

LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : UNE CHIMERE ?

Romain LAMBERT*

Résumé. - Concept relativement récent dans les sciences de gestion, le supply chain management attire et est généralement considéré comme nouvelle source de profit, ou tout du moins le moyen d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Cependant, notre revue de la littérature « classique » en SCM, ainsi que sa confrontation avec les pratiques de deux industries emblématiques de son développement, nous montre que ce concept est soit inapplicable (et inappliqué), soit inutile puisqu'il n'apporte rien de nouveau. Fort de cette contradiction entre effet d'annonce, attente des entreprises et non application, nous mettons en exergue les éléments vraiment utiles du SCM et la manière de les entreprendre.

Mots-clés : Supply Chain Management, Relation inter-entreprises, Systémique, Industrie Automobile, Industrie Agroalimentaire.

1. Introduction

Le concept de supply chain management est relativement récent et on peut dater sa genèse au milieu des années 80. Mais ce terme rend-t-il compte d'une véritable nouvelle orientation de gestion, d'une nouvelle façon de réaliser les affaires et créer de la valeur, ou est-ce un habillage marketing pour recycler des concepts très classiques en sciences de gestion ? Quoi qu'il en soit, la jeunesse de ce vocable fait qu'il n'existe pas de consensus sur sa véritable signification. Pour certains, il n'est qu'une acception anglo-saxonne de la logistique, pour d'autres, c'est le regroupement des technologies de l'information utilisables pour la communication inter-entreprises. Selon ces orientations, le supply chain management n'apporte finalement rien de nouveau à la vie des affaires. Nous nous sommes donc amenés à nous demander quelle est la

* Responsable des études Ecole Supérieure de Logistique Industrielle de Rennes, rlambert@rennes.cci.fr.

réelle valeur ajoutée apportée par cette nouvelle spécialité de gestion ? En la confrontant avec les préceptes classiques et les pratiques actuelles, nous avons pu construire une définition, celle du « processus de réponse à une demande », qui insiste sur l'étape de conception morphologique du réseau d'approvisionnement et la nécessaire vision systémique pour cette conception. Ceci engendre alors d'autres types de relations avec les autres parties du réseau. Suite à l'élaboration de cette définition, nous sommes repartis sur le terrain pour à nouveau analyser les pratiques actuelles concernant les rapports entre entreprises. Cette observation s'est plus particulièrement portée sur deux industries souvent présentées comme avancées logistiquement, l'industrie automobile et l'industrie agroalimentaire. Certaines sous-optimalités viennent confirmer notre conception du supply chain management, comme des pratiques nouvelles qui tendent vers notre point de vue.

2. Le supply chain management pour une réponse efficace au client final

Le fondateur du SCM n'est autre qu'Adam Smith. Sa réflexion à propos d'une division (efficente) du travail jette en effet les bases de la conception et de la gestion d'un processus globale de réponse à la demande d'un client final. Spécialisation ou non des tâches, équilibrage des charges entre les postes de travail, répartition des opérations selon la capacité de production, la réflexion de Smith n'est autre que du micro-SCM. Ce qui voudrait dire que les sciences de gestion n'ont pas progressé depuis les manufactures d'épingles en Normandie ? (Peaucelle, 1999). L'environnement des processus (évolution des modes de transport, mondialisation, technologies de l'information et de la communication...) ainsi que les nouveaux enjeux (essentiellement issus du nouveau rapport de force entre l'offre et la demande) ont effectivement fait progresser la gestion de production entendue au sens large du terme. La sémantique a accompagné cet enrichissement en passant tour à tour d'Organisation Scientifique du Travail, de gestion industrielle pour enfin insérer toutes ces problématiques de gestion des processus sous le terme de Supply Chain Management. Cette évolution du vocabulaire semble indiquer que la réflexion s'appuie sur une vision de plus en plus large et systémique des processus pour les gérer.

Mais qu'en est-il réellement ? Au delà des noms, les concepts développés rendent-ils bien compte de l'étendue et de la complexité des processus ? Pour y répondre nous nous attacherons dans ce chapitre à décrire et expliciter un processus de réponse à une demande afin de vérifier sa compatibilité avec le terme de supply chain (SC). Puis, nous verrons si les préceptes de gestion des processus actuellement en cours sont compatibles avec cette vision ; ce qui nous amènera à formuler notre propre conception de l'administration des processus. Ceci nous donnera un premier éclairage du type de relation inter-entreprise à même d'engendrer l'efficacité de la réponse à la demande.

2.1 Le processus de réponse à une demande : une simple chaîne ?

En général, le terme de supply chain veut expliciter le fait que les opérations dite de production réalisées en interne sont contingentées à d'autres opérations effectuées dans d'autres entités en amont et en aval de la dite entreprise. Autrement dit, on montre que les activités de la firme ne sont qu'une partie d'un processus dont les autres morceaux sont chez des clients et des fournisseurs. On présente alors la supply chain comme une juxtaposition de systèmes client / fournisseur. De plus, la schématisation d'une supply chain nous présente en général des flux ayant un sens unique et cette direction est contingentée à la nature des flux (figure 1). Enfin, ces flux ont toujours la même taille, c'est-à-dire qu'ils passent tour à tour par l'ensemble des maillons.

