

POUR UNE APPROCHE DÉCLOISONNÉE DE LA LOGISTIQUE ET DES ACHATS : PROPOSITION D'UN MODÈLE C.C.O.

Nathalie MERMINOD*, Richard CALVI** & Gilles PACHÉ***

Résumé. - Comme en témoigne la proximité sémantique du *supply management* et du *supply chain management*, la démarche logistique et le management des achats entretiennent aujourd'hui des liens étroits dans la mise en œuvre de « stratégies gagnantes ». Ceci est tout particulièrement vrai dans le cadre du pilotage des organisations en réseau, fondé sur la mobilisation de ressources (complémentaires) possédées par un nombre important d'entreprises industrielles, commerciales et de services. Jusqu'à présent, la plupart des travaux en management logistique ont mis exclusivement l'accent sur la gestion des approvisionnements, alors que la gouvernance des organisations en réseau nécessite d'intégrer des compétences en conception et gestion des relations interentreprises que seule possède la fonction achats. L'article plaide de fait pour un décloisonnement des visions logistique et achats au sein des entreprises confrontées à cette évolution, en proposant pour cela un modèle d'analyse original dénommé CCO (conception, coordination, opérations).

Mots-clés : achats, approvisionnements, chaîne logistique, compétences, coordination, gouvernance, modèle CCO, réseau.

* Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Pierre Mendès France-Grenoble II.
Courriel : nathalie.merminod@iae.upmf-grenoble.fr.

** Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion à l'Université Pierre Mendès France-Grenoble II,
responsable du Master DESMA en Formation Continue de l'IAE.
Courriel : richard.calvi@iae.upmf-grenoble.fr.

*** Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Montpellier I, directeur du Master Marketing &
Commerce de l'Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management (ISEM).
Courriel : gpache@univ-montpl.fr.

1. Introduction

Un rapide survol de l'évolution de la filière automobile depuis une trentaine d'années pourrait faire croire qu'y règne uniquement une concurrence féroce entre constructeurs pour capter une clientèle de plus en plus volatile. D'ailleurs, les grands médias n'observent-ils pas avec attention l'évolution des ventes de véhicules neufs, considérées comme un indicateur de « bonne santé » des économies occidentales, en commentant à l'envi les évolutions négatives et positives des parts de marché des différents protagonistes ? Cette apparence guerrière est trompeuse. Certes, il serait malvenu de nier la lutte commerciale que se livrent, par exemple, Renault, PSA ou Volkswagen en France ; mais il ne faut pas oublier que les constructeurs automobiles conduisent également de puissantes stratégies collectives fondées sur la création de plates-formes de production commune, le co-développement de sous-ensembles avec les mêmes fournisseurs de premier rang, ou encore le partage de ressources logistiques. En février 2005, la presse économique a ainsi salué la collaboration renforcée de PSA et Toyota avec la sortie des premiers exemplaires des Peugeot 107, des Toyota Aygo et des Citroën C1 de l'usine TPCA de Kolin, en République Tchèque, issus d'un effort commun de conception, de développement et de production. Cependant, de nombreux observateurs ignoraient alors que la filiale logistique de PSA (GEFCO) assurait également depuis des années l'approvisionnement des véhicules Toyota sur l'ensemble du territoire français !

En bref, nous sommes sans doute entrés dans une ère où les stratégies génériques des entreprises en concurrence directe sur un marché sont un savant mélange d'affrontement et de connivence, pour reprendre l'heureuse expression de Le Roy (2002). La course effrénée aux économies d'échelle afin de bien se positionner dans l'arène stratégique exige un partage systématique de ressources, phénomène auquel de nombreux travaux ont déjà été consacrés en management. Le point de vue retenu ici concerne uniquement la gestion collective d'une partie ou de la totalité des chaînes logistiques communes à deux acteurs (ou plus). La mutualisation obligée de certaines ressources conduit à y remettre en question la logique linéaire du supply chain management (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 « concurrentes ». Une telle (r)évolution signifie le dépassement des modèles traditionnels de pilotage de la performance 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 prestataire logistique), largement dominants dans la littérature académique (Keebler, 2001 ; Morana, 2002).

Le fait de passer d'une logique linéaire (ou « pipeline ») à une logique réticulaire se traduit par un changement profond dans la vision que l'on doit avoir des processus de création de valeur. La logique linéaire insiste sur le pilotage des flux, physiques et informationnels, tandis que la logique réticulaire va privilégier le management des ressources externes, au sein duquel la gestion des interfaces inter-organisationnelles joue un rôle central. Manager des ressources externes revient, pour les responsables de la fonction achats, d'une part, à atteindre un niveau suffisant d'efficacité logistique, d'autre part, à rechercher les meilleures positions à occuper dans les « réseaux de chaînes logistiques ». Le développement récent des travaux sur la co-conception de nouveaux produits entre entreprises « concurrentes », à l'image du cas de PSA et de Toyota, illustre parfaitement le propos, et milite pour une approche décloisonnée entre logistique et achats (Tracey, 2004). Co-concevoir de manière la plus performante possible un système de production ou d'approvisionnement nécessite en effet, par-delà la simple synchronisation des opérations, de mettre en place des équipes communes et de gérer avant, pendant et après le projet commun des relations d'échange complexes s'appuyant sur des savoir-faire et des métiers dont une partie seulement est de nature logistique.

