

LES CHOIX D'ORGANISATION LOGISTIQUE ET LE PARTAGE DE LA VALEUR CREEE

Thierry SAUVAGE*

Résumé - Le contexte commercial actuel pousse à l'accélération des processus pour mieux répondre aux attentes du consommateur. Des solutions organisationnelles logistiques fondées sur la réactivité émergent et créent de la valeur. Leur mise en œuvre nécessite une forte intégration des partenaires aussi bien internes qu'externes. L'analyse du partage de la valeur créée constitue une manière de manifester ce souci d'intégration. L'article propose un éclairage sur le Juste-À-Temps et l'ECR mettant en avant une analyse de la valeur créée pour les différents partenaires.

Mots clés : Création de valeur, Supply Chain Management, Logistique, Juste-À-Temps, ECR.

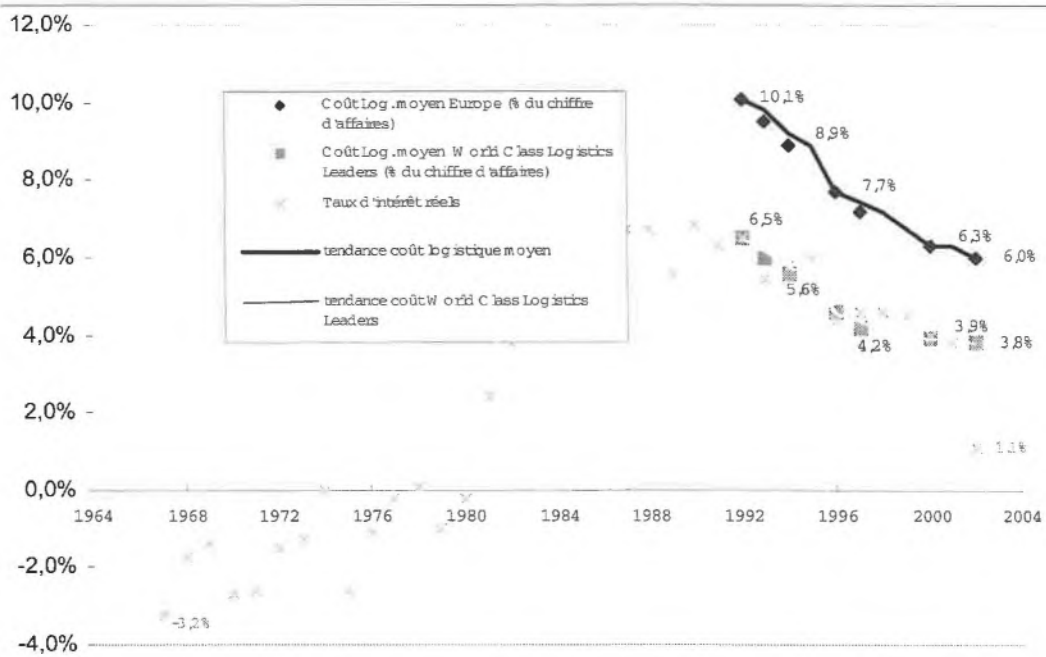
1. Introduction

L'enjeu du présent article est de savoir comment analyser la contribution d'une organisation logistique à la création de valeur. Le modèle d'analyse proposé s'inscrit dans le prolongement de la théorie du *stakeholder* initiée par Mason et Mitroff (1981). Les *stakeholders* constituent des groupes d'intérêt, des parties ou des individus, aussi bien internes qu'externes, exerçant une influence sur la firme. L'idée développée par la théorie en question est que les choix de la firme affectent, avec plus ou moins d'effets secondaires, les intérêts de ce système complexe de partenaires, en particulier les intérêts des actionnaires. Notre objectif consiste à examiner, dans le cas du Juste-À-Temps (JAT) et de l'*Efficient Consumer Response* (ECR), la nature du partage de la valeur créée entre les différents *stakeholders*, pour pouvoir fournir une interprétation des conditions de succès de ces solutions.

* Maître de conférences à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion - CRET-LOG (Université d'Aix-Marseille II) et enseignant à Audencia Nantes.Ecole de Management.

Le JAT et l'ECR se développent dans un environnement où la firme est confrontée à de nouveaux facteurs de succès commerciaux, centrés sur l'innovation permanente et l'accélération de tous les processus (Eisenhardt et Brown, 1998). L'organisation logistique est alors sollicitée et mobilisée pour accélérer les flux physiques et d'informations de plus en plus complexes. Les évolutions sont marquantes. Historiquement, l'organisation logistique fondée sur les stocks qui prévalaient jusqu'au début des années 1980, était assise surtout pour les produits de consommation courante, sur des réseaux d'entrepôts multiproduits ou généralistes de couverture régionale ou interrégionale (Samii, 1997). La proximité des zones à livrer permettait la maîtrise des coûts de transport dans un contexte financier favorable de taux d'intérêt réels particulièrement faibles. A partir des années 1980, les stocks deviennent coûteux. Le modèle de Wilson permet aisément de démontrer qu'une diminution de n à p entrepôts s'accompagne théoriquement et toutes choses égales par ailleurs d'une réduction du niveau du stock global dans un rapport de $\sqrt{p/n}$ (Vallin, 1999). Des mouvements de rationalisation des coûts logistiques se sont développés, pour probablement atteindre aujourd'hui des seuils limites, proches des niveaux déjà atteints par les *World Class Logistics Leaders* (tableau 1).

Dans le contexte actuel de taux d'intérêt relativement modérés, la faiblesse des stocks de proximité résultant de la phase précédente de centralisation peut susciter des interrogations. Elle se révèle paradoxale au souci d'améliorer l'instantanéité des livraisons et le confort pour des clients sans cesse plus impatients (Christopher, 1997). En même temps, la multiplication, la personnalisation et l'obsolescence rapide des références rendent risqués les schémas d'organisation logistique fondés sur des stocks de proximité. Il faut donc tendre les flux. Dans un article prémonitoire, Fischer (1997) constate de ce point de vue que les caractéristiques du marché, en particulier les rythmes d'innovation-produit, sont méthodiquement utilisées par un certain nombre d'entreprises de référence pour déterminer les spécificités de leur organisation logistique. Ces mêmes entreprises, après avoir longtemps mis l'accent sur le pilotage de la logistique par les coûts, se préoccupent de la gestion des risques commerciaux. La réactivité de l'organisation logistique devient un enjeu stratégique, dont la mise en œuvre est dédiée en grande partie à la fonction logistique.