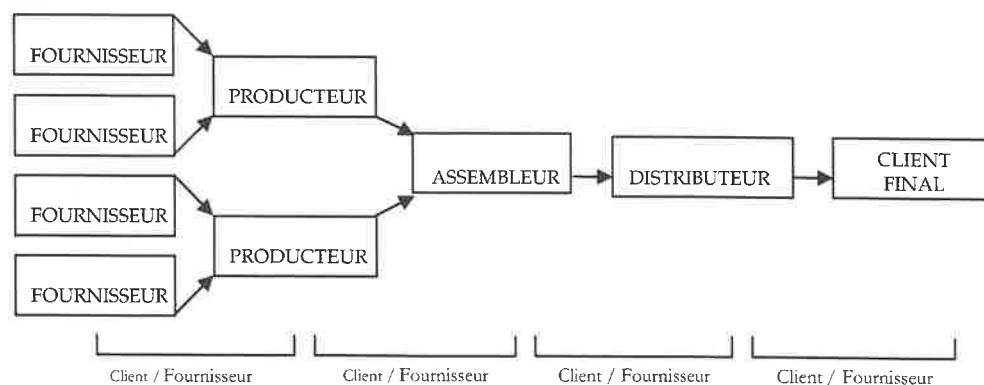


Figure 1 : Représentation classique d'une supply chain (flux physique).

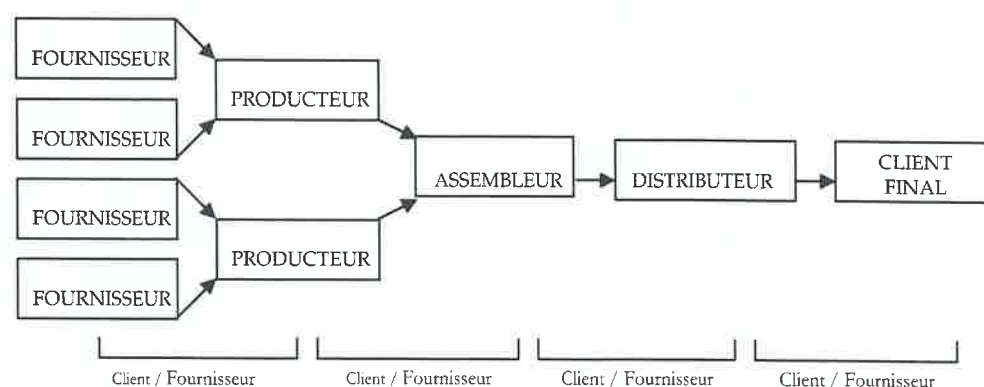


Figure 2 : Représentation simplifiée d'un processus de réponse à un client final (flux physique).

Par l'intermédiaire de ce deuxième schéma, nous voulons exprimer ici toute la complexité morphologique du processus général de réponse à une demande finale et son éloignement avec

un ensemble de binôme client/fournisseur. (Lambert, 2001) On retrouve ce champ de vision dans les termes « réseau de l’offre » ou « supply web » (Carbone, 2004). Réduire le processus à une chaîne engendre comme problème principal l’élaboration de procédures de management difficilement applicables.

Continuons à expliciter notre vision du processus globale de réponse à une demande et sa différence avec la « supply chain ». En se référant aux différents schémas et discours présentant une SC, cette dernière sous-entend « d’une entreprise ». C’est-à-dire que l’on part d’un site et on déroule en amont et en aval les opérations associées des clients et fournisseurs, puisque la caractéristique de la supply chain est de prendre en compte ces acteurs. Cette approche entrepreneuriale de la SC (figure 3) est confirmée par Lambert quand il affirme que « la supply chain apparaît différemment selon où se positionne la firme sur celle-ci » (Lambert, 2001). Pour notre part, la SC devrait signifier l’éclatement d’un processus général de production en diverses entités, et il faut alors appréhender la supply chain par rapport au produit qu’elle dispense et non selon l’entreprise focalisée (figure 4).

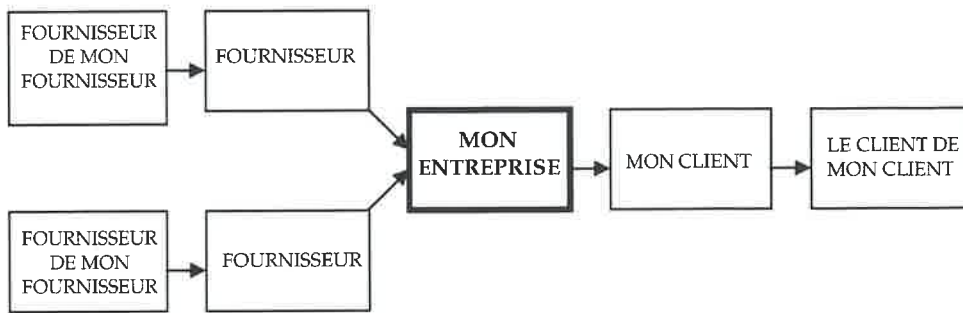


Figure 3 : Approche entrepreneuriale de la supply chain.