L'objet de l'article est de proposer des pistes de réflexion dans cette direction. Il part de l'idée selon laquelle la littérature en SCM et en logistique sous-estime trop souvent les problématiques de marketing amont, dont l'intérêt principal est de valoriser des systèmes de chaînes de valeur dans leurs dimensions transactionnelles et logistiques. En d'autres termes, fonder le développement de l'entreprise sur le mode du réseau oblige à penser des connexions entre chaînes de valeur, et pas seulement des connexions entre chaînes logistiques. Il en résulte des besoins nouveaux de coordination inter-organisationnelle que les responsables de la fonction achats pourraient satisfaire grâce à leur situation privilégiée d'acteurs-interface (Adams, 1976), traditionnellement à l'articulation entre « dedans » et « dehors », quitte à subir parfois les tentatives d'influence des uns et des autres. Les enjeux en sont particulièrement significatifs sur le plan organisationnel en ce qui concerne la place respective des acheteurs et des logisticiens au sein des processus de création de valeur. Pour les illustrer, nous proposons de faire référence à un modèle original d'analyse dénommé CCO (conception, coordination, opérations), dont l'objectif est d'améliorer la compréhension des interactions dynamiques entre les deux fonctions.

2. La chaîne logistique étendue comme nouvelle réalité managériale

Alors que la démarche logistique a été longtemps pensée à partir de l'optimisation séquentielle de composants élémentaires clairement identifiés (organisation des transports,

gestion des stocks, décisions d'ordonnancement, etc.), il est désormais admis que la chaîne est le terme le plus adapté pour en saisir toutes les dimensions stratégiques. En effet, la mise à disposition du bon produit en bonne quantité, au bon moment et au bon endroit, dans les meilleures conditions de coût et de réactivité, exige de synchroniser des opérations de distribution, de production et d'approvisionnement de l'aval vers l'amont (Tixier et al., 1996 ; Molet, 2006). Or, ces opérations sont directement sous la responsabilité d'un nombre plus ou moins important d'entreprises industrielles, commerciales et de services. Associées les unes aux autres, elles forment une chaîne invisible dont la solidité reposera *in fine* sur leur capacité à agencer des ressources et des compétences complémentaires, et donc à partager une vision commune des systèmes de décision et de pilotage. L'enjeu majeur est clairement de penser une coordination globale des flux, transversale aux frontières de ses différentes parties prenantes (Chen & Paulraj, 2004). Dans un article de synthèse, Colin (2005) montre que le paradigme de la chaîne est incontestablement à l'origine des réflexions qui débouchent sur la notion actuelle de « chaîne logistique étendue ». Évoquée pour la première fois en 1982 par deux consultants dans un article finalement peu connu (Oliver & Webber, 1982/1992), cette notion a largement été médiatisée à partir des années 1990 sous l'appellation de SCM. Elle 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), en référence à une entreprise « étendue » qui va des fournisseurs des fournisseurs, en amont, jusqu'aux clients des clients, en aval (voir figure 1).

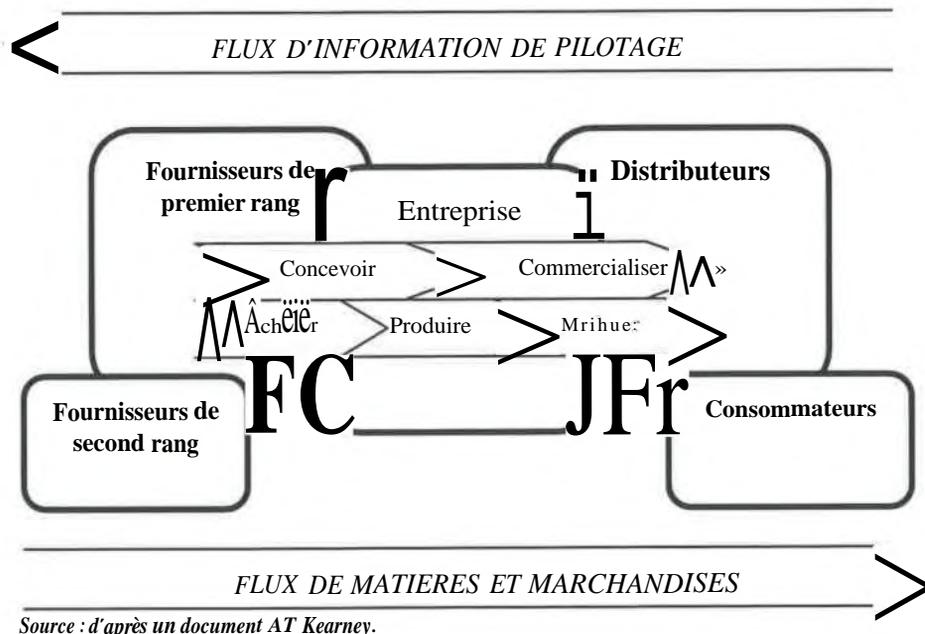


Figure 1 : Approche linéaire de la chaîne logistique étendue.

Nous définirons ainsi le SCM comme un ensemble de stratégies et de pratiques managériales visant à concevoir, coordonner et gérer les opérations de la chaîne logistique étendue. L'objectif est de créer des synergies intra et inter-organisationnelles et une fluidité maximale des flux (au moindre coût) en créant de la valeur pour le client.

Une chaîne logistique étendue correspond grossièrement à un ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et composants auprès d'un réseau de fournisseurs (de premier et deuxième rangs, voire plus), de transformation et d'assemblage de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis, puis de distribution des produits aux consommateurs, via des distributeurs. Comprendre le fonctionnement de cette chaîne conduit à se référer à trois niveaux d'analyse complémentaires, mais distincts, résumés sous le terme générique de modèle CCO : (1) un niveau de conception, c'est-à-dire de définition des frontières et de répartition des tâches dans la chaîne (choix de make or buy, identification et localisation des acteurs, etc.) ; (2) un niveau de coordination, c'est-à-dire de définition des règles d'ajustement et de pilotage (production ou non sur stock, mise en œuvre de systèmes d'information partagés, contractualisation des engagements réciproques des acteurs, etc.) ; et (3) un niveau d'opérations, c'est-à-dire d'organisation efficace des aspects administratifs liés à la logistique et aux approvisionnements (cadencement des flux, gestion des stocks, etc.).