Source : *Elaboration personnelle à partir des données de l'European Logistics Association et de la Revue La Vie Financière*

Figure 1 : Dynamique des coûts logistiques et des taux d'intérêt réels

Le raisonnement purement économique, fondé sur les coûts, ne permet pas d'expliquer à lui seul certains choix actuels de redéploiements, en propre ou par le recours à des prestataires logistiques. Dans des environnements commerciaux imprévisibles et incertains, la création de valeur semble devenir un nouvel objectif pour dimensionner l'organisation logistique (Fischer, 1997). L'approche par la valeur induit un regard attentif à l'effort d'intégration des partenaires autour de principes communs. Une première section présente les conséquences induites par le contexte actuel d'accélération des flux et des processus sur le besoin d'intégration. La seconde section examine le rapport de plus en plus étroit entre logistique et création de valeur. Dans les troisième et quatrième sections, nous examinons, sous l'angle de la valeur, deux options logistiques : l'organisation en JAT dans l'automobile et l'ECR dans le secteur des produits de consommation courante.

2. Accélération des processus et intégration des partenaires

Tiberghien (1998), Président de Chronopost, s'interrogeait dans ces termes : notre société « de plus en plus marquée par l'importance du temps » est orientée vers « une culture influencée par la rapidité, voire l'impatience ». La nécessité de « synchroniser le temps de l'entreprise avec le temps de ses clients » émerge alors comme un objectif premier. Les firmes industrielles sont ainsi poussées vers de nouveaux modèles d'organisation logistique reposant sur l'accélération des flux et la gestion des cycles. Ces modèles supposent de gérer au moindre coût et aux

rythmes de la demande une large gamme de références innovantes. Ils impliquent de l'entreprise une organisation en réseau avec des partenaires constituant un portefeuille de compétences permettant de pouvoir à la fois « customiser » l'offre aux goûts de chaque client, centraliser les stocks de base par famille de produits et desservir des zones géographiques élargies. Ces contraintes se révèlent particulièrement prégnantes dans l'automobile (Brocard et Donada, 2003).

L'importance du temps est à rapprocher d'une tendance générale à l'innovation-produit permanente, facteur-clé de succès commercial dans bon nombre de secteurs industriels. Depuis le milieu des années 1990, la pression des délais se nourrit des avancées significatives dans les technologies de l'information et de la communication. L'élévation des rythmes d'innovation-produit alimente l'obsolescence des stocks, dont la constitution devient risquée. Les parts de marché deviennent plus volatiles. Les carnets de commandes évoluent en temps réel, sur la base d'options d'achats conditionnelles multiples, consacrant la réactivité et l'urgence comme des qualités essentielles des systèmes industriels (Tarondeau, 1998). D'où la nécessité d'être capable de produire et de livrer rapidement uniquement à la demande pour réduire au mieux les risques d'inventus. Cela exige la mise en place d'organisations logistiques réactives, capables d'identifier puis de satisfaire des demandes non anticipées. Cela implique nécessairement une flexibilité logistique : la capacité à modifier les processus en-cours dès que la firme perçoit les changements du marché ou de nouvelles opportunités. La flexibilité globale de la Supply Chain (l'agilité) est également requise : être capable de reconfigurer rapidement les ressources disponibles d'une extrémité à l'autre de la chaîne.

Le besoin d'accélérer les processus se matérialise par des solutions organisationnelles ayant toutes un point commun : un ancrage dans une approche globale des processus et des flux circulant entre les partenaires. Ce principe de management global de la Logistique est amplement développé par les travaux sur le Supply Chain Management (SCM). Le SCM est défini par Cooper et Ellram (1993) comme une philosophie intégratrice permettant de gérer globalement l'ensemble des flux depuis le fournisseur jusqu'au consommateur final dans un contexte de partage des gains pour tous les partenaires et dans une optique de satisfaction du consommateur final. La compétition s'effectue alors chaîne logistique contre chaîne logistique. Les solutions organisationnelles permettant d'accélérer les flux et les délais, comme nous le verrons avec le JAT et l'ECR, sont subordonnées à une forte intégration des partenaires, internes et externes, dans la conception et le pilotage de l'organisation logistique. Faute de quoi, cette organisation logistique peut éprouver des difficultés à répondre de manière satisfaisante à des demandes commerciales révélées sans cesse plus complexes (Handfiel et Nichols, 1999).

Intuitivement, le terme intégration éveille l'idée des moyens mis en œuvre pour favoriser l'interaction et créer une osmose et une harmonie entre des parties aux caractéristiques différentes : l'intégration d'un nouveau joueur de football dans le dispositif offensif ou défensif

d'une équipe, l'intégration du gendre par les rites familiaux de sa nouvelle famille etc.... Dans la vie des affaires, l'intégration et la réflexion sur le partage de la valeur révèlent également un effort réciproque pour défendre un projet productif commun, souvent présenté comme une construction collective enracinée dans un contexte socio-économique donné (Bréchet, 1997). « Intégrer », c'est alors « faire coopérer les hommes ou les groupes auxquels ils appartiennent, à une œuvre commune généralement sous la pression exigeante des acheteurs et des concurrents » (d'Iribarne, 1989, p. 255). Chacun de ces hommes a sa propre vie, ses propres désirs, ses objectifs, sa stratégie, qu'aucune magie ne met spontanément en harmonie avec la capacité de l'ensemble à produire efficacement ». L'intégration repose beaucoup, mais pas seulement, sur un effort de coordination afin de faire coopérer sans étouffer, et, pour reprendre d'Iribarne, sans casser l'enthousiasme de chacun à aller de l'avant ou à innover. La réflexion sur le partage de la valeur contribue à cet élan positif et stimule la mise en place des différents mécanismes, à la fois individuels ou collectifs, à la fois techniques ou comportementaux, caractérisant l'intégration (figure 2).