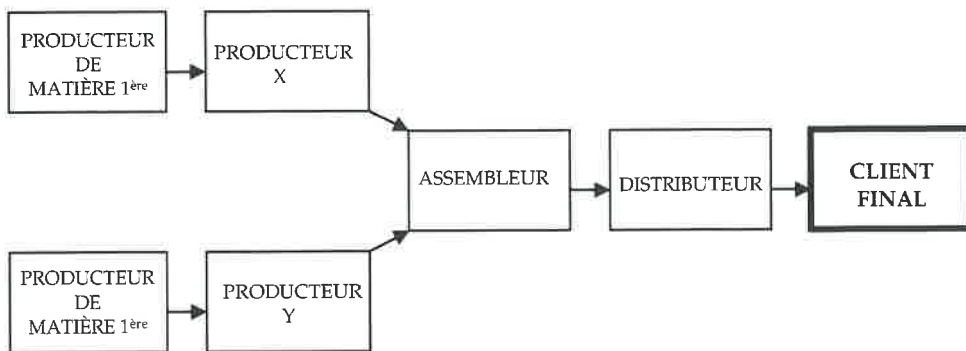


Figure 4 : Approche par le processus de la supply chain.

Comme nous allons le voir, cette approche par le processus permet de s'éloigner des conflits d'intérêt entre client et fournisseur. Ceci dégage de nouveaux potentiels de valeur ajoutée, notamment par la possibilité de (re)concevoir le processus dans son ensemble.

2.2 La gestion du processus de réponse à une demande : plus qu'un nouveau nom pour le supply chain management¹.

Dans leur revue de la littérature, Simatupang et Sridharan (2005) affirment que « la supply chain collaboration est souvent définie comme deux ou plusieurs compagnies travaillant ensemble pour créer un avantage compétitif et de plus grands profits par rapport à ceux qui pourraient être réalisés seul ». La question se pose alors de savoir qui obtient cet avantage concurrentiel et ce surplus de profit ? Ce sont ces compagnies ou une seule qui récolte les fruits de cette coopération ? Soit ces entreprises exercent leur métier sur le même marché et alors l'auteur discute ici de collusion ou de coalition. Soit, il fait référence à des firmes d'une même « chaîne », c'est à dire ayant des relations d'offreur à demandeur. Dans ce cas, il est évident que l'entité ayant le plus de pouvoir dans ce réseau va s'accaparer le maximum des bénéfices issus de ce partenariat. Finalement, cet avantage compétitif est attribué à qui et par rapport à qui ? Là encore, la vision entrepreneuriale réduit le propos, voire le rend incohérent. Comment faire avec son fournisseur sachant que cette coopération permettra à l'entreprise d'obtenir un avantage compétitif sur celui-ci, c'est-à-dire lui donnera des pouvoirs supplémentaires et ainsi lui permettra, par exemple, d'exiger un prix d'achat inférieur ?

Le discours reprend tout son sens quand on lui adjoint le chaînon manquant, autrement dit le client final (vision processus). Effectivement, si l'on raisonne par rapport au processus général de réponse à une demande, il peut être intéressant que les différentes entités qui supportent ce processus s'entendent. Elles peuvent, par exemple, co-investir dans une nouvelle technologie de production beaucoup plus efficiente que celle détenue par les autres réseaux qui offrent le même type de produit et ainsi obtenir un avantage en termes de prix sur le marché. Technologie qui n'aurait pu être acquise que par une seule entreprise.

Cette vision fait que l'on comprend l'aspect concurrentiel non pas entre les entreprises d'un même réseau mais entre différentes « chaînes » répondant à un même besoin. On retrouve cependant la problématique des entreprises qui s'insèrent dans différents réseaux en concurrence. Un équipementier automobile ne travaillera jamais pour un seul client. En poursuivant notre exemple, il est alors délicat que cet équipementier co-investisse avec un

¹ Ce titre est inspiré de celui d'un article fondateur du SCM : « Supply Chain Management : More Than a New Name for Logistics », (Cooper, 1997).

constructeur dans une nouvelle technologie au regard du risque qu'il fasse profiter de cette avancée aux concurrents directs de son client.