Pour la plupart des observateurs, la chaîne logistique étendue se présente comme le niveau le plus pertinent d'analyse d'une compétition fondée sur la maximisation des revenus et la minimisation des coûts de mise à disposition des produits, avec des délais de réaction de plus en plus brefs. Le triangle d'or est constitué par une réduction systématique du stock total de matières, d'en-cours et de produits finis dans la chaîne logistique étendue, une suppression de tous les goulets d'étranglement et une compression drastique des temps de réponse aux clients (Christopher, 2005). Dans ces conditions, c'est bien une concurrence entre chaînes logistiques étendues qui devient le modèle dominant, avec un avantage concurrentiel durable pour celle qui se montrera la plus « agile » (Christopher, 2005). La notion d'agilité fait ici référence aux aptitudes à pouvoir reconfigurer rapidement un système d'offre en redéployant les ressources mobilisées dans l'univers concurrentiel, ce qui implique une réactivité totale de l'ensemble des parties prenantes de la figure 1.

Comme le résume Christopher (2000), pour être réellement agile, une chaîne logistique étendue doit posséder certaines caractéristiques singulières, au nombre de quatre : (1) développer une forte sensibilité à la demande ; (2) fonder le pilotage des flux sur des systèmes d'information avancés ; (3) tendre vers une co-construction intégrée du système d'offre entre

les différentes parties prenantes ; et (4) valoriser des « solidarités de chaînes » entre elles. Une telle configuration s'avère notamment indispensable dans un environnement où la demande finale est hautement volatile, la variété attendue des produits forte et la chrono-compétition la plus féroce... soit la plupart des secteurs d'activité dans les pays occidentaux ! Parmi les exemples les plus significatifs, on pourrait notamment citer l'industrie du jouet, marquée par des effets de mode puissants et très versatiles au sein des classes enfantines (Paché, 2006).

L'agilité relative des différentes chaînes logistiques étendues génère dès lors une hiérarchie plus ou moins durable dans l'univers concurrentiel. Quand le client final est identique pour plusieurs chaînes logistiques étendues (par exemple, celles constituées par trois constructeurs automobiles), chacune d'entre elles va chercher à le rendre captif grâce à de meilleures performances en termes de coût, de qualité de service, de réactivité et de « créativité ». Pour cela, écrit Christopher (2000), il sera nécessaire de stabiliser dans le temps la structure de la chaîne logistique étendue pour permettre à ses membres de bénéficier d'effets d'apprentissage et de mettre en place un *common knowledge* (des représentations partagées) en matière de procédures de pilotage des flux. Fulconis (2000) en donne un exemple intéressant avec l'unité de production de la Smart à Hambach. La structure « en croix » des différentes chaînes d'approvisionnement a été figée selon un modèle organisationnel original dans lequel la proximité physique des principaux fournisseurs crée une forte dépendance mutuelle.

Ce type de stratégie est symptomatique de la vision linéaire sur laquelle se fonde la démarche SCM, bloquant toute velléité d'aller chercher ailleurs des ressources nouvelles. Pourtant, l'interconnexion de chaînes logistiques étendues, partageant alors un ou plusieurs maillons, ne permettrait-elle pas de réaliser d'importantes économies d'échelle et de champ ? Une telle mutualisation des ressources entre systèmes d'offre oblige à un changement radical de perspective dans la manière d'aborder la construction et le fonctionnement des chaînes logistiques étendues. Concurrence et coopération s'y mêlent inextricablement en tant que posture stratégique retenue par les différents partenaires, dans la mesure où les réseaux d'affaires voient s'interpénétrer de multiples chaînes logistiques étendues dont la performance de l'une dépendra en grande partie de la performance de l'autre.

3. Coordination, gouvernance et logique de réseau

Privilégier la vision « linéaire » de la logistique, c'est s'intéresser en priorité à la manière dont des entreprises engagées dans des activités d'achat et de vente de produits et/ou services le long d'une filière peuvent (ou non) travailler étroitement pour une meilleure efficacité commune. Une telle approche n'est plus satisfaisante aujourd'hui. En effet, les logiques

d'action des entreprises sont fondées sur le paradigme alternatif du réseau, autrement dit l'interaction dynamique et continue avec une pluralité d'organisations publiques et privées en vue de créer de la valeur. La qualité des interactions et des « interfaces » entre les membres du réseau conditionne directement le niveau de performance de chacun d'eux ; le processus transformatif mobilise dès lors des compétences originales de gestion stratégique des relations, moins orientées sur des techniques logistiques *stricto sensu* que sur la gouvernance effective du réseau .

3.1 Vers une « *supply chain network economy* »

Le fait que la démarche SCM reste appréhendée de façon linéaire, notamment avec l'utilisation systématique de la notion de pipeline, résulte sans doute d'une réflexion fortement marquée par les travaux sur le management des canaux de distribution. Certes, dans le dernier chapitre de l'un de ses récents ouvrages, Christopher (2005) ouvre timidement la porte à une vision « en réseau », mais après avoir consacré plus de deux cent cinquante pages au pipeline ! C'est-à-dire en privilégiant une logique d'optimisation des ressources, au mieux entre tous les acteurs impliqués dans une même chaîne logistique étendue, au pire entre une succession de dyades d'acteurs. On retrouve d'ailleurs le même état d'esprit chez Ballou et al. (2000), assez représentatif de la conception nord-américaine. Pour ces auteurs, la démarche SCM doit être envisagée selon un modèle évolutionniste en trois étapes qui ignore les interconnexions entre chaînes logistiques étendues :

- 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-clés d'une entreprise : finance, production, marketing, achats, etc. ;
- Coordination inter-organisationnelle : meilleure gestion des interfaces entre les entreprises en relation d'affaires le long d'une même chaîne logistique étendue.

