

EDITORIAL

Ce troisième numéro de 2011 porte sur un thème particulièrement important et d'actualité : il s'agit d'étudier à travers de nombreux exemples et éclairages, les nouvelles formes d'organisations collaboratives dans les chaînes logistiques. L'évolution de ces collaborations est constante et la recherche d'organisations efficaces constitue un domaine stratégique reconnu. Ce numéro constitue, en ce sens, un apport important.

On y abordera cet aspect collaboratif par la présentation de pratiques innovantes, par l'étude des réseaux logistiques contractuels, par le pilotage de chaînes temporaires, par des schémas physiques de mutualisation de petits fournisseurs enfin par l'évolution des pratiques d'achat.

Présentons en détail ces différents travaux.

Le premier article porte sur les nouvelles organisations industrielles collaboratives au niveau des supply chains (SC). Les auteurs présentent d'abord une vision historique de ces relations. De 1900 à 1975, il s'agit de la mise en place d'une organisation industrielle surtout concentrée sur la production : division du travail, mesures, standardisation, relations management-ouvriers ; en 1970 apparaît le concept de processus industriels avec le début de l'ère logicielle : c'est la période du MRP mais on souffre d'un manque de réactivité et de flexibilité. De 75 à 95, le Toyotisme apporte un nouveau souffle avec le JAT, l'analyse des dysfonctionnements, le mouvement Qualité Totale, le Kanban et le début des NTIC.

La notion de processus commence à être solidement ancrée. La supply chain émerge en 95 ; l'externalisation des opérations et la délocalisation font émerger des problématiques nouvelles créant une dimension inter-organisationnelle entre les acteurs des SC. On parle de partenariat, de flexibilité, d'agilité, de SI inter-organisationnel. A partir de 2000, les pratiques innovantes dans les SC jouent un rôle de plus en plus important qu'elles concernent les produits ou les processus ou qu'elles soient radiales ou incrémentales.

Ces pratiques innovantes dans les SC sont à prendre au sens large : implication des fournisseurs dans la conception produits, recherche de nouveaux processus gagnant/gagnant pour l'ensemble des acteurs,... Celles-ci s'appuient sur des outils nouveaux : ECR, CPFR, ERP,...

Pour analyser l'état actuel de ces pratiques, les auteurs ont mené des entretiens (50) portant sur un regroupement de 68 pratiques innovantes.

Les entretiens avaient pour objectifs de connaître la nature de ces pratiques inter-organisationnelles innovantes, les motivations, les difficultés de mise en oeuvre et leurs évolutions. Les matériaux recueillis leur ont permis d'établir une typologie ; les pratiques sont regroupées en systèmes de pilotage, systèmes d'informations et gestion des flux physiques et analysées selon leur nature : incrémentales ou radicales, amont, internes ou externes, enfin actuelles ou futures.

Il ressort de ces analyses l'aspect novateur de ces démarches, la diffusion progressive et continue de l'interne vers l'extérieur, une recherche constante d'amélioration continue.

Pour le futur, outre le développement constant de ces pratiques sur la base de best practices, le développement durable et en particulier la logistique inverse joueront un rôle particulièrement important.

Le second article s'intéresse aux différentes formes de mutualisation qui se développent dans les réseaux contractuels.

Les auteurs commencent leur article en montrant l'importance quantitative des réseaux contractuels et notamment les franchisés. On assiste actuellement à un mouvement important de réorganisation de ces réseaux qui présente des analogies avec ceux de la Grande Distribution Alimentaire (GDA). Peu d'études ont été consacrées à cette question malgré son importance ; les auteurs à travers une enquête et leurs analyses personnelles vont présenter quelques caractéristiques et orientations de ce secteur logistique en pleine expansion.

Dans un premier temps, ils étudient de façon détaillée l'importance quantitative et le champ couvert par ces réseaux contractuels. Il existe plusieurs formes de contrats reliant la tête du réseau et les distributeurs, les plus répandus sont la franchise et la concession. La tête du réseau amène compétence, stratégie, contrôle,... et le distributeur les ressources financières, humaines et la volonté de réussir. Pour cela, il rémunère la tête du réseau. La franchise connaît un développement rapide par la facilité de mise en oeuvre, la flexibilité, les potentialités de développement. Il existe une grande diversité de franchises selon la taille et les secteurs d'activité.

Le second point concerne les choix d'organisation logistique. Deux modes se sont développés : la mutualisation verticale et horizontale. A travers une enquête auprès de 21 réseaux, les auteurs vont analyser les formes, les critères et les enjeux de chaque organisation.