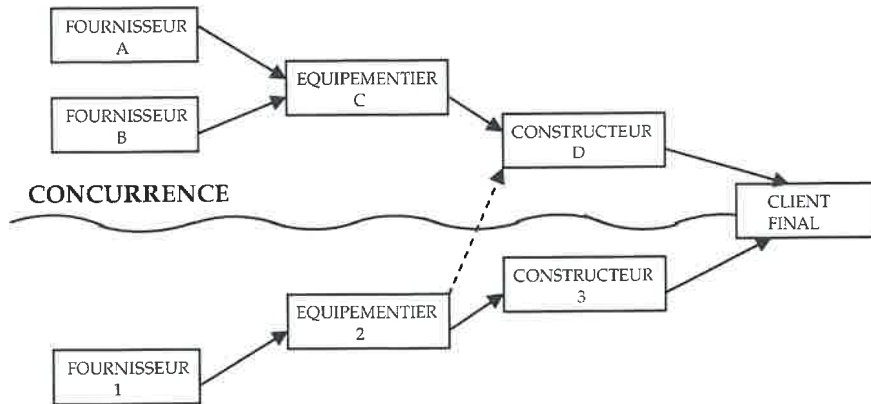


Figure 5 : Concurrence entre réseau, le problème de la multi-appartenance.

Le SCM ne doit donc pas être initié à partir d'une entreprise mais d'un produit ou d'un service. En effet, pour accéder à une gestion efficace et optimale d'un point de vue concurrentiel, pour une entreprise, cette dernière ne doit pas se focaliser directement sur sa chaîne, c'est-à-dire partir de sa situation et agrandir son champ de vision managérial en amont et en aval de sa position. Elle doit d'abord s'extraire de sa situation, analyser le processus global de réponse à la demande (son marché), puis décliner cette analyse en mode de gestion à même de rendre efficace ce processus. Cette gestion optimale du processus dans son ensemble lui indique alors quelle doit être sa stratégie d'entreprise. Cette orientation s'éloigne bien de la guerre de répartition de la valeur au sein d'une chaîne. Associée à une vision globale et réaliste du processus, il est maintenant envisageable de (re)concevoir ce dernier afin de créer encore plus de valeur ajoutée.

Sinon, le SCM se résume à une simple préconisation de prendre en compte les activités qui sont réalisées par les fournisseurs et les clients (ou les fournisseurs des fournisseurs et les clients des clients selon l'expression emblématique du SCM) dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Dans ce sens, rien ne distingue le SCM de tout un pan de la littérature lié à cette spécialité de gestion. On retrouve alors les préceptes de Porter (1999) qui insistent sur l'analyse des liaisons verticales entretenues avec les agents externes à la firme. Pour l'auteur, les liaisons internes / externes constituent un soubassement de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel durable.

Résumons alors le distinguo entre les différentes approches du SCM et la notre par une différenciation de vocabulaire. Pour notre part, la « gestion d'un processus de réponse à une demande » est liée à un produit ou un service et non pas à une entreprise. Ceci dans le but de

limiter les actions orientées vers la confiscation de la plus grande partie des profits au détriment des autres acteurs du réseau ; mais plutôt de faire tendre la stratégie d'entreprise vers la volonté de maximiser l'efficacité du processus dans son ensemble, autrement dit créer le plus possible de valeur ajoutée pour le client final, efficacité qui indirectement dégagera un potentiel de nouveau profit pour les acteurs du réseau. La problématique de la répartition de cette rente venant ensuite.

De plus, cette gestion d'un processus de réponse à une demande doit inclure la conception de celui-ci, c'est-à-dire la phase amont du SCM dans son acception habituelle. La réflexion à propos du nombre d'entité optimal dans le réseau, de leurs personnalités, de la répartition des activités entre ces acteurs, des types de coordinations devant exister entre ceux-ci ; ce questionnement doit bien entendu précéder la gestion du réseau établi. Cette ingénierie de processus global est d'ailleurs réalisable en prenant comme point de départ le produit et non la firme. La conception ou la re-conception morphologique du processus est tout aussi importante que sa gouvernance dans son adaptabilité à l'environnement et par là même, dans l'atteinte d'un avantage concurrentiel.

Il faut alors nous interroger sur l'application de ce concept et la différence de mise en œuvre avec le SCM.

3. La construction des relations inter-entités liées à la gestion efficace d'un processus de réponse à une demande

Pour expliciter les relations inter-entités (scindées juridiquement et/ou spatialement) compatibles avec la conception d'un processus efficace, nous nous appuyerons sur des contre-exemples, c'est-à-dire des situations qui montrent des coordinations engendrant un schéma de processus sous-efficace. Ces relations peuvent être regroupées en deux sous-ensembles : des liaisons limitées au binôme client / fournisseur (ou encore ne pas prendre en compte la totalité du processus) et des relations orientées principalement vers la lutte de pouvoir afin de s'accaparer le maximum de profit.

3.1 La systémique des relations inter-entités

Un des fondements de l'analyse de système (Lapierre, 1992) est de mettre en garde à propos de la résolution de problème par une voie partielle et itérative : on s'occupe d'un cas mettant en jeu une partie des éléments du système en prenant en compte que les éléments impliqués sans regarder les interactions avec les autres nœuds. Par la suite, on s'adonne à une autre résolution d'un problème situé dans une autre partie du système, toujours selon une

vision partielle. Cependant, la systémique nous apprend qu'un optimum local peut être source d'une sous-optimalité globale. Ainsi, même quand on traite la conception d'une relation avec une entreprise amont ou aval, il est nécessaire de prendre en compte le reste du système.