La mise en œuvre du collaborative planning and forecasting replenishment (CPFR) est une excellente illustration de la dominante linéaire du SCM. Le CPFR est fondé sur le principe de prévision des ventes unique et partagé entre un industriel et un distributeur. Son but est de tirer un profit joint maximum du partenariat, sans risquer d'affaiblir la position concurrentielle des partenaires du fait de la confidentialité des informations échangées. Le CPFR permet ainsi d'unir la gestion de l'offre à celle de la demande dans le même processus, transversal à une

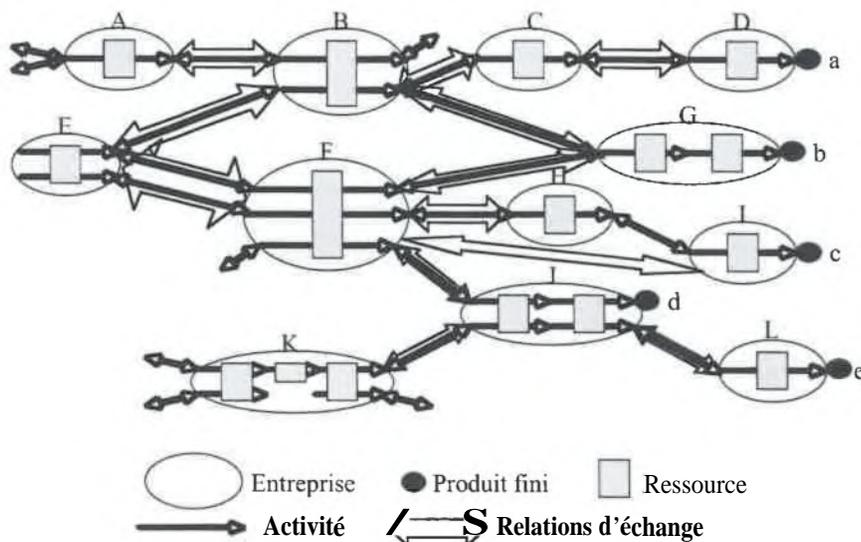
chaîne logistique étendue. Ceci ne peut se concrétiser qu'en présence d'une équipe pluridisciplinaire composée de représentants du distributeur et de l'industriel, dont la mission est d'élaborer un plan commercial commun. C'est le cas, par exemple, du partenariat logistique conduit entre Henkel France et Carrefour depuis plusieurs années. D'une certaine façon, nous sommes ici proches des organisations en plateau dans l'industrie automobile, où la conception et la mise en fabrication de nouveaux modèles sont le fruit d'un véritable travail collaboratif de tous les instants entre équipementiers et constructeurs-assembleurs.

Force est d'admettre que si de telles pratiques collaboratives associent de plus en plus souvent un industriel et un distributeur, comme en rend compte la presse professionnelle, ni l'un ni l'autre ne semblent avoir la volonté stratégique de mutualiser les pratiques selon une logique de réseau, c'est-à-dire de mise en commun des expériences et des compétences par-delà une seule chaîne logistique étendue. On pourrait pourtant penser que cette dernière va bénéficier de connaissances partagées issues des pratiques collaboratives provenant d'autres chaînes logistiques étendues. Zhang et al. (2003) ne s'y trompent pas en parlant d'une « supply chain network economy » faite d'interactions continues : « [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, p. 201). En d'autres termes, il faut désormais savoir aller chercher dans l'environnement des autres chaînes logistiques étendues des ressources et des compétences nouvelles. Ces dernières vont alors 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 (Cox & Lamming, 1997), prend totalement à contre-pied la vision véhiculée entre autres par Christopher (2000) sur la compétition entre chaînes logistiques étendues, et encore reprise par une recherche doctorale récente (Andreassen, 2005). Cette vision est clairement attaquée par de nombreux auteurs de l'école nordique (Gadde & Håkansson, 2001 ; Gadde & Persson, 2004), qui lui reprochent de penser la performance à partir d'une sélection rigoureuse des « meilleurs membres », considérés comme totalement interchangeable s'ils ne donnent pas satisfaction. Or, ces « meilleurs membres » le sont en référence à leur présence dans plusieurs chaînes logistiques étendues, et non pas dans une seule. À cela s'ajoute le problème de leur contrôle dans le cadre d'une chaîne logistique étendue donnée, sachant que les ressources qu'ils apportent sont également « contrôlées », pour partie, par d'autres chaînes logistiques étendues.

3.2 Des modes de gouvernance complémentaires

Comme le notent Dubois et al. (2004), seule la prise en compte d'interdépendances au sein de chaînes logistiques en réseau, telles que stylisées dans la figure 2, 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. Dans le cas des chaînes logistiques en réseau, ce projet s'articule autour d'un pilotage coordonné des flux avec une ambition de mettre en œuvre des procédures de gestion impliquant les acteurs sur le long terme ; il se traduit notamment par des investissements spécifiques (ou idiosyncrasiques) dont l'objet est d'accroître l'agilité des chaînes logistiques face à une demande de plus en plus volatile. La récente étude conduite aux États-Unis auprès des membres du Council of Logistics Management (CLM) sur la définition la plus pertinente du SCM indique d'ailleurs que les managers considèrent les pratiques collaboratives avec leurs fournisseurs et leurs clients comme l'élément-clé de la démarche, bien avant la mise en œuvre de technologies informatiques ou l'amélioration des interfaces intra-organisationnelles avec le marketing ou la finance (Gibson et al., 2005).



