages	Refus de réception par A des produits livrés en retard par B sur ses entrepôts et plates-formes, accompagné d'une pénalité financière

**Tableau 3**

	<b>Connaissent la mutualisation</b>	<b>Font de la mutualisation</b>	<b>Projettent de mutualiser</b>
Prise de commandes	1 %	1 %	19 %
Gestion des déchets	1 %	–	5 %
Achat	5 %	1 %	13 %
Entreposage	19 %	8 %	39 %
Transport	17 %	15 %	51 %



**Figure 1**

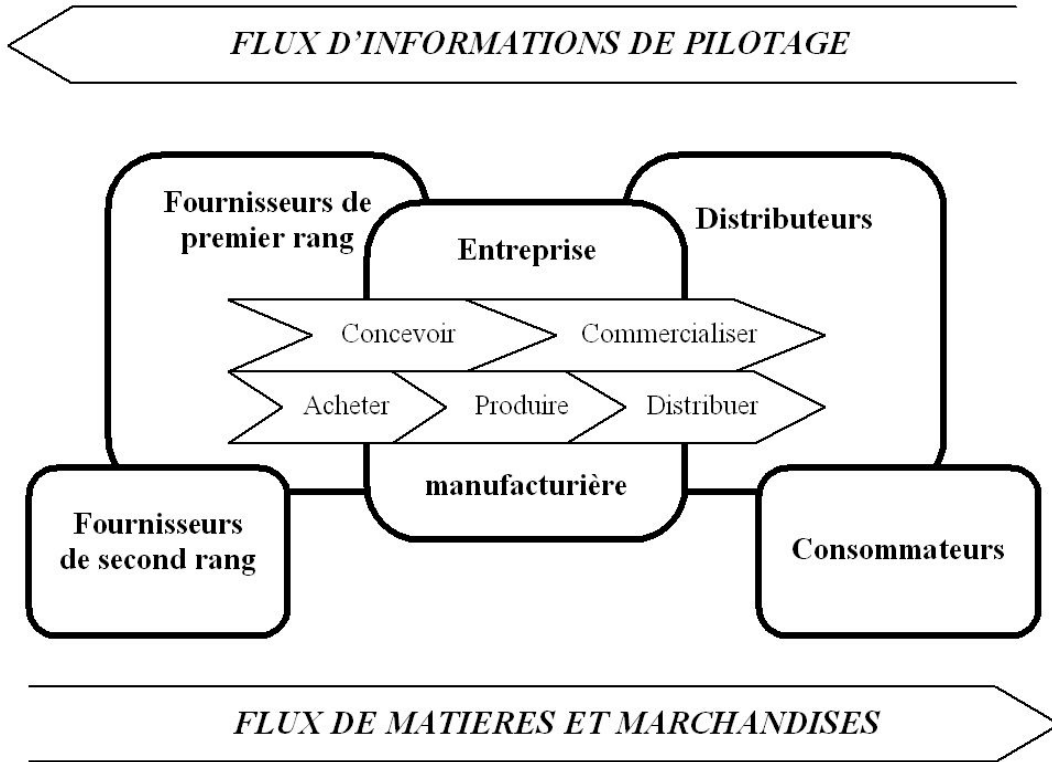
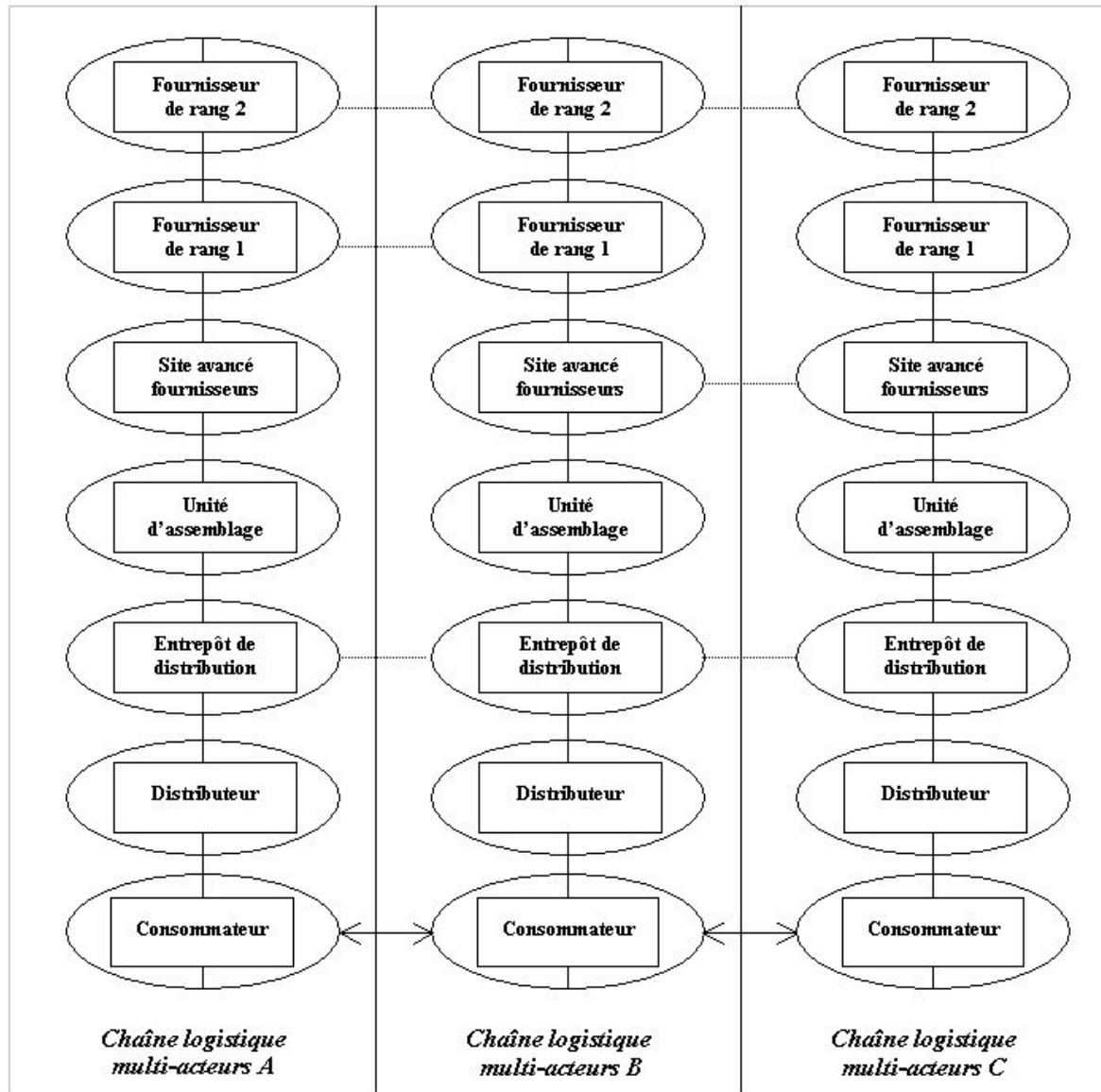