L'organisation la plus simple est la livraison directe fournisseurs-points de vente. La mutualisation verticale passe par des entrepôts communs appartenant à l'enseigne, le franchiseur pouvant jouer le rôle de prestataire de services logistiques (PSL). La mutualisation horizontale concerne une gestion mutualisée faisant intervenir des entités et enseignes différentes voire concurrentes ; cette organisation peut être gérée par un PSL externe ou par l'un des partenaires de cette mutualisation ; elle s'appuie sur des entrepôts multi-fournisseurs. Les mutualisations sont impulsées par des critères de coûts, (groupement d'achats), de minimisation de stocks, de développement d'expertises logistiques enfin par des considérations de développement durable qui conduit à réduire les ressources de transport, la mutualisation étant une potentialité importante. Le choix du mode de mutualisation modifie évidemment les relations de pouvoir entre tête de réseau et franchisés.

En synthèse, les auteurs retiennent 9 familles de critères orientant les choix organisationnels. En ce qui concerne la mutualisation verticale : le secteur d'activités (fréquences de livraisons,...), la puissance du réseau (taille et dispersion,...), le positionnement de l'enseigne (nombre d'acteurs,...), la structure du marché (puissance des fournisseurs...), la relation avec les franchisés (type de contrat,...). Pour la mutualisation horizontale, les critères retenus sont les suivants : liens capitalistiques (puissance d'un groupe multi-enseignes,...), le retour d'expériences de mutualisation verticales, l'acceptation des coopétitions (relations juridiques entre SPL et acteurs enfin le contexte sociétal et les contraintes réglementaires notamment en matière de fret urbain.

Les organisations sont liées à l'environnement concurrentiel et aux spécificités de chaque réseau mais un mouvement se dessine : le développement constant de la mutualisation verticale puis horizontale. Ces évolutions vont naturellement être très influencées par les contraintes de plus en plus fortes imposées par la taxe carbone, la concurrence entre enseignes et le niveau de service de plus en plus exigeant de la part des clients.

Le troisième article a pour thème le pilotage de chaînes temporaires multi-acteurs et l'analyse des processus décisionnels.

Dans les secteurs industriels, la gestion des supply chains repose sur une coordination d'acteurs pour lesquels des réponses doivent être apportées en termes de coûts, de flexibilité, de rapidité et de Qualité. Les auteurs vont s'intéresser ici à des chaînes particulières et aux processus de pilotage, de coordination et de conditions de réussites.

Dans un premier temps, une analyse des travaux sur les chaînes multi-acteurs est proposée : en économie où est privilégiée la notion de création de valeur et de gouvernance, en sociologie avec l'étude de réseaux hybrides, en sciences de gestion avec les réseaux fédérés et les réseaux centrés sur des acteurs pivot, en recherche logistique où l'on s'intéresse à la constitution des chaînes et à leur coordination et à la collaboration entre acteurs. Le pilotage et les processus décisionnels doivent orienter un système d'activités vers la réalisation d'objectifs. Mais selon les types de chaînes qui prend les décisions, quand et pourquoi ?

Les acteurs vont éclairer ces questions en s'intéressant à des chaînes particulières : les pôles de compétitivité, les réseaux de santé et les chaînes de voyage. Les pôles de compétitivité sont des instances de coopération sur des projets innovants regroupant différents acteurs (entreprises, centres de recherche,...). Le pôle étudié ici est celui de Mer PACA ; il a fait l'objet de 34 entretiens. Les réseaux de santé regroupent non seulement des acteurs médicaux mais un ensemble d'acteurs multi disciplinaires devant gérer l'ensemble de l'offre de soins; 8 études de cas et 55 entretiens ont été utilisés. Il s'agit de gérer des interfaces entre maillons composés de tous les acteurs reliés par un « pivot » assembleur. 19 entretiens ont servi à leur étude.

Malgré l'hétérogénéité apparente de ces réseaux, les auteurs vont faire émerger des facteurs communs. Le pilotage de ces chaînes implique de multiples décisions imbriquées à temporalité différente : à long terme, on construit le réseau, à moyen terme, on structure les rôles des acteurs, à court terme intervient une coordination de ces acteurs avec des ajustements dynamiques devant les imprévus.

Qui décide quoi et comment ? Les processus décisionnels dans les 3 cas font intervenir un niveau central qui a la visibilité de l'ensemble, un niveau local qui assure la coordination sur des tronçons de chaîne et un niveau aval, le bénéficiaire, qui peut jouer sur la conception et la coordination.

Tous ces réseaux s'appuient sur des évaluations de performances, des reconceptions suite à des retours d'expériences et à des dysfonctionnements et nécessitent des ajustements permanents. Les auteurs terminent leurs analyses en proposant des clés d'interprétations de ces processus décisionnels en termes d'expertise, de traçabilité, de repères, de valeurs, de proximité relationnelle et d'innovation.