Source : d'après Dubois et al. (2004), p.7.

Figure 2 : Schématisation de chaînes logistiques étendues en réseau.

De fait, la compétition entre chaînes logistiques au sein de réseaux se complexifie considérablement, en se jouant à plusieurs niveaux complémentaires. Ainsi que le souligne Fréry (1999), elle passe tout d'abord par le déploiement de modes de gouvernance efficaces du réseau. L'auteur en indique trois, de nature combinatoire : la gouvernance logistique, la gouvernance médiatique et la gouvernance culturelle. On pourrait, par conséquent, en inférer

la présence de plusieurs pivots possibles dans les organisations en réseau, selon la nature de la gouvernance, alors que les travaux de Miles & Snow (1986) sous-entendent qu'un seul pivot est envisageable dans ce type de configuration. Précisons rapidement la philosophie des trois modes évoqués par Fréry (1999) :

- La gouvernance logistique consiste à déployer une infrastructure technologique permettant une quasi-intégration électronique du réseau. C'est notamment le mode de contrôle privilégié dans la filière automobile grâce à la diffusion de l'EDI dans les relations d'échange (Agi, 2005), ou encore plus anciennement dans la grande distribution alimentaire à l'image de Carrefour en France ou de Wal-Mart aux États-Unis (des Garets, 2000).
- On peut aussi observer une gouvernance qualifiée de médiatique qui consiste, pour la firme pivot, à bâtir une marque dont l'image sur le marché est si forte que les fournisseurs et sous-traitants, même s'ils sont capables de commercialiser par eux-mêmes un produit final, considèrent que leurs profits seront supérieurs à l'intérieur du réseau. L'exemple du coréen Kolon, sous-traitant de Nike qui a vainement tenté de lancer sa propre ligne de chaussures en 1994, illustre ce type de dépendance.
- Enfin, il est possible de se référer à l'existence d'une gouvernance culturelle où le recours à des intervenants qui appartiennent à une même collectivité familiale, géographique, professionnelle ou religieuse permet de créer un lien fort entre les membres du réseau. À des degrés divers, Benetton et Virgin utilisent ce mode de gouvernance pour contrôler les acteurs, fondés sur des dimensions sociales et interpersonnelles plutôt que purement économiques ; on pourrait aussi évoquer le cas du *guanxi* chinois (Millington et al., 2006).

Il nous semble toutefois que l'observation des réseaux telle que symbolisée dans la figure 2 incite à évoquer l'existence d'un quatrième mode de gouvernance, que l'on qualifiera de managérial, où la compétence principale du gestionnaire de réseau consistera à rechercher des ressources externes (et donc se doter d'une démarche efficace de veille), puis savoir les animer pour en tirer le meilleur parti, et enfin assurer leur mixage et leur coordination au jour le jour. C'est manifestement la vision prémonitoire de Cox & Lamming (1997). Penser des relations inter-organisationnelles dans les chaînes logistiques étendues, soulignent-ils, obligera de plus en plus systématiquement à se référer au méta-environnement dans lequel le management des ressources externes est conduit. L'évolution des pratiques au sein des entreprises semble donc inexorablement rapprocher le « projet » logistique du « projet » achats. Dans de nombreux secteurs d'activité, la concurrence se joue sur l'aptitude des entreprises industrielles et

commerciales à résoudre le dilemme posé par la nécessité de piloter au plus juste des chaînes logistiques tout en appliquant un implacable recentrage sur leurs compétences clés. Ce qui revient à savoir « bien » acheter les compétences périphériques...

Le mouvement massif d'externalisation est de plus associé à une internationalisation accrue du sourcing pour satisfaire à l'impératif de coût et coller à la nouvelle géographie industrielle des nations. Il faut donc, pour la firme « recentrée », véritable pivot de la chaîne logistique étendue, mettre en place des formes organisationnelles souvent qualifiées d'« hybrides », et y instaurer un pilotage capable d'aligner en son sein les opérations commerciales, industrielles, informatiques et logistiques des acteurs internes, mais aussi d'acteurs externes qui contribuent solidairement à son succès. Pour les acteurs « amont » de la chaîne logistique étendue, que nous appelleront de façon générique les « fournisseurs », les évolutions précitées font qu'ils sont de plus en plus distants (géographiquement et souvent culturellement parlant), non captifs car participant à d'autres chaînes logistiques, et toujours plus importants dans la stratégie d'offre des firmes pivot (car les composants ou sous-systèmes qu'ils produisent sont majeurs dans le succès ou l'échec du produit final). Dans ce contexte, quels sont les rôles effectifs de la fonction achats au sein de firmes définissant leur mission stratégique d'abord comme celle du pilotage d'une chaîne logistique ?

4. Évolution de l'interface achats / logistique à travers le prisme C.C.O.

Dans une étude empirique datant de dix ans, Giunipero & Brand (1996) proposaient un instantané de la perception des dirigeants d'achats nord-américains quant à l'effet sur leur travail du déploiement des préceptes du SCM. Trois impacts principaux ressortaient à l'époque de cette enquête exploratoire : (1) la nécessité de raisonner en termes de coût global, et non seulement de prix ; (2) l'accroissement du travail en équipes pluridisciplinaires, et singulièrement des interactions avec les fonctions logistiques ; et enfin (3) l'augmentation de leur rôle de coordination avec le réseau de fournisseurs. Cette perception semble assez en phase avec les évolutions attendues d'une lecture « achats » de l'approche SCM. Elle n'est toutefois pas sans poser certains problèmes de positionnement organisationnel à une fonction qui, depuis une vingtaine d'années, cherche à affirmer son statut de fonction « stratégique ». La question est notamment de savoir de quelle manière doit être abordée la gestion des réseaux d'approvisionnement dans le contexte d'externalisation et de désintégration généralisée des chaînes logistiques étendues (Harland et al., 2004).