Mais encore faut-il vouloir visualiser la totalité du processus, ou encore les entités susceptibles d'y participer. Et les entreprises se prêtent peu à cet exercice. Puisque même quand les partenaires sont identifiables en prenant part à un processus, ils sont très rarement connus des autres participants. Toujours selon notre observation des deux industries dites excellentes logistiquement, quasiment aucune firme ne connaît les fournisseurs de ses fournisseurs pour les rangs un et deux. Il est alors délicat de ne pas retomber dans une vision dyadique pour la conception du processus et des liaisons inter-entités. Pourtant, la technologie actuelle permet cette connaissance des forces en présence ou potentiellement active dans le réseau. Les outils Internet tel que les portails industriels ou encore les places de marché électronique donnent la possibilité de visionner l'ensemble des entreprises du monde entier issues d'une même industrie ou d'un même marché. Cependant, ces « outils collaboratifs » ne sont que très rarement employés pour établir une relation au delà du client ou du fournisseur immédiatement en amont ou en aval. Elles se transforment alors en un simple catalogue en ligne de produits rentrant directement dans la fabrication. Le critère principal de sélection du partenaire est le prix d'achat et non le lien qui unira le client et le fournisseur².

Les outils mis à disposition pour le choix des participants au processus tendent également vers cette vision binaire et non systémique. C'est particulièrement le cas des référentiels d'audit et de sélection d'un point de vue logistique. Cette remarque provient, entre autre, de l'analyse du « Supply Chain Operations Reference-Model (SCOR) » développé par l'organisme international Supply-Chain Council. Le document tend vers notre vision du supply chain management puisque, comme l'indique la plaquette de présentation, « SCOR est un modèle de référence de processus élaboré pour une communication efficace entre les partenaires de la supply-chain ». Cependant, ce référentiel est à destination d'une entreprise, comme le prouvent les schémas centrés sur une entité (cf. figure 3). Classiquement, le point d'entrée est une entreprise et on étend l'observation aux autres partenaires, en amont et en aval.

On retrouve cette orientation « entrepreneuriale » et non tournée vers le client final chez les homologues français du Supply-Chain Council. L'association française pour la logistique (ASLOG) édite régulièrement son « référentiel d'audit logistique ». On précise qu'il « s'intéresse

² Pour une étude de l'utilisation des places de marché électroniques et plus particulièrement celle de l'industrie automobile « Covisint », voir Larané, 2003.

à la relation avec les clients, à la supply chain par elle-même, aux ressources nécessaires au fonctionnement de la chaîne logistique et à la démarche de progrès ». Néanmoins, aucune question n'aborde la relation avec les entités autres que les clients et fournisseurs directs. Cet organisme associe la notion de chaîne logistique à « l'ensemble du processus, qui va du client au fournisseur ». L'ASLOG entérine sa vision partielle et segmentée du processus avec son « étude benchmarking 2005-2006 ». Dans la première partie intitulée « Supply Chain Management », aucune question n'a trait aux fournisseurs des fournisseurs ni aux clients des clients. Le SCM est ici à entendre comme la prise en compte de différents services d'une même entreprise (achat, production, distribution...).

Avec ces outils, chaque entreprise (d'un même réseau) va concevoir ses liens avec l'amont et l'aval de proximité uniquement en fonction de son profit direct de court terme. On en revient à la source de sous-optimalités décrite par la systémique qui explique qu'une somme d'optimaux locaux n'engendre pas forcément la performance du système dans son ensemble.

3.2 S'extraire des luttes de pouvoir afin de concevoir un processus efficace.

Le fait que les entreprises peuvent avoir une vision parcellaire du processus et d'une manière concomitante se recentrent sur la création de leurs profits de court terme, engendre une conception du réseau par itération. La lutte de pouvoir entre entreprises devient alors le levier d'action principal de conception du processus. La conception de l'articulation entre client et fournisseur est finalement pensée selon une répartition de coûts et gains et non pas selon une création de valeur pour le client final. On retrouve ici de nombreux mécanismes de la théorie des jeux en information imparfaite et incomplète (Guerrien, 1995). A l'instar du dilemme du prisonnier, les agents ne voient pas les bénéfices issus de la coopération et s'engagent ainsi dans des décisions sous-optimales pour les deux parties selon une vision centrée sur son propre bien-être à court terme. Cette non-coopération est envenimée par la difficulté de divulguer des informations à des entités qui sont insérées dans d'autres réseaux concurrents. Il est par là même délicat de se réunir pour concevoir le processus avec l'ensemble des données nécessaires et objectives. Ce travail de conception se traduit plutôt par le management d'une décision d'organisation prise par la partie la plus puissante.