| |
|--|
| Ajustement mutuel (autonomie) et collaboratif |
| Existence d'une hiérarchie ou supervision directe |
| Existence de groupes de travail permettant l'échange et des décisions communes |
| Existence d'un agent coordonnateur |
| Existence d'un responsable de projet transversal |
| Existence d'un responsable de produit |
| Procédures : règles communes |
| Objectifs communs et transversaux |
| Existence de valeurs communes |
| Formation permettant de développer des référentiels communs |

Source : d'après Helfer *et al* (1998, p. 238)

Figure 2 : Les mécanismes d'intégration du management

Certains auteurs s'interrogent sur la capacité de la firme à supporter le surcroît de complexité amené par l'exigence de réactivité et risquant de « gripper » toute la mécanique de l'organisation réticulaire de la logistique (Paché et Bacus-Montfort, 2002). Le succès du management logistique semble alors indissociable d'une démarche de type béhavioriste, prenant le soin d'analyser les comportements des différents partenaires de la Supply Chain dans leur quête de la performance (Handfield et Bechtel, 2002). En particulier, l'élévation des responsabilités et des prérogatives confiées aux fournisseurs externes, envers qui les attentes des donneurs d'ordres deviennent très fortes, exacerbe significativement les enjeux liés au partage de la valeur et à l'animation des réseaux.

3. La création de valeur et le SCM

Pour parler de valeur, la littérature financière dominante se focalise prioritairement sur les fournisseurs de « cash » : les financeurs et les actionnaires (Albouy, 1999). Les modèles financiers traditionnels, utilisant par exemple l'EVA (*Economic Value Added*), assujettissent le comportement d'investissement des apporteurs de capitaux à leurs prévisions d'enrichissement, matérialisées par des anticipations de flux actualisés de trésorerie (*free cash flows*). Plus l'incertitude et le risque sont élevés, plus les prévisions sont hasardeuses et plus les rémunérations exigées sont fortes. Des études indiquent également que l'investisseur adopte alors un comportement de court-terme (Albouy, 1999). Il privilégie un retour sur investissement rapide, sacrifiant les projets de création de la valeur à long terme comme l'innovation ou le renouvellement des compétences par exemple (Lorino, 1991).

La valeur, financière ou non-financière, est un résultat et une performance en amont desquels se développe toute la problématique des moyens de sa mise en oeuvre, et en aval les questions relatives à son exploitation et à sa redistribution (Bréchet et Desreumaux, 1998). La littérature SCM s'oriente depuis peu sur l'analyse de la répartition des bénéfices tirés des projets transversaux d'amélioration de la Supply Chain (Lee, 2000). Les travaux en question constatent l'hétérogénéité des formes de valeur selon que l'on est fournisseur, sous-traitant, consommateur ou distributeur (Hoarau et Teller, 2001)... En particulier, la stabilité relationnelle avec les constructeurs automobiles constitue une source de valeur non-financière particulièrement recherchée par les sous-traitants (Neuville, 1997). Cette dernière permet notamment de s'engager sereinement dans des chantiers logistiques créateurs de valeur à court terme et long terme (Christopher et Ryals, 1999).

La réactivité, avec la réduction des risques d'obsolescence et de démarque des stocks qu'elle permet, est souvent présentée comme un levier important d'amélioration des cash-flows nets, et *in fine*, de création de valeur pour l'actionnaire (Christopher et Ryals, 1999 ; Fine *et al*, 2002). Les éléments constitutifs d'une amélioration des cash-flows sont clairement exposés à travers le modèle de Srivastava *et al* (1998) qui identifie quatre effets : l'accélération des cash-

flows, leur accroissement, la réduction de leur vulnérabilité et l'accroissement de leur valeur résiduelle. L'accélération des cash-flows provient de l'accélération de la demande et des rentrées de cash. Le SCM a un effet positif de ce point de vue. Par la stimulation de la fiabilité logistique, il accélère les processus d'achat des produits ou facilite les procédures de référencement chez les grands distributeurs (Christopher et Ryals, 1999).

L'accroissement des cash-flows repose, d'une part sur la réduction des coûts (stocks, transports...), la mutualisation des dépenses-investissements entre partenaires, et d'autre part sur le développement d'innovations génératrices de marges élevées. Dans un fort contexte d'innovation, le SCM crée les conditions d'une organisation logistique réactive, indispensable pour assurer sans défaut la mise sur le marché des nouveaux produits sur des marchés de plus en plus volatils. La principale contribution du SCM repose sur sa capacité à comprimer toutes les pertes de temps, aussi bien dans le délai de réponse aux opportunités du marché (*time to market*), le délai de livraison (*time to serve*) et le délai d'adaptation au marché (*time to react*) (Christopher, 1997).

La vulnérabilité des cash-flows dépend du risque de leur non-réalisation qui se trouve réduit par la fidélité et la satisfaction des clients, elles-mêmes cultivées par la fiabilité logistique. La valeur résiduelle correspond aux cash-flows non-exploités, liés par exemple à l'amélioration de la profitabilité de certains clients. Une des voies de développement proposée par le SCM consiste justement à gérer la forte hétérogénéité des exigences logistiques selon les clients (degré variable de difficulté des commandes à traiter, variations dans les volumes des commandes, possibilités ou non de livrer directement depuis le fabricant...) pour parvenir à une gestion différenciée du niveau de service, quitte à perdre les clients les moins intéressants (Niraj *et al*, 2001).

Tous ces chantiers d'amélioration des cash-flows par le SCM sont contingentés par des aspects comportementaux majeurs. L'existence d'inerties aux différents niveaux de la Supply Chain entraîne une réflexion sur les conditions d'adhésion des acteurs aux projets. Le partage satisfaisant pour tous de la valeur en constitue une piste. Examinons les modalités du partage de la valeur d'origine logistique dans le cas du JAT et de l'ECR.