L'hypothèse que nous défendons ici est que, dans les entreprises évoluant vers des chaînes logistiques en réseau, la fonction achats doit collaborer étroitement à la conception

même des chaînes logistiques de façon à apporter son expertise dans le pilotage des relations externes. Pour mieux comprendre cela, nous suggérons de mobiliser le modèle (ou prisme) CCO précédemment introduit. Il ne s'agit plus de raisonner en termes de pertes de prérogatives par assujettissement à la fonction logistique, mais en termes de fusion des compétences rendant alors plus ténue les frontières entre les deux fonctions. On peut schématiser cette évolution en partant de l'approche de la logistique traditionnelle. La fonction achats y est considérée comme gestionnaire d'approvisionnements. Son rôle majeur est lié à l'exécution et au suivi des opérations logistiques relatives aux flux de matières provenant du marché fournisseurs. Dans cette approche, les achats et les approvisionnements ne font qu'un, et le rôle du service achats est avant tout passif, visant prioritairement à sécuriser la fonction production de l'entreprise (Barreyre, 1976). Il est alors possible de schématiser la place des achats dans les trois niveaux d'activité SCM définis précédemment (voir figure 3a).

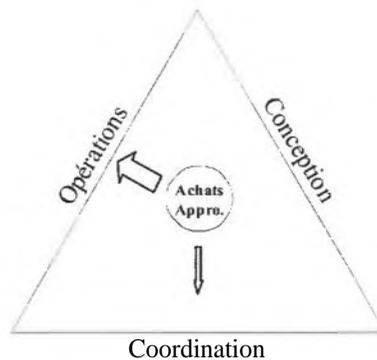


Figure 3a : Rôles des achats dans une approche logistique traditionnelle.

Pour sortir de son statut de fonction « support » inféodée à la production, la fonction achats a pris soin de différencier les activités d'achat et d'approvisionnement. Ainsi, le message inclus dans la norme AFNOR de 1990 a le mérite d'être clair : l'achat est une fonction commerciale garante de l'élaboration et du déploiement de la stratégie pour ce qui concerne les ressources externes mobilisées dans son offre. La fonction « approvisionnement » est, quant à elle, plus opérationnelle car agissant directement sur les flux de produits. Déchargée de la pression du court terme que lui imposaient les activités logistiques opérationnelles, la fonction achats doit pouvoir se concentrer sur l'élaboration du cadre relationnel dans lequel s'établiront les échanges. Au sein des entreprises matures (dans la filière automobile par exemple), où se développent les préceptes du juste à temps, la coordination des flux devient un enjeu majeur ; elle conduit d'une part à une interdépendance accrue entre la programmation des usines et la programmation du transport (Ballot & Molet, 2001), elle pousse, d'autre part, la fonction achats à prendre une part importante dans l'activité (Calvi, 1998).

Dans un tel contexte, le schéma dominant est celui de la chaîne logistique étendue en pipeline, conçue par les logisticiens de façon à optimiser l'écoulement des flux en fonction de la demande à servir. Il s'agit encore de l'approche retenue par la majorité des ouvrages nord-américains consacrés au SCM, à destination des étudiants en Master (Ross, 1998 ; Poirier, 1999 ; Mentzer, 2001). La logique de conception s'y apparente à une quasi-intégration logistique dans laquelle la fonction achats reste avant tout une fonction support de la logistique, sachant toutefois qu'elle occupe un rôle accru dans la coordination, c'est-à-dire dans la sélection du fournisseur et l'organisation pratique des modalités d'échange (contrats EDI, responsabilité des stocks, relations avec les transporteurs, etc.). Le service approvisionnement, de son côté, doit assurer l'implémentation de cette chaîne logistique étendue en assurant les liens quotidiens avec les fournisseurs préalablement référencés (voir figure 3b).

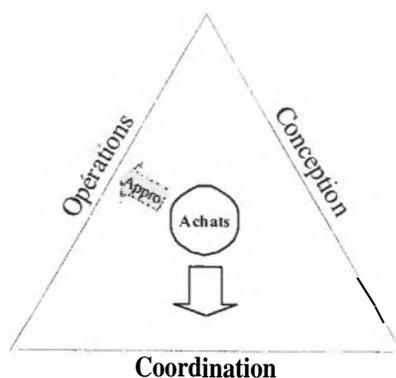


Figure 3b : Rôles des achats dans une approche chaîne logistique étendue (pipeline).

Dans la vision « en réseau » de la chaîne logistique étendue, 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 « agile » résidera dans sa capacité à concevoir et re-concevoir son réseau comme un lego de compétences extérieures agencées au gré de sa perception de ce qui crée de la valeur pour le client. Le secteur des constructeurs informatiques en donne un bon exemple. Un groupe comme Hewlett-Packard repose ainsi principalement sur deux compétences fondamentales, couplées aux capacités à surmonter de façon efficace les différentes barrières à l'innovation (Rivas & Gobeli, 2005) : (1) identifier et susciter le besoin des clients en matière de nouveauté ; (2) construire des chaînes logistiques permettant d'y répondre de manière efficiente en s'appuyant sur un réseau ad hoc de ressources. Pour mettre en place et animer de telles chaînes logistiques, le savoir-faire détenu par la fonction achats en matière de connaissance des marchés fournisseurs devient crucial ; approche SCM et approche

achats se doivent de coopérer pour concevoir et reconfigurer efficacement la chaîne logistique (voir figure 3c).