Pour en arriver à cette description de la méthode de (re)configuration de processus, nous nous sommes fondés entre autre sur des morphologies de réseau dans l'industrie automobile ainsi que dans l'agroalimentaire. Pour ce faire, nous avons cartographié des parties de réseau, des chaînes, selon leurs caractéristiques spatiales, temporelles et de performance logistique.

Cette analyse de chaînes déjà constituées, qui nous donne néanmoins des indications sur leurs processus de conception, s'est portée dans l'industrie automobile sur l'approvisionnement

d'un siège en cuir pour un véhicule d'un des constructeurs français. Nous avons alors identifié les flux physiques et d'informations intra et inter-sites, du traitement de la peau de cuir jusqu'au montage du siège dans le véhicule. Chaque étape du processus a été identifiée selon son temps opératoire et sa situation géographique. Ces « étapes » sont à entendre comme les opérations de transformation physique de la matière (dite généralement de « production »), mais aussi les activités de stockage (transformation temporelle) et celles de transport (transformation spatiale). Les flux d'information ont été caractérisés selon la nature du système employé (Echanges de Données Informatisés, fax...) et selon la fréquence et la vitesse de transmission des données.

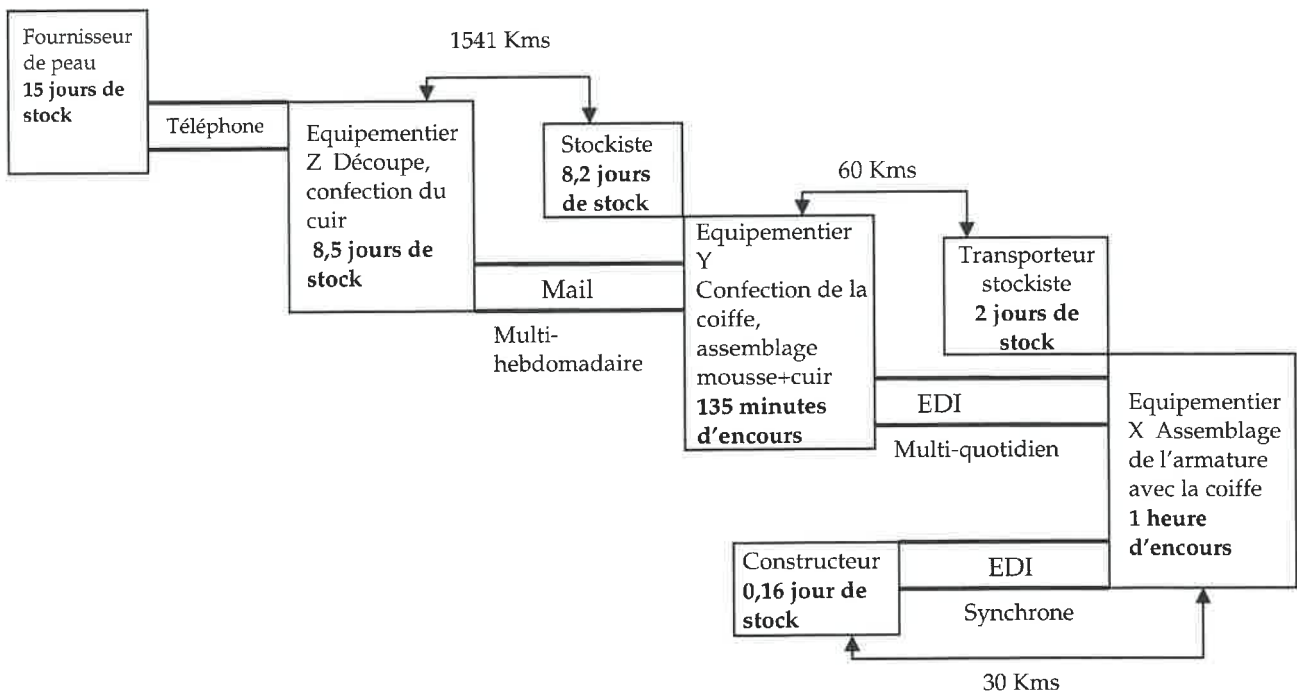


Figure 6 : De la peau de vache au siège en cuir monté dans le véhicule.

De là il est possible de mettre en lumière les inégalités de traitement le long de cette chaîne, inégalités de croissance exponentielles à mesure que l'on se déplace vers l'amont de la chaîne. Celles-ci sont de deux natures : en terme de distances géographiques à parcourir pour atteindre l'entité en amont ou en aval ; et en terme de type de système d'information employé ainsi que par rapport à la fréquence des échanges informationnels. Ces inégalités de traitement donnent des différences de performance logistique ; entre autre on peut constater une augmentation des stocks à mesure que l'on se déplace vers l'amont de la chaîne. Pourtant, si l'on se réfère à une vision systémique du processus de réponse au client final, ce dernier supporte les coûts engendrés par les stocks, que ceux-ci se situent à l'amont où à l'aval du processus. L'analyse de cette chaîne nous montre que nous sommes toujours dans un rapport de donneur

d'ordre (l'aval) à exécutant (l'amont) et non dans un échange « partenarial » comme veulent le faire entendre la plupart des protagonistes de l'industrie automobile. Cette schématisation nous indique également que les constructeurs n'ont pas une vision suffisamment large et ainsi laisse une quantité importante de non performances subsister au sein de leur réseau, parce que celles-ci sont éloignées dans le processus. Pourtant, les retards de livraison de la 206 CC dans ses premiers mois d'existence étaient en partie dus à des difficultés d'approvisionnement en cuir pour ses sièges.