4. Partage de la valeur et Juste-À-Temps dans l'automobile

Le développement du JAT est attribué au besoin d'accroître la réactivité par rapport à des demandes de plus en plus diversifiées (Neuville, 1997). Une condition nécessaire est de produire avec des délais minimum et en (très) petites séries. Le stockage pour chaque référence, d'un coût prohibitif, étant impossible, le principe consiste à acheter les composants et à produire au dernier moment ou lorsque le besoin est imminent. La baisse des stocks, la réduction simultanément des défauts sur les produits et des coûts de retouche, ainsi que la diminution des frais liés à la surface utilisée ne sont alors que des conséquences de la recherche de la réactivité

pour l'organisation toute entière (Womack *et al*, 1992). Les constructeurs ont progressivement fiabilisé leurs moyens, systématiser les procédures Qualité, baissé les temps de changement d'outils, limité les déplacements de leurs pièces et décentralisé les niveaux de décisions et de contrôle opérationnels, le tout pour éviter les gaspillages de temps (Béranger, 1987). Sur le plan interne, des politiques sociales et de formation affirmées ont élevé l'autonomie et les responsabilités des individus. Ces dernières ont vraisemblablement permis aux constructeurs de contenir les risques de ruptures et les mouvements sociaux qu'auraient pu induire les contraintes du JAT (Shimizu, 2000).

Notre propos est que le succès du JAT est contingenté par un partage équilibré de la valeur créée avec les partenaires. Le développement du JAT par les constructeurs créé théoriquement de la valeur pour les fournisseurs de premier rang (Neuville, 1997). Les délais de production et de distribution des sous-ensembles sont réduits pour permettre, en théorie, de mettre sur le marché, à la demande et rapidement, des produits sensibles au temps, innovants ou personnalisés. Dans ce cadre, les constructeurs ont privilégié des démarches Qualité avec les fournisseurs très en amont des processus d'assemblage. Les sous-traitants assurent aujourd'hui un rôle essentiel dans le contrôle continu de la qualité (*Total Qualité Control*). Pour garantir la qualité, en particulier dans le développement des composants de haute précision, les équipementiers sont fortement intégrés dans l'organisation des constructeurs. Ils sont régulièrement « formés » par les constructeurs aux dernières technologies et aux nouveaux processus. La coopération et le tutorat technique et culturel offerts par le constructeur ne peut concerner qu'un nombre limité de sous-traitants ou fournisseurs, pour des raisons de coûts. Pour être possible, ce type de relations doit non seulement être réciproquement profitable et pérenne, mais également présenter des garanties culturelles (respect des normes sociales, connaissances des réseaux et des conventions internes...). Cette explication pourrait expliquer l'intensification des pratiques d'essaimage, visant à inciter des collaborateurs à la création d'entreprise de sous-traitance, et des restructurations de portefeuilles de fournisseurs citées dans l'étude sectorielle de Brocard et Donada (2003).

L'organisation en JAT crée de la valeur pour le consommateur dès qu'elle se révèle capable d'offrir des véhicules sur-mesure avec des délais de livraison réduits. La valeur du JAT pour le consommateur est liée à la qualité du délai de la réponse à sa demande. En France, le délai global de livraison est cependant élevé, en moyenne de quinze jours, avec cependant de forts écarts pour les modèles et les références les plus demandées. Si la production des sous-ensembles et dans une bien moindre mesure l'assemblage peuvent être considérés en JAT, il n'en est rien pour la Distribution. Le délai de mise à disposition est décomposé en deux jours d'approvisionnement, une journée de production... et deux semaines de distribution physique¹. Le délai global est commercialement insatisfaisant. L'automobiliste obtient consécutivement

¹ Stratégie Logistique (2000), « Un projet pour être meilleur que le meilleur », Vol.23, pp. 32-39.

rarement le véhicule désiré : le concessionnaire compense, ou plutôt contourne, l'inconvénient du délai de livraison en octroyant des rabais pour des modèles en stock. Le stock émerge d'ailleurs souvent dans la littérature comme la solution palliative pour assurer le délai et le niveau de service exigé par le client (Fischer, 1997).

Le développement du JAT présente une destruction de valeur pour la collectivité et pour les systèmes industriels locaux. Pour asseoir leur réactivité commerciale, les grands constructeurs développent des stratégies de délocalisation pour coller aux marchés locaux, produire moins cher et « mieux vendre » (Jürgens, 2000 ; Freyssenet, 2000). En moyenne, 80 % des pièces des véhicules vendus en Europe sont fabriquées en Europe, y compris les marques japonaises (Samii, 1997). Certains auteurs en Stratégie comme Eisenhardt (2002) notent que les usines et les infrastructures d'entreposage deviennent apatrides, nomades, instables, voire jetables, pour contrecarrer l'instabilité courante des différents marchés ou profiter des opportunités de la mondialisation et des atouts de certains pays à bas coûts de production. Les délocalisations des actifs productifs s'effectuent en propre ou en sous-traitance. Comme l'indiquent les travaux de Brocard et Donada (2003) sur la sous-traitance automobile, les délocalisations constituent un fait contre lequel les régions traditionnelles peuvent lutter par des logiques de spécialisation territoriale. L'organisation en JAT s'inscrit probablement dans un double mouvement : une tendance à la proximité avec les principaux clients, actuels ou futurs, et une tendance à la reconversion des activités industrielles historiques vers des activités spécialisées. Dans l'automobile française, le groupe de plasturgie Imtec² en fournit l'illustration. Imtec a adopté une stratégie à double niveau : d'une part le maintien de sites d'éclatement en France, au Mexique, en Tchéquie et en Chine, afin de pouvoir tendre les flux des principaux ensembles de pièces avec des partenaires exigeants en aval de la Supply Chain, d'autre part la spécialisation des productions en tirant parti soit des avantages de coût, soit des qualifications offertes sur place. Cette analyse suggère alors toute l'importance pour les hinterlands d'origine de développer des efforts (coûteux) d'adaptation des formations et de renouvellement des compétences en adéquation avec les besoins des entreprises.