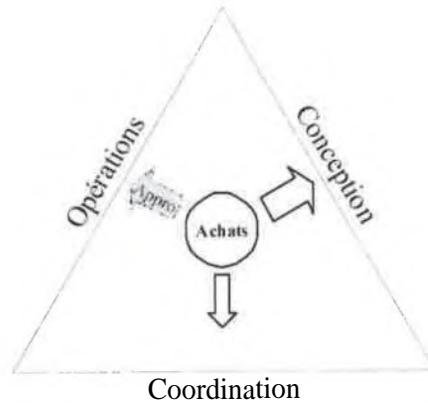


Figure 3c : Rôles des achats dans une approche chaîne logistique étendue en réseau.

Avec la vision en termes de chaîne logistique étendue en réseau, les compétences attendues des achats correspondent finalement à une capacité à choisir les « bons » acteurs amont, et une capacité à ensuite les coordonner. Ceci pose donc la question de l'évolution même des compétences des acheteurs puisque les activités nouvelles introduites sont par nature complexes. Les travaux antérieurs menés sur le métier d'acheteur de production laissent entrevoir l'apparition de nouvelles activités comme la définition de stratégies singulières pour une famille achats identifiée ou la gestion du panel de fournisseurs (démarche de certification, recherche de nouveaux fournisseurs, etc.) (Merminod, 2005). Le développement des chaînes logistiques étendues en réseau ne peut donc se faire en l'absence d'un savoir-faire achats étroitement combiné au déploiement et au pilotage de la chaîne logistique. Un tel décroisement est un enjeu majeur pour la compétitivité de réseaux d'affaires qui se nouent désormais à des échelles de plus en plus globalisées, en impliquant des systèmes de pilotage sophistiqués et, paradoxalement, parfois éphémères.

5. Conclusion

Dans de nombreuses filières de production, comme l'automobile, l'électronique ou l'équipement électroménager, la concurrence se joue désormais sur l'aptitude des entreprises industrielles, commerciales et de services à résoudre le dilemme posé par la nécessité de piloter au plus juste des chaînes logistiques étendues tout en appliquant un implacable recentrage sur quelques compétences clés (conception de nouveaux produits, marketing et gestion de l'image de marque, etc.). Ce mouvement massif d'externalisation, largement commenté (et souvent condamné par les médias...), est de plus associé à une internationalisation accrue du sourcing

et à l'expansion du off shoring pour satisfaire à l'impératif de coût et coller à la nouvelle géographie industrielle des nations (Berger, 2006). L'urgence est, par conséquent, de penser un management global des flux physiques et informationnels capable d'aligner les opérations commerciales, industrielles et logistiques des acteurs internes et externes qui contribuent solidairement au succès de chacune des chaînes logistiques. Un tel alignement exige que le « projet » logistique se rapproche fortement du « projet » achats.

En effet, contrairement à une vision simplificatrice de la réalité des affaires qui voit des chaînes logistiques clairement identifiées et délimitées s'affronter les unes aux autres, il faut sans doute examiner l'arène stratégique à partir de multiples interconnexions entre chaînes logistiques. Ce qui signifie concrètement pour elles l'existence de nœuds communs, non pas pour une période nécessairement longue mais, au contraire, juste pour la concrétisation d'un projet plus ou moins éphémère. La capacité à reconfigurer sans cesse des chaînes logistiques étendues en réseau deviendrait dès lors un élément clé de pérennité des entreprises, la création de valeur se fondant, comme indiqué précédemment, sur l'agencement performant de compétences XYZ à l'instant t , mais peut-être XTV à l'instant $t+1$, et YTZ à l'instant $t+2$, etc. Une telle capacité à mettre en œuvre un modèle « plug & play / unplug », pour reprendre l'image de Fabbe-Costes (2004), accorde une place toute particulière au savoir et savoir-faire des responsables de la fonction achats, qui s'appuient en priorité sur le management efficient de ressources externes.

C'est ce défi à relever dans les prochaines années que le modèle CCO met en lumière, en rappelant, si besoin était, l'importance cruciale du facteur organisationnel dans la mise en œuvre de stratégies gagnantes. La question sera notamment de savoir comment le souci actuel de réactivité et d'adaptabilité des chaînes logistiques étendues (dominante stratégique « temporaire ») est compatible avec la recherche de relations intenses et de qualité entre les partenaires, seule manière de consolider le réseau d'affaires et en accroître la richesse (dominante stratégique « durable »). Pour l'heure, le débat est ouvert, mais sans qu'une réponse satisfaisante n'y soit apportée (Paché, 2006). Nul doute que la communauté scientifique des chercheurs en achat et en logistique / SCM, mais plus largement en management stratégique, trouvera là l'occasion de « regards croisés » pour contribuer à une meilleure connaissance des organisations contemporaines, et en accroître la performance dans un contexte d'hyper-compétition.

Le déploiement stratégique et opérationnel, comme de nombreux autres outils et techniques « qualité », a été développé après la seconde guerre mondiale dans un Japon qui se reconstruisait. Il était basé sur l'enseignement et l'apprentissage des méthodes de Deming et

Juran avant d'être enrichi par celle de Drucker en ce qui concerne le planning stratégique de la qualité. Il fut décrit pour la première fois dans un rapport publié par Bridgestone Tyres en 1965 qui mettait l'accent sur les techniques de planning utilisées dans les entreprises lauréates du prix Deming. Ces techniques furent désignées sous le nom de Hoshin Kanri, dont l'étymologie est la suivante : Ho – Méthode et Shin – Aiguille ou Compas (direction) ; Kanri - Management ou contrôle (processus pour la gestion du changement).