En conclusion, ils montrent la nécessité de cohérence entre ces processus décisionnels et les besoins d'anticipation dans un contexte d'incertitude. Les liens avec les chaînes industrielles classiques sont mis en évidence, celles-ci se déployant de plus en plus dans un environnement marqué par l'innovation, les modes et les réorganisations indispensables. Ces passerelles entre les chaînes de nature a priori différente apportent des réflexions et des orientations fécondes pour coordonner et assembler ressources et compétences.

Autre article traitant de mutualisation, celui qui traite des structures mutualisées dans un contexte particulier : celui de PME fournisseurs d'une grande enseigne.

L'importance des PME en tant que fournisseurs de la Grande Distribution va croissante mais il est indispensable que ce mouvement s'accompagne d'une amélioration de la gestion logistique de livraison vers les plateformes de ces distributeurs.

Une solution évidente porte sur la recherche de mutualisation dès lors que ces fournisseurs sont dispersés et ont alors rarement la possibilité de saturer leurs ressources de transport.

Les auteurs ont mené une enquête dans la région Ouest auprès de 154 fournisseurs livrant 5 plateformes d'une grande enseigne ; l'étude a porté sur un horizon de 33 semaines.

Premier constat : une grande difficulté d'obtention des données chiffrées liées à ce type de recherche ; autre constat, l'existant mené sur une analyse d'une semaine et sur une plateforme montre l'intérêt de l'étude : les camions ne sont remplis qu'à 67% sur l'échantillon étudié. Les auteurs vont alors étudier 4 schémas possibles de mutualisation : celle d'entrepôts livrés par camions complets et directs des fournisseurs vers les centres de mutualisation, celle d'une mutualisation de ces centres avec cross-docking, celle d'entrepôts livrés par tournées entre fournisseurs vers un centre de mutualisation enfin celle des tournées des fournisseurs vers les plateformes des distributeurs.

Chacun de ces scénarios ainsi que les évaluations de stocks font intervenir un modèle traité par PLE ou PLNE. Les critères sont naturellement évalués en termes de coûts et d'impacts environnementaux. Les résultats mettent en évidence le fait que la mutualisation est une stratégie gagnante en termes d'environnement dans tous les cas, les critères économiques sont par contre plus nuancés selon le scénario.

Cette étude a été menée avec ses spécificités locales (région, une seule enseigne,...) et il serait intéressant d'étudier sa robustesse à d'autres configurations. Autres développements possibles : l'utilisation de solutions hybrides ainsi que l'extension du modèle à d'autres enseignes.

Le dernier article nous amène vers une fonction Achats toujours dans le contexte de mutualisation. Cette fonction a connu et connaît encore de profondes mutations dues à l'introduction de nouvelles formes d'outils de collaboration, à l'accroissement de la part des achats dans les chiffres d'affaires, à la réduction des coûts de transaction,...

A partir d'entretiens avec 20 professionnels, les auteurs vont esquisser le profil de la nouvelle fonction Achats. Quelques éléments permettent de comprendre cette évolution qui

donne à cette fonction une dimension centrale et stratégique : la technicité des produits, la tendance à l'outsourcing, l'orientation générale vers le collaboratif, les technologies de l'information qui accélèrent les transactions mais aussi le recours aux connaissances de toute nature. Par ailleurs, cette fonction regroupe de nombreuses activités : internes, externes, stratégiques, administratives qui requièrent des compétences variées.

Le cadre de la recherche a été centré sur des entretiens et analyses d'apports de 20 experts : 10 acheteurs, 5 consultants et 5 chercheurs afin de définir l'acheteur de demain. La synthèse de cette recherche confirme la disparition de l'acheteur traditionnel (cost killer) au profit d'un gestionnaire de valeur durable. Celui-ci devient un acheteur projet, transverse, coordinateur. Il sera doté de nouvelles prérogatives liées aux besoins d'une collaboration stratégique ; c'est un nouveau métier dans lequel il devra anticiper et créer de la valeur durable.

Ce numéro se termine traditionnellement sur une analyse d'ouvrage qui rejoint les thèmes de ce numéro spécial : il s'agit de la Prestation Logistique : origines, enjeux et perspectives de F. Fulconis, G. Paché et G. Roveillo.

Nombre de thèmes présentés par les auteurs des articles vont se retourner dans cet ouvrage synthétique et intéressant.

Le Comité de Rédaction se joint à moi pour vous souhaiter une excellente lecture de ce numéro particulièrement stimulant.

Inutile de vous rappeler que nous comptons toujours sur vous pour apporter votre concours à notre Revue : fourniture d'articles, analyse d'ouvrage et critiques en tout genre

Hugues MOLET,
Rédacteur en chef de la RFGI
Professeur Mines ParisTech