Figure 2



**Figure 3**

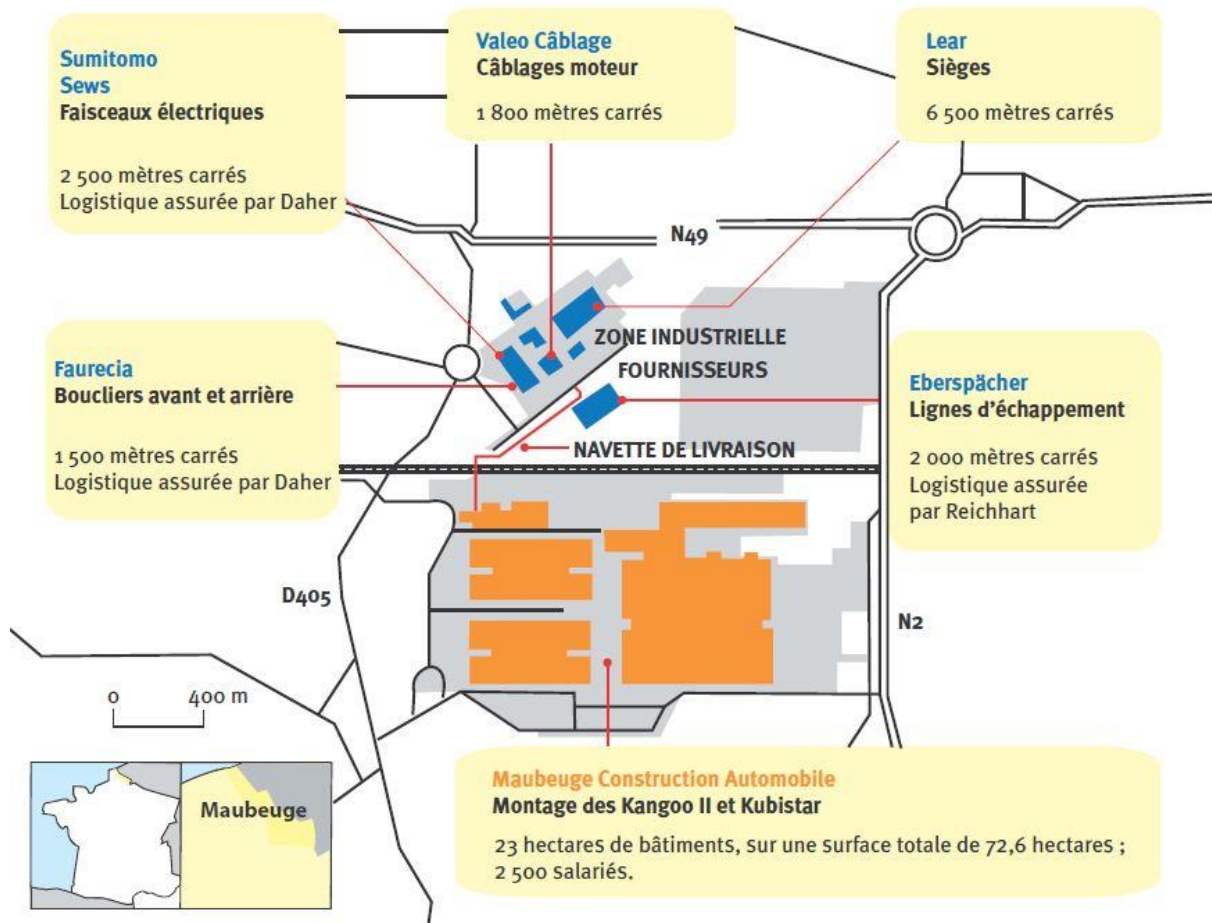
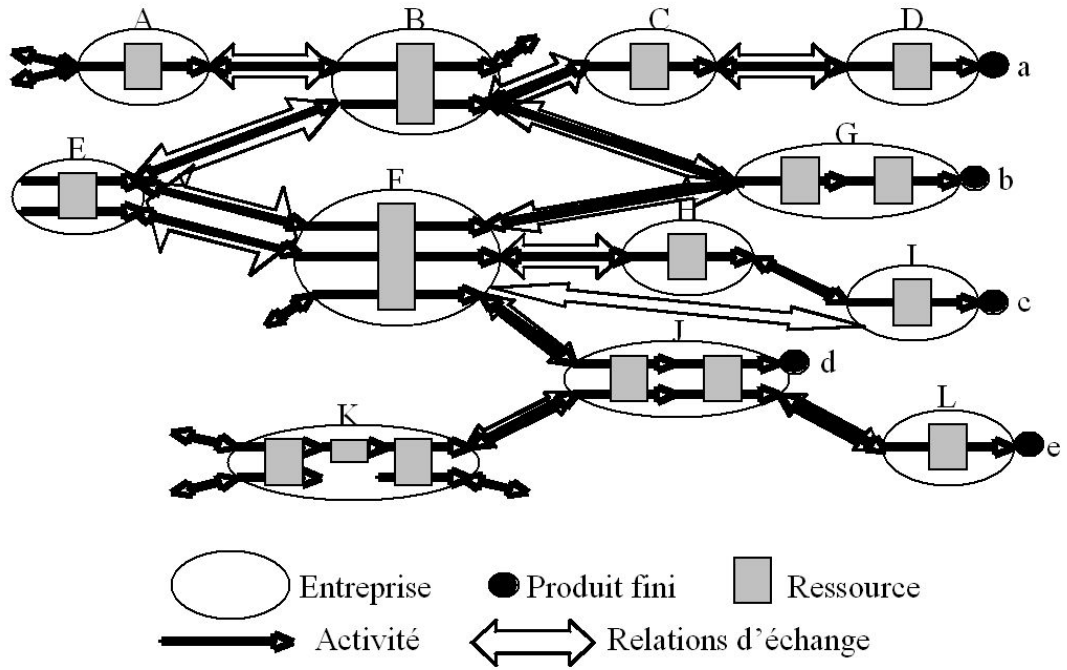


Figure 4



**Figure 5**