6. Bibliographie

- Adams, J. (1976), The structure and dynamics of behaviour in organizational boundary roles, in Dunette, M. (éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago (IL), pp. 1175-1199.
- Agi, M. (2005), *Analyse du développement d'une chaîne logistique par l'échange de données informatisé : le cas d'un constructeur automobile*, Thèse de doctorat en Ingénierie et Gestion, École des Mines de Paris, décembre.
- Andreassen, M. A. (2005), *Supply chain versus supply chain. Benchmarking as a means to managing supply chains*, PhD thesis, Copenhagen Business School, March.
- Ballot, E., Molet, H. (2001), La distribution automobile à flux tirés, *Actes du 9^e Colloque International du GERPISA*, Paris, juin, pp. 1-9 (CD-rom).
- Ballou, R., Gilbert, S., Mukherjee, A. (2000), New managerial challenges from supply chain opportunities. *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 1, pp. 7-18.
- Berger, S. (2006), *Made in Monde : les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Le Seuil, Paris.
- Calvi, R. (1998), Pilotage du changement, pratiques d'achat et « juste à temps », *Revue Française de Gestion*, n° 118, pp. 46-58.
- Chen, I., Paulraj, A. (2004), Understanding supply chain management : critical research and a theoretical framework, *International Journal of Production Research*, vol. 42, n° 1, pp. 131-163.
- Christopher, M. (2000), The agile supply chain : competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 1, pp. 37-44.
- Christopher, M. (2005), *Logistics and supply chain management. Creating value-adding networks*, FT Prentice Hall, Harlow, 3^e éd.
- Colin, J. (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ?, *Revue Française de Gestion*, n° 156, pp. 135-149.
- Cox, A., Lamming, R. (1997), Managing supply in the firm of the future, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 3, n° 2, pp. 53-62.

- des Carets, V. (2000), Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination, in Fabbe-Costes, N., Colin, J., Paché, G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 109-126.
- Dubois, A., Hulthén, K., Pedersen, A.-C. (2004), Supply chains and interdependence : a theoretical analysis, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 10, n° 1, pp. 3-9.
- Fabbe-Costes, N. (2004), Le gouvernement des chaînes d'offre, in Dumez, H. (éd.), *Gouverner les organisations*, L'Plarmattan, Paris, pp. 389-428.
- Fréry, F. (1999), Le contrôle des réseaux interentreprises par la culture : quels fondements théoriques ?, *Actes du 2^e Colloque sur la Métamorphose des Organisations*, Nancy, octobre, pp. 2-9.
- Fulconis, F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau. Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, décembre.
- Gadde, L.-E., Håkansson, H. (2001), *Supply network strategies*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Gadde, L.-E., Persson, G. (2004), Developments on the supply side of companies, in Håkansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (éds.), *Rethinking marketing : developing a neo understanding of markets*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 161-186.
- Gibson, B., Mentzer, J., Cook, R. (2005), Supply chain management : the pursuit of a consensus definition, *Journal of Business Logistics*, vol. 26, n° 2, pp. 17-25.
- Giunipero, L., Brand, R. (1996), Purchasing's role in supply chain management, *International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n° 1, pp. 29-37.
- Harland, C., Jurong, Z., Johnsen, T., Lamming, R. (2004), A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks, *British Journal of Management*, vol. 15, n° 1, pp. 1-21.
- Keebler, J. (2001), Measuring performance in the supply chain, in Mentzer, J. (éd.), *Supply chain management*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), pp. 411-435.
- Le Roy, F., éd. (2002), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.
- Mentzer, J., éd. (2001), *Supply chain management*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Merminod, N. (2005), Le métier d'acheteur de production : une typologie, *Management & Avenir*, n° 6, pp. 85-103.
- Miles, R., Snow, C. (1986), Organizations : new concepts for new forms, *California Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 62-73.
- Millington, A., Eberhardt, M., Wilkinson, B. (2006), Guanxi and supplier search mechanisms in China, *Human Relations*, vol. 59, n° 4, pp. 505-531.
- Molet, H. (2006), *Systèmes de production et de logistique*, Hermès Science, Paris.
- Morana, J. (2002), Le tableau de bord stratégique – supply chain management : perceptions d'acteurs internes d'une organisation du secteur de la haute technologie, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 21, n° 1, pp. 55-72.

- Oliver, K., Webber, M. (1992), Supply-chain management : logistics catches up with strategy, in Christopher, M. (éd.), *Logistics : the strategic issues*, Chapman & Hall, Londres, pp.63-75 [première publication : 1982].
- Paché, G. (2006), Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : entre planification et adaptation, *Management International*, vol. 10, n° 2, pp. 93-100.
- Poirier, C. (1999), *Advanced supply chain management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (CA).
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter-Éditions, Paris.
- Rivas, R., Gobeli, D. (2005), Accelerating innovation at Hewlett-Packard, *Research-Technology Management*, vol. 48, n° 1, pp. 32-39.
- Ross, D. (1998), *Competing through supply chain management*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Tixier, D., Mathe, H., Colin, J. (1996), *La logistique d'entreprise : vers un management plus compétitif*, Dunod, Paris.
- Tracey, M. (2004), A holistic approach to new product development : new insights, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 40, n° 4, pp. 37-55.
- Wathne, K., Heide, J. (2004), Relationship governance in a supply chain network, *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 1, pp. 73-89.
- Zhang, D., Dong, J., Nagumey, A. (2003), A supply chain network economy : modeling and qualitative analysis, in Nagumey, A. (éd.), *Innovations in financial and economic networks*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 197-213.