



HAL
open science

”Logistique et administration générale des ’structures en réseau”’.

François Fulconis

► **To cite this version:**

François Fulconis. ”Logistique et administration générale des ’structures en réseau”’.. *Gestion* 2000, 1999, ISSN 0773-0543, 16 (4), pp. 109-125. hal-01442962

HAL Id: hal-01442962

<https://amu.hal.science/hal-01442962>

Submitted on 25 Sep 2019

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

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



François Fulconis¹,
Membre du laboratoire RODIGE (UPRESA CNRS 6044),
Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche (A.T.E.R.)
à l'I.A.E. de Nice, Université de Nice - Sophia Antipolis, France.

Logistique et administration générale des "structures en réseau"²

L'étude de la logistique au sein de l'administration générale des structures en réseau conduit, tant le théoricien que le praticien, tout d'abord, à avoir une "approche dynamique" de l'entreprise, notamment en attachant un grand intérêt à la maîtrise des flux; ensuite, à porter un "autre regard" sur l'entreprise, plus particulièrement en étudiant son activité par-delà ses frontières juridiques; et, finalement, à apporter une attention particulière à la "gestion des interfaces" entre les entreprises partenaires. Dans l'administration des entreprises membres de structures en réseau, la logistique n'apparaît-elle pas ainsi comme un "processus managérial sans frontière" posant la question de la pertinence des principes d'organisation et des outils de gestion jusqu'alors utilisés (Fabbe-Costes, N., 1997) ? Parmi les modèles actuels de logistique, aucun d'entre eux n'est, en effet, spécifique à l'administration des structures en réseau. Face à cet état de fait, l'objectif de cet article est de proposer, à travers l'étude du rapprochement des notions de compétitivité et de structures en réseau, des pistes de réflexion et de suggérer une grille d'analyse sur la place, la maîtrise et les effets de la logistique dans l'administration générale des structures en réseau.

Afin d'éclairer notre réflexion, et compte tenu de la multitude de travaux dont les notions de "compétitivité" et de "structures en réseau" font l'objet, il convient de préciser pour chacune d'elles l'acceptation que nous en avons retenue. L'étude des structures organisationnelles et de l'innovation organisationnelle, en tant que facteurs susceptibles de renforcer la com-

pétitivité des entreprises, constitue un thème de recherche fort développé en Sciences de Gestion (Ingham, M., 1995; CIMRE, 1998; Goczol, J. *et al.*, 1998). La compétitivité y est admise, non seulement comme la position compétitive de l'entreprise à un moment donné du temps (compétitivité "statique"), mais aussi comme la capacité de l'entreprise à rester compétitive en longue période et à maîtriser les processus par lesquels les sources d'avantages compétitifs peuvent être valorisées (compétitivité "dynamique") (De Villé, P., 1994). Elle peut également se définir comme "la capacité de l'entreprise à créer et à conserver une clientèle" sans qu'existe nécessairement une concurrence (Koenig, G., 1996). Ainsi, au-delà des situations où il importe de gagner ou de préserver des parts de marché, il en est d'autres où l'essentiel consiste précisément à créer un marché qui n'existe pas encore. La recherche de compétitivité s'appuie donc sur un raisonnement s'inscrivant dans une logique de type procédural fondée sur la rationalité du "comment" parvenir au résultat, "comment" tendre de manière satisfaisante vers un optimum, et non pas sur la rationalité même du résultat (logique de type substantiel). Dans ce cadre, de nombreux travaux analysent dans quelle mesure les structures en réseau s'offrent comme un moyen pour renforcer les potentiels de compétitivité des entreprises. Les structures en réseau sont un type de coopération interentreprises,

généralement développé entre un client et son fournisseur (partenariat d'impartition), destiné à coordonner les actions d'organisations juridiquement et financièrement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur (Miles, R.E. et Snow, C.C., 1986; Jarillo, J.C., 1988; CIMRE, 1996). L'organisation originale d'entreprises telles que Benetton, Micro Compact Car, New Optic, Nike, ou encore les districts industriels italiens, illustre ce type de coopération. Aujourd'hui, malgré l'abondante littérature consacrée à sa légitimation, la question de sa mise en œuvre et de ses effets demeure.