D'un point de vue macroéconomique, les stratégies de délocalisation des systèmes industriels ne s'effectuent pas nécessairement au détriment des hinterlands d'origine. Elles peuvent contribuer au développement de nouveaux marchés. De plus, lorsque certains marchés matures s'affaiblissent, les grands groupes internationalisés peuvent alors temporairement procéder à des réaffectations de ressources, aussi bien en hommes qu'en matériels, évitant les plans de restructurations douloureux.

Le partage de la valeur avec les salariés se révèle quant à lui assez ambigu. Le JAT crée d'abord une valeur psychologique et affective pour les logisticiens par la reconnaissance et

² Imtec est un groupe spécialisé dans la production d'inserts (pièces métalliques et conducteurs moulés dans des ensembles en plastique). Il a réalisé 120 millions d'euros de CA en 2002.

l'institutionnalisation du statut de la logistique qu'il renforce (Neuville, 1997). La tension des flux dans un contexte de délocalisations a renforcé les problèmes de coordination et de centralisation décisionnelle. Les constructeurs ont instauré depuis une dizaine d'années des fonctions logistiques centrales permettant d'harmoniser les méthodes et stratégies logistiques pour chaque marque ou encore d'optimiser les moyens de transport (Samii, 1997). Ces fonctions tentent de mettre en place des dispositifs complexes de livraisons multiquotidiennes entre les business units et plates-formes des différentes *supply chains*. Seule la logistique des pièces de rechange, trop nombreuses et peu vendues, déroge à cette règle. La logistique est devenue une compétence essentielle de par sa capacité à améliorer le pilotage des processus, notamment par le repérage puis la suppression des tâches inutiles ralentissant les flux entre les partenaires de la chaîne logistique.

En revanche, le JAT amène également une pression quotidienne de l'urgence inédite (Lambert, Cooper et Pagh, 1997). Les conditions de l'emploi se modifient : précarisation (recours accru à l'intérim), élévation des niveaux d'attention et de stress, annualisation du temps de travail, variabilité des horaires de travail. Les sociologues du travail s'étonnent de l'adhésion forcée au JAT au sein de la firme : l'élévation des compétences, des niveaux de formation, des qualités de manager (dévouement, comportements au sein d'un groupe ...), du degré de responsabilité et d'autonomie s'effectueraient sans contreparties pour les salariés (Boyer et Durand, 1998). Le JAT s'expose à ce titre à des difficultés de mise en œuvre auprès des individus et des groupes qu'ils constituent. L'exacerbation des contraintes de travail, tout en pénalisant l'attractivité de certains métiers de *back office* comme la logistique, pose la question du partage de la valeur sous la forme d'une réorganisation du travail. Des tactiques ont émergé, comme la gestion par projets transversaux, le management de proximité, l'individualisation des performances, le recours au NTIC, et ce, pour implémenter des contraintes de travail sans cesse plus fortes (Tarondeau, 1998). Elles constituent cependant des solutions transitoires dans l'attente d'une refonte du contrat entre les salariés et l'entreprise. Faute de quoi, certains sociologues, à l'image de Boyer et Durand (1998), entrevoient un possible désengagement des salariés.

Le problème de la redistribution de la valeur créée par « l'effort » logistique émerge explicitement dans les travaux sur le JAT et les relations de sous-traitance de Neuville (1997). La redistribution juste et équitable de la valeur y est présentée comme le résultat de l'existence d'un système peu transparent d'accords tacites entre les cellules de terrain, introduisant une certaine souplesse dans le pilotage des processus logistiques et industriels. D'un côté, les partenaires institutionnels (les actionnaires, les dirigeants, les fonctions centrales) imposent des règles de fonctionnement censées générer des profits (le JAT) et la satisfaction des clients, moyennant des pressions pour les fournisseurs et certains acteurs de terrain. De l'autre côté, les individus et les équipes de terrain s'adaptent et prélèvent de la valeur en mettant en place des accords informels

avec les fournisseurs (marchandages, tolérances sur les délais, processus de retouche...). Ces accords sont indirectement coûteux : ils permettent aux fournisseurs de renégocier leurs contrats avec les acheteurs sur la base de performances réelles mal évaluées. Pour les équipes de terrain, ces arrangements assouplissent les conditions de production dans le respect des cahiers des charges officiels. Comme le note Albouy (1999, p. 86), « créer de la valeur pour les actionnaires nécessite d'avoir toujours plus de clients satisfaits avec de bons produits développés par des employés motivés et de qualité, en liaison avec les meilleurs fournisseurs et sous-traitants possibles, tout en respectant les réglementations édictées par les pouvoirs publics ». Dans l'automobile comme dans bien d'autres secteurs, pour être créée, la valeur doit s'inscrire dans un environnement, plus ou moins formel, plus ou moins spontané, de redistribution.

5. Partage de la valeur et ECR

Le secteur des produits de consommation courante regroupe des produits de faible valeur : les industries du savon, de l'alimentation, des cosmétiques, de l'hygiène... Il correspond à des marchandises vendues essentiellement par l'intermédiaire de la grande distribution non spécialisée, et pour lesquelles le poids relatif du coût logistique reste important. La structure du marché est fondée sur la coexistence de grands groupes multinationaux industriels et de distribution et de PME nationales, tous confrontés, au moins dans les pays occidentaux, à une stagnation des débouchés et à une « satiété » du consommateur (Perez, 1997). Dans ce contexte, la croissance de l'activité ne peut passer que par la fidélisation des clients et la subtilisation de parts de marché aux concurrents. De ce point de vue, les efforts de productivité et de baisse des coûts ne suffisent plus. Perez (1997) décrit une nécessaire logique agressive de différenciation tous azimuts qui s'impose pour détourner le client de ses produits et marques habituels, pour l'exciter et le sortir de son assoupissement. Cette logique repose sur l'innovation, l'extension des gammes et la multiplication des opérations promotionnelles qui génèrent autant de contraintes logistiques supplémentaires à gérer.