Nous avons réalisé ce même type d'étude dans l'industrie agroalimentaire. Ceci est venu confirmer nos premières investigations. Il était question ici d'une boîte de langue de bœuf sauce piquante. Nous avons cartographié la chaîne en partant d'une des matières premières (le bœuf qui se situe en Amérique du sud) jusqu'à l'achat du client final dans une grande surface. Les paramètres étaient alors les distances inter-sites (en kilomètre) ainsi que les taux de services donnés par chacun des maillons à son client (en pourcentage).

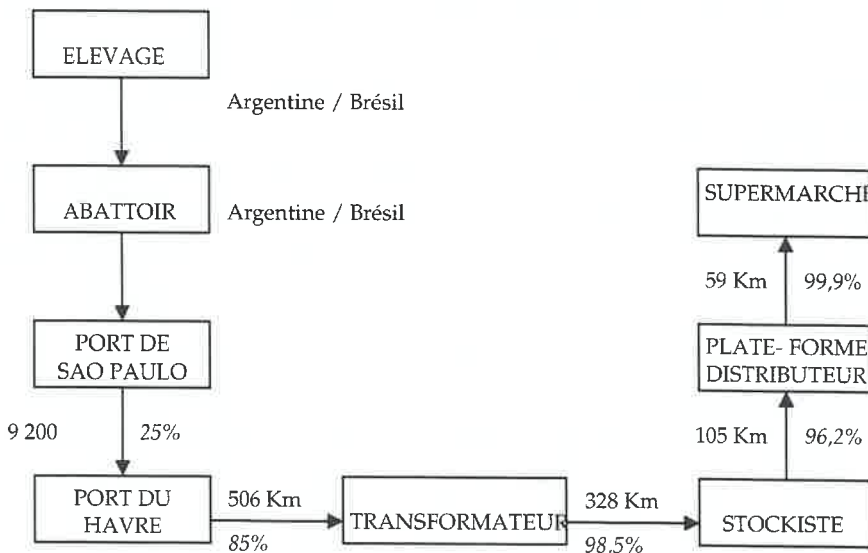


Figure 7 : De la vache américaine au consommateur final breton.

Là encore les distances inter-sites s'amointrissent à mesure que l'on se rapproche du client final. Le taux de service lui s'accroît en se déplaçant vers l'aval de la chaîne. Cette inégalité de performance le long de la chaîne s'explique à nouveau par les différences de moyens organisationnels et informationnels le long de la chaîne. Les systèmes EDI prévalent entre les plates-formes de distributeur et les producteurs, mais pas en amont de ces derniers. Les flux physiques sont sécurisés par des protocoles logistiques vers l'aval. A l'amont, rien de similaire n'existe ; ce qui se traduit par des taux de service relativement bas et des montagnes de stocks de sécurité qui là encore sont financés indirectement par le client final. Face à cela et en terme de

conception de système, l'accent est mis sur et entre les entités déjà « performantes ». Curieusement, on dépense des sommes considérables pour améliorer cette partie aval alors que pour le même investissement (et avec une réelle vision supply chain) on pourrait gagner beaucoup plus en travaillant sur l'amont. Reste le problème des entités multi-réseaux.

Ces pratiques sous-optimales dues à la prépondérance du pouvoir sur les acteurs les plus proches du client final ainsi que par la perception restrictive du réseau, sont confirmées par l'analyse d'un projet de réingénierie logistique dans l'industrie automobile : la « Logistique Alternative ». Succinctement, cette réorganisation a pour but d'accélérer le pas de chaîne d'assemblage en diminuant les déplacements des opérateurs de montage à leurs postes. Pour ceci, il faut comprimer le stock de pièces en bord de chaîne qui sont prélevées pour chaque véhicule par les monteurs. On diminue alors les quantités présentes au pied de la chaîne pour les renvoyer plus en amont sur le site d'assemblage, dans des stocks tampons (appelés « supermarché »). Mais pour que cette nouvelle organisation soit viable et ne fasse pas croître les coûts supportés par le constructeur, il faut éviter le reconditionnement entre le stock tampon et le bord de chaîne, et surtout limiter l'accroissement des stocks issus du nouveau point d'attente des pièces (le supermarché). La solution est donc, que l'équipementier livre ses produits dans des conditionnements déjà aptes à être transférés directement au pied de la chaîne et en très petite quantité (et donc à fréquence élevée). On le voit, la conséquence directe est un transfert d'opérations de manutention (pour le conditionnement) vers l'amont de la chaîne (l'équipementier) et une augmentation des coûts de transport (par élévation de la fréquence des livraisons), toutes choses égales par ailleurs. En d'autres termes, on a renvoyé une partie de la complexité logistique et de tension des flux vers l'amont.