Souhaitant y apporter des éléments de réponse, la recherche en logistique ne manque pas d'insister sur la nécessité d'une approche résolument managériale du concept de logistique³, ainsi que sur les enjeux qu'il présente à l'égard de la compétitivité des entreprises constitutives de structures en réseau (Meschi, P.-X., 1998; Lebraty, J., 1999). A ce titre, D. Tixier, H. Mathe et J. Colin (1996) soutiennent que la logistique d'entreprise n'est plus seulement "une affaire de techniciens", mais un concept dont la maîtrise constitue "un enjeu stratégique de grande ampleur". Les systèmes de pilotage de l'offre par la

³ Un des Séminaires de Formation Approfondie (S.F.A.), organisés par le Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion (CEFAG - FNEGE, Paris), intitulé : "Faire de la recherche en logistique et en distribution ?" en témoigne. Séminaire coordonné par N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché, 15 - 20 mars 1999.

demande représentent un "gisement d'optimisation des stocks" portant sur des sommes d'argent considérables, et "la gestion du niveau de service (qualité de la réponse apportée aux besoins du marché et capacité à les anticiper) devient une arme déterminante pour la compétitivité des entreprises".

Dès lors, à l'intérieur de ce champ de recherche, nous appuierons l'étude de la logistique sur la confrontation des notions de "compétitivité" et de "structures en réseau". En approfondissant la dimension partenariale des structures en réseau, nous explorerons une première piste de réflexion sur la place de la logistique dans la coordination des activités interentreprises. Cette dimension s'avérant, à elle seule, insuffisante pour mener à bien notre étude, nous approfondirons trois autres pistes de réflexion à travers les dimensions stratégique, intra-organisationnelle et mutuelle des structures en réseau. A l'issue et sur la base de cette analyse, nous nous proposerons alors de présenter les prémices d'un modèle d'analyse de la logistique dans l'administration - tant opérationnelle que stratégique - de ces structures.

■ Logistique et coordination des activités interentreprises

La coordination des activités entre partenaires constitue le thème central de

la dimension inter-organisationnelle des structures en réseau. La logistique, clé de voûte de cette coordination, est au cœur de la problématique de leur mise en œuvre et de leurs effets sur la compétitivité de chacune des entreprises partenaires. Aussi, dans cette première partie, analysons-nous la logistique en la confrontant aux potentiels de compétitivité des entreprises définis tant en termes de capacités opérationnelles qu'en termes de capacités stratégiques.

Capacités opérationnelles et conception de la logistique

La logistique est souvent définie comme un "ensemble de méthodes et de moyens relatifs à l'organisation d'un service, d'une entreprise" (Nouë, M.-F. et al., 1993). Compte tenu de l'importance que prend désormais la maîtrise des flux dans la gestion opérationnelle des entreprises, dans lesquelles "les processus deviennent le point central de la conception et de la gestion" (Butera, F., 1991), cette définition s'avère restrictive et demande à être précisée.

Pertinence d'une gestion en termes de stocks

Jusqu'au milieu des années 1970, le renforcement des potentiels de compétitivité des entreprises était, et est encore pour beaucoup d'entre elles, fondé



sur l'accroissement de leurs capacités opérationnelles définies en termes de niveaux ou de stocks. Les techniques relatives au traitement physique des flux de marchandises, telles que la gestion des stocks, la recherche d'optima, les procédures d'ordonnancement, ont fait florès dans les entreprises. Les travaux de J.W. Forrester (1968) ont mis en évidence que cette logique de gestion se révèle appropriée dans la résolution des problèmes de choix, à moyen et à long terme, des ensembles "stratégie-structure-environnement". Elle s'applique dans un contexte caractérisé par des "règles du jeu" données, constantes ou changeantes. En revanche, non seulement elle reste difficilement utilisable pour traiter les problèmes du court terme, mais également difficilement applicable, voire inadaptée, dans un contexte marqué par la versatilité, le complexe et l'inattendu.

L'essor des structures en réseau amplifie ce phénomène en plaçant, au centre de leur fonctionnement, la coordination des activités entre partenaires. Qu'en est-il alors de la pertinence des techniques et des concepts traditionnels de gestion des stocks ou encore des principes d'organisation comme la distinction entre l'environnement et l'entreprise, la notion de frontières de l'entreprise ? Aussi, des solutions sont-elles recherchées à travers des outils de gestion privilégiant le management par les processus, le

fonctionnement transversal des organisations, la notion d'entreprise étendue, la gestion des interfaces (Helffer, J.-P. et al., 1996). C'est la raison pour laquelle le management logistique est admis comme le support opérationnel des structures en réseau. Ce "support matériel et immatériel" s'appuie sur la "coordination logistique" de ces structures, c'est-à-dire sur l'identification des besoins de mouvement et de stockage ainsi que sur le suivi, au jour le jour, des capacités utilisées en fonction des fluctuations internes et externes d'activité (Paché, G. et Paraponaris, C., 1993). Par conséquent, l'approche de la gestion en termes de stocks n'est certes pas à bannir, mais il semble nécessaire de devoir la situer dans une perspective plus large.