Les rythmes soutenus d'innovation et de renouvellement des références exacerbent l'imprévisibilité du consommateur et renforcent l'incertitude commerciale. Dans un tel contexte, l'organisation des flux doit être particulièrement réactive. Une solution qui répond à cette exigence est l'*Efficient Consumer Response* (ECR). L'ECR repose sur le principe d'un rechargement automatique des stocks du grand distributeur par le fournisseur en fonction de l'évolution réelle des ventes et des données de sorties de caisses (Martin, 1997). Il constitue de ce point de vue un outil de pilotage particulièrement adapté dans le cadre des stratégies promotionnelles coordonnées par les fabricants. L'ECR se révèle avant tout un dispositif calé sur le marché fonctionnant à partir des attentes réelles des consommateurs (fraîcheur, disponibilité, qualité du produit). L'ECR s'appuie sur des processus simplifiés permettant d'accélérer la réponse au client. L'élimination des bons de commande physiques au profit de relevés de

compte mensuels va par exemple dans ce sens. La simplification et la réduction des tâches administratives expliquent au passage la compatibilité de l'ECR avec des stratégies de bas coût. L'ECR présente de la valeur pour les industriels pour deux raisons, même si le lissage des approvisionnements qu'il suppose peut occasionner une régression à court terme du chiffre d'affaires des fabricants.

Premièrement, l'ECR constitue une contre-proposition aux principes d'achats spéculatifs traditionnels des grands distributeurs, consistant à acheter et stocker par très grandes quantités à prix réduits. Les avantages de cette spéculation ont été mis en évidence par la littérature sur les canaux de distribution : meilleur amortissement des opérations de différenciation, diminution des transactions et des coûts administratifs, minimisation des risques de rupture de stock (Filser, 1989). L'intérêt financier total des remises promotionnelles concédées au distributeur va jusqu'à 15 % voire 20 % (Jallais *et al*, 1994). L'enjeu stratégique de ces achats est manifeste puisque les prix d'achat représentent jusque 80 % des prix de vente pour les produits de consommation (Colla, 1997). Outre l'effort porté sur les conditions commerciales, l'industriel est alors confronté à des surcoûts logistiques énormes en distribution physique, production et approvisionnement pour faire face à la concentration des commandes spéculatives. Ces surcoûts représenteraient l'équivalent de 25 % du prix de vente des produits (Fisher, 1997). Au final, moins de 20 % des opérations promotionnelles seraient réellement profitables, aussi bien du côté des distributeurs que des fabricants (Bell et Drèze, 2002). En d'autres termes, la solution ECR, et accessoirement les solutions EDLP³ ou SCAN-BACK⁴, sont portées par des promesses de gains de productivité communs tirés de la réactivité de la Supply Chain et du lissage des approvisionnements.

Deuxièmement, avec le recomplètement automatique des références vendues, la perspective de ruptures de stock devient théoriquement impossible. La menace de malus, amendes, pénalités ou retenues de la part des distributeurs s'atténue fortement.

La valeur de l'ECR pour le grand distributeur se révèle plus subtile. L'économie directe de frais logistiques liée à la diminution des passages par les plate-formes avoisinerait seulement les 2 % du chiffre d'affaires (Colla, 1997). Quatre avantages indirects émergent cependant.

Premièrement, l'ECR semble d'abord permettre une gestion fine du linéaire, notamment en fonction des jours et de l'heure de la journée. Il constituerait un levier efficace d'optimisation des moyens pour l'organisation de l'assortiment (Vandaele, 1998). Wal-Mart et ses principaux partenaires ont ainsi dépensé l'équivalent de 400 millions d'euros dans l'ECR pour connaître les ventes dans 2000 points de vente (Martin, 1997). Le coût de ces investissements technologiques

³ *Every Day Low Price*. Les EDLP ont pour objectif de stabiliser les prix pratiqués dans le canal de distribution (Lee *et al*, 1997).

⁴ Les *Scan-Back Promotions* sont des promotions payées en fonction de la performance des ventes (Bell et Drèze, 2002). Le distributeur est récompensé en fonction du volume des ventes scannées aux caisses et non du montant acheté. Le succès du système repose sur la garantie de remboursement par le fabricant et sur le contrôle de la non-violation par le distributeur des règles de promotion.

reste cependant considérable. Il s'accompagne, par ailleurs, d'une difficulté d'estimation des gains potentiels (Colin et Paché, 2000). En cela, il constitue une barrière à l'implication des PME dans les systèmes ECR (Closs et Xu, 2000).

Deuxièmement, l'ECR stimule la normalisation des procédures de traitement des commandes par les fournisseurs. Cet aspect se révèle essentiel pour les distributeurs, surtout les groupes internationaux comme Carrefour qui travaillent avec une multitude de fournisseurs en concurrence et ayant chacun des systèmes d'information plus ou moins compatibles. La gestion centralisée du portefeuille de fournisseurs s'en trouve facilitée.

Troisièmement, l'ECR participe à une normalisation de la politique de prix de vente en magasin. Les distributeurs marquent un intérêt à la stabilisation des comportements d'achats dans la perspective de faciliter les actions de fidélisation. En outre, le lissage des approvisionnements réduit le risque commercial relatif à la probabilité de stocks d'invendus et de déstockages accompagnés de rabais. L'ECR s'accompagne donc d'un double effet positif sur la stabilité des prix et des marges.

Quatrièmement, l'ECR constitue une voie pour gérer la mondialisation des marchés. Les stocks spéculatifs représentent, aussi bien chez le distributeur que chez le fabricant, une immobilisation financière pénalisante qui contribue à la contraction des cash-flows actualisés et des capacités d'autofinancement. Ils entrent, de ce fait, en contradiction avec le financement de l'internationalisation vers les marchés à forts potentiels⁵.

Du point de vue du consommateur, l'ECR peut représenter une valeur puisque les prix se stabilisent vers le bas sur une longue période, permettant l'étalement des achats, facilitant les comparaisons entre enseignes et redéplaçant les critères de choix en faveur du service et de l'innovation. L'atténuation de l'importance du prix parmi les critères d'achat du consommateur constitue également un enjeu pour l'ensemble de la collectivité particulièrement attentive au développement de systèmes de production propres : produits biologiques, produits écologiques, produits soumis à éthique...