Là encore on a pu observer une logique parcellaire et itérative d'élaboration du processus global de production. En effet, il n'y a pas eu de concertation entre les membres du processus quant à la mise en place de ce projet. Seuls quelques fournisseurs de rang 1 ont pu être consultés, mais en tout cas aucun au delà de ce rang. Cette réorganisation s'est traduite par des changements dans les protocoles logistiques signés entre les constructeurs et leurs fournisseurs directs, au coup par coup. Devant modifier leurs modes de fonctionnement, les équipementiers ont alors traduit ces nouvelles contraintes en nouvelles demandes à leurs fournisseurs ; et ainsi de suite. Cette vision ultra segmentée de reconfiguration de processus n'est pas le seul fait du constructeur. Un équipementier a pu nous répondre qu'il n'avait pas d'information à propos de la Logistique Alternative mais que de toute façon il y avait un stockiste entre lui et le constructeur et que donc ce sera lui qui supportera les nouvelles contraintes ! Ce non échange d'information, et encore moins de réflexion, implique naturellement qu'aucun calcul n'a été réalisé sur les conséquences du projet au niveau du processus dans son ensemble ; l'instigateur du projet étant assuré des gains pour lui même, à court terme. Selon une vision systémique, il

aurait été bon de calculer l'addition des variations des coûts de production, de transport, de manutention, de stockage...pour l'ensemble du processus d'offre d'une automobile.

4. Conclusion

On a pu observer que les pratiques organisationnelles actuelles sont assez éloignées de notre vision processuelle et systémique du réseau de réponse à une demande. Il est vrai qu'on peut difficilement modifier continuellement la morphologie du processus, simplement au regard de certaines rigidités ; et donc des pratiques peuvent paraître sous-optimales puisque plus adaptées à l'évolution de l'environnement. Pour exemple, quand on choisit un fournisseur, on intègre naturellement dans le réseau les fournisseurs de ce fournisseur, même si ceux-ci ne sont pas judicieusement placés géographiquement. A moins bien entendu qu'on s'intéresse véritablement à ces fournisseurs du fournisseur et que l'on discute avec ce dernier de l'approvisionnement optimal pour le processus dans son ensemble. Cependant, on constate une ignorance quasi systématique du processus dans son ensemble et la prédominance dans les stratégies d'entreprise de s'accaparer la plus grande partie du bénéfice du processus et non de l'améliorer (dans un premier temps) afin qu'il crée plus de bénéfice. Pourtant, certaines pratiques laissent entrevoir un changement des comportements et ainsi valident notre orientation. Pour exemple, dans l'industrie automobile, un constructeur est en train de développer un puissant outil de cartographie ayant pour but, de connaître plus précisément son réseau d'approvisionnement, mais aussi d'insérer d'une manière plus efficiente (mutualisation de moyen de transport entre différents fournisseurs) de nouveaux intervenants dans le processus. Dans cette industrie, on peut noter également l'existence d'un organisme œuvrant pour l'intégration des différentes entités du processus, c'est le Groupement d'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile (GALIA). Ce dernier réunit les deux constructeurs nationaux ainsi qu'une multitude de fournisseurs. Son orientation actuelle est de renforcer les relations entre constructeurs et fournisseurs de rang 2 (!). Une des voies envisageable pour entreprendre une coopération à l'échelle du processus, et par là même limiter les jeux de pouvoirs, serait de faire appel à un organisme supra-réseau qui orienterait la morphologie du processus, gérerait les relations entre les entités et partagerait les informations entre ces dernières. Un nouveau schéma pour le supply chain management.

5. Bibliographie

- Carbone, V., (2004), *Le rôle des prestataires logistiques en Europe. Intégration des chaînes et alliances logistiques*, thèse de doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
- Cooper, M., Lambert, D. et Pagh, J., (1997), « Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics », *The International Journal of Logistics Management*, Vol 8 N° 1.

Guerrien, B., (1995), *La théorie des jeux*, 2^e édition, Economica.

Lambert, D., (2001), « Supply chain Management », The Ohio State University and University of North Florida.

Larané, A., (2003), « Automobile : une logistique synchrone », *Logistique magazine*, N° 181, octobre.

Lapierre, J.-W., (1992), *L'analyse de systèmes : l'application aux sciences sociales*, Syros.

Peaucelle, J.-L., (1999), « La division du travail : Adam Smith et les encyclopédistes observant la fabrication des épingles en Normandie », *Gérer et comprendre, Annales des mines*, septembre.

Porter, M., (1999) *L'avantage concurrentiel*, Dunod.

Simatupang, T. et Sridharan, R., (2005) « An integrative framework for supply chain collaboration. », *The International Journal of Logistics Management*, Vol 16 N° 2.