6. Conclusion

Une organisation logistique qui se veut réactive est confrontée à des problèmes critiques de gestion du réseau des partenaires de la Supply Chain. L'exacerbation de la sensibilité au risque de rupture par rapport aux demandes du marché rend essentiel l'analyse du partage de la valeur entre les partenaires de la Supply Chain. La prise en compte et la préservation des intérêts de tous les « inducteurs » de ruptures, aussi bien les distributeurs que les fournisseurs et

⁵ Selon Mac Maid (1999), les 100 premiers distributeurs mondiaux font preuve d'une croissance deux fois supérieure à l'étranger que sur leur propre marché domestique. En 1996, ils ont réalisé un taux de croissance moyen de 19.5 % à l'international, contre 11 % sur leur propre marché. Leurs ventes internationales doublent tous les 3 ou 4 ans.

sous-traitants, sont nécessaires dans la mise en œuvre des choix logistiques. La figure 3 reprend sous la forme d'une analyse comparative le partage de la valeur associé à la mise en œuvre du JAT et de l'ECR.

| Impact sur la valeur | JAT Automobile | ECR (produits de consommation courante) |
|---------------------------------------|--|--|
| Consommateur | Offre de véhicules sur mesure, délais de livraison réduits | Stabilisation des prix bas, réduction des ruptures en linéaires, hausse du service Davantage d'innovation et de service |
| Grand Distributeur ou concessionnaire | Accroissement des marges associé à la forte personnalisation des véhicules | Actionnaires : mise en place financée par les fabricants, meilleure gestion de l'assortiment, désensibilisation du consommateur par rapport au prix Salariés : report de la gestion du linéaire sur le fournisseur |
| Constructeur automobile ou fabricant | Actionnaires : baisse des coûts par la simplification des processus, maîtrise de la productivité des actifs (baisse du BFR et des créances clients), rentabilité (cofinancement des investissements avec les sous-traitants) Salariés (logisticien) : élargissement des prérogatives, politique salariale ambitieuse, reconnaissance du statut de la logistique, pression des délais, pression pour la mobilité | Actionnaires : meilleure utilisation des actifs humains et matériels, moyen de pérenniser les relations, consolidation des marges Salariés (logisticien) : relations moins conflictuelles avec les distributeurs, obligation de gérer les reconstitutions de stocks en JAT Lissage et desserrement des contraintes de capacités, pression des délais |
| Sous-traitants | Actionnaires : baisse de la vulnérabilité des cash-flows avec le développement de relations de long-terme, diversification vers des activités à haut contenu technologique Salariés : accroissement des domaines d'expertise, pressions sur la qualité et les délais | |
| Collectivités | Spécialisation des hinterlands d'origine dans un contexte de délocalisations, Usage intensif du transport routier | Moindre domination par les coûts et meilleure place pour la différenciation par la qualité (biologique, écologique, éthique), Inconvénient : usage intensif du transport routier |

Figure 3 : Comparaison du partage de la valeur : cas du JAT (automobile) et de l'ECR (PGC)

En résumé, le tableau 3 fait ressortir que les mises en œuvre de l'ECR et du JAT s'accompagnent, en théorie, d'un partage de la valeur entre les principaux *stakeholders* assortie d'une pression accrue des délais. Dans les deux cas de figure, les fabricants et les négociants observent globalement une création de valeur tirée d'un accroissement des marges, d'une meilleure productivité des actifs et d'une moindre vulnérabilité des cash-flows. Pour la collectivité, dans un contexte de menaces de désindustrialisation, les efforts nécessaires de redéploiement et de spécialisation des compétences, ainsi que la production de nuisances considérables (pollution, congestion des axes, coûts de l'accidentologie) liées au recours intensif

au transport routier, suggèrent plutôt une destruction de valeur. Les modalités de répartition de la richesse créée sont, quant à elles, plus ambiguës. Malgré une apparente dégradation de leurs conditions de travail qui serait liée à la pression des délais, les salariés impliqués dans la logistique semblent pouvoir bénéficier (s'approprier ?) d'une valeur non-financière, tirée de l'élargissement des responsabilités et des compétences, mais surtout de l'existence de relations interorganisationnelles « arrangeantes » avec les interlocuteurs externes de l'entreprise. Ce fait semble corroboré par les travaux sur le JAT automobile de Neuville (1997), selon lesquels les équipes de terrain se protègent des effets des négociations conflictuelles menées par les acheteurs en consolidant un tissu de relations informelles.

Notre travail débouche sur des pistes de recherches futures. Premièrement, nos propos n'abordent pas, aussi bien dans le cas du JAT automobile ou de l'ECR des PGC, les difficultés de mise en œuvre. Des freins importants subsistent, liés à l'existence de jeux de pouvoir, de systèmes d'information se préservant tous une part d'étanchéité et d'intérêts divergents irréductibles entre les partenaires. Ces éléments peuvent expliquer que la mise en œuvre n'est souvent que partielle, concernant uniquement certains processus jugés essentiels.

Deuxièmement, il existe des contextes commerciaux trop instables où l'opportunisme l'emporte sur les promesses de la réactivité. Le secteur informatique, qui inclut l'industrie du Software, du Hardware, des périphériques et de la bureautique, où le rythme de l'innovation s'accompagne d'une obsolescence très rapide des produits, fait probablement partie des secteurs qui mériteraient de faire l'objet de recherches complémentaires. A technologie constante, la déflation des prix y serait de l'ordre de 30 % à 40 % par an indique Peaucelle (1999). Le prix, donc la compétitivité par les coûts, s'érigerait comme l'élément essentiel du succès sous une contrainte de délai de livraison très forte. Compte tenu de la volatilité des cours des composants, les constructeurs et assembleurs sembleraient adopter des comportements d'achat très opportunistes sur le plan mondial, constitutifs d'un renoncement à des relations stables et de long terme avec les fournisseurs. Il serait alors intéressant d'examiner le partage de la valeur entre les constructeurs et les autres *stakeholders*.

7. Bibliographie

- Albouy M. (1999), "Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur", *Revue Française de Gestion*, n°122, pp.81-90.
- Bell D.R., Drèze X. (2002), "Changing the Channel : a Better Way To Do Trade Promotions", *MIT Sloan Management Review*, Vol.43, n°2, pp.42-49.
- Béranger P. (1987), *Les nouvelles règles de la production*, Dunod, Paris.
- Boyer R., Durand J.P. (1998), *L'après-fordisme*, Editions Syros, Paris.
- Bréchet J.P., Desreumaux A. (1998), "Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes", in *Actes des XIV^{ème} Journées nationales des IAE*, Nantes, pp.27-52.

- Bréchet J.P (1997), "Un paradigme stratégique pour une socio-économie des projets productifs", *Colloque Connivence d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphoses des organisations*, 14-15 mai, IAE de Nancy.
- Brocard P., Donada C. (2003), *La chaîne de l'équipement automobile*, Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes, rapport du SESSI.
- Christopher M. (1997), *Marketing Logistics*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Christopher M., Ryals L. (1999), "Supply Chain Strategy : its Impact on Shareholder Value", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.10, n°1, pp.1-10.
- Closs D.J., Xu K. (2000), "Logistics Information Technology Practice in Manufacturing and Merchandising Firms, an International Benchmarking Study versus World Class Logistics Firms", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.30, n°10, pp.869-886.
- Colin J., Paché G. (2000), "Storage Strategy in the Logistics of European Food Retailers : from a Static to Dynamic Rationality", *Proceedings of the third AFM French-German Conference, Retailing & Distribution in Europe*, St Malo, France.
- Colla E. (1997), *La grande distribution en Europe*, Vuibert, Paris.
- Cooper M.C., Elram L.M. (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and the Engagements for Purchasing and Logistics Strategy", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.4, n°2, pp.13-22.
- Eisenhardt K.M. (2002), "Has Strategy Changed ?", *MIT Sloan Management Review*, Vol.43, n°2, pp.88-91.
- Eisenhardt K.M., Brown S.L. (1998), "Time Pacing : Competing in Markets that won't Stand Still", *Harvard Business Review*, Vol.76, n° 2, pp. 59-70.
- Emerson C.J., Grimm C.M. (1998), "The relative importance of Logistics and Marketing Customer Service : a strategic perspective", *Journal of Business Logistics*, Vol.19, n°1, pp.17-32.
- Estampe D., Harreguy A., Maldas V, Mamère M., Nougaret S., Truin B. (1999), "La performance Supply Chain des acteurs du secteur automobile en France", *Logistique et Management*, Vol.7, n°1, pp.15-22.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Paris.
- Fine C.H., Vardan R., Pethick R., El-Hout J. (2002), "Rapid-response Capability in Value Chain Design", *MIT Sloan Management Review*, Vol.43, n°2, pp.15-20.
- Fischer M.L. (1997), "What is the Right Supply Chain for your Product ?", *Harvard Business Review*, mars-avril, pp.105-116.
- Freyssenet K. (2000) in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La découverte, Paris, pp.85-116.
- Grand B., Rousseau P., in Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Economica, Paris.
- Handfield R.B., Nichols E.L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall.

- Handfield R.B., Bechtel C. (2002), "The role of trust and relationship structure in improving supply chain response ", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, n°4, pp.367-383.
- Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J. (1998), *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, Paris.
- Hoarau C., Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Economica.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil.
- Jallais J., Orsoni J., Fady A. (1994), *Le marketing dans le commerce de détail*, 2ème éd., Vuibert, Paris.
- Jürgens U. (2000) in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La découverte, Paris, pp.293-336.
- Lambert D.M., Copper M.C., Pagh J.D. (1998), "Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.9, n°2, pp.1-19.
- Lee H.L., Padmanabhan V., Whang S. (1997), "Information Distorsion in a Supply Chain : The Bullwhip Effect", *Management Science*, Vol.43, n°4, pp.546-558.
- Lee H.L. (2000), "Creating Value through Supply Chain Integration", *Supply Chain Management Review*, Vol.4, n°4, pp.30-37.
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris.
- Mac Maid A. (1999), "La logistique demain", 1ère journée de réflexion scientifique et de collaboration en Logistique, Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, 11 juin.
- Martin A.J. (1997), *ECR, Démarche et composantes*, Edition ASLOG, Paris.
- Mason R.O., Mittrof I.I. (1981), *Challenging Strategic Planning assumptions*, New York, John Wiley.
- Neuville J.P. (1997), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Economica.
- Niraj R., Gupta M., Narasimhan C. (2001), "Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing*, vol.65, n°3, pp.1-16.
- Paché G, Bacus-Montfort I. (2002), "Fédérer des entreprises autour d'un projet productif commun : management logistique intégré et choix des partenaires", *Economies et Sociétés, Série Economie de l'Entreprise*, K, n°12, Vol.5, pp.821-843.
- Peaucelle J.L. (1999), *Systèmes d'information, le point de vue des gestionnaires*, Economica, Paris.
- Perez R. (1997), "Les stratégies des firmes multinationales alimentaires", in Marseille J., *Les industries agro-alimentaires en France*, Le Monde Editions, pp.253-264.
- Samii A.K. (1997), *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, Nathan, Paris.
- Shimizu K. (2000) in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La découverte, Paris, pp.85-116.
- Srivastava R., Tassadduq K., Shervani A., Fahey L. (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value : a Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.62, n°1, pp.2-18.
- Tarondeau J.C. (1998), *Stratégie industrielle*, Vuibert, Paris.

- Tiberghien F. (1998), "La maîtrise du temps, critère essentiel pour réussir en Europe", *Logistique et Management*, Vol.6, n°1, pp.47-57.
- Vallin P. (1999), *La Logistique, Modèles et méthodes du pilotage des flux*, Economica, Paris.
- Vandaele M. (1998), *Commerce et Industrie*, Vuibert, Paris.
- Womack, P.J., Jones D.T., Roos D. (1990), *The machine that changed the World*, McMillan Publishing, New York.