Prédominance d'une gestion en termes de processus

A la conception de la gestion admise en termes de stocks tend à se substituer une conception plus "processuelle" de celle-ci où, désormais, les capacités opérationnelles sont avant tout définies en termes de flux. Dans ce cadre, la capacité à piloter des processus caractérise la gestion qui doit alors s'exercer, autant que faire ce peut, à l'intérieur de "règles du jeu" créées ou modifiées volontairement par l'entreprise.

Avec la reconfiguration de la chaîne de valeur engendrée par les structures

en réseau, les processus opérationnels sont fondamentalement remis en cause et redéfinis. Une perspective transversale de l'organisation (interne à l'entreprise et entre les partenaires) s'avère incontournable. La capacité à piloter des processus trouve ici tout son intérêt, faute de quoi, par une mauvaise coordination des activités, la compétitivité de chacun des partenaires risque d'en pâtir. Comme le précise G. Paché (1994), un "*partenariat informationnel*" pourrait constituer la trame de ces relations partenariales, puisqu'une "*coordination inter-organisationnelle efficace ne peut faire l'économie d'un langage unidimensionnel, accepté par tous*". En effet, son objectif premier est de supprimer les barrières à la communication gênant le fonctionnement des chaînes logistiques. Le renforcement de cette capacité s'appuie sur de nombreux outils, tels que des procédures organisationnelles (JAT), les technologies de l'information et de la communication⁴ (EDI, etc.) (Keen, P. G.W., 1991; Rowe, F., 1994; Scott-Morton, M.S., 1995; Baile, S., 1997), voire sur des concepts tels que la confiance, la culture d'entreprise ou l'éthique des affaires (CIMRE, 1996; I.S.L.I., 1997; A.I.M., 1997). Soulignons qu'une telle gestion ne signifie pas la disparition totale des stocks. Par exemple, des stocks prévisionnels ou de "sécurité"

⁴ Cf. le dossier élaboré par le Groupe ESC Toulouse: "*Management et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*", *Gestion 2000*, Vol. 13, N° 4, Juillet-Août, 1997.

subsistent (Page, D., 1995). Mais les stocks ne représentent plus que "*des éléments d'organisation du système de flux*" dans lequel, contrairement à la gestion traditionnelle des stocks qui cherche à baisser leur niveau dans un contexte donné, la gestion définie en termes de flux cherche à modifier le contexte lui-même (Baglin, G. et al., 1996).

La logistique peut alors être définie en tant que "*technologie de la maîtrise des flux expédiés vers le client, transférés entre ou au sein d'unités de production et, enfin, reçus de fournisseurs*" (Paché, G., 1994). Elle se présente comme une véritable démarche de gestion dotée non seulement d'une mission de coordination des activités et de "*dialogue*" entre les différents partenaires, mais également d'une mission "*d'arbitrage*" constituant un vecteur de mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise (Mathe, H. et Tixier, D., 1997).

Capacités stratégiques et management logistique

"*Composante essentielle de la politique générale de l'entreprise*", le "*management logistique*" (Aurifeille, J.-M. et al., 1997) s'offre comme un ensemble de moyens au service d'une stratégie pour laquelle il constitue un réel levier concurrentiel renforçant la capacité des partenaires, non seule-

ment à s'adapter à leur contexte, mais aussi à transformer celui-ci.

La logistique: processus stratégique pour s'adapter

Selon P. Jocou et P. Meyer (1996), la pression de la concurrence conduit à reconsidérer les facteurs de compétitivité. La seule maîtrise des techniques et des technologies n'est plus suffisante. Désormais, la compétitivité de l'entreprise est étroitement liée à sa capacité à s'adapter à son "univers concurrentiel" en satisfaisant à la fois des exigences "d'efficience" et "d'efficacité" (Koenig, G., 1996). Dans ce cadre, le management y est admis comme la capacité à s'adapter aux "règles du jeu". De ce fait, en instaurant de réelles relations de long terme entre partenaires, les structures en réseau s'offrent, pour chacun d'eux, comme un moyen pour développer continuellement leur capacité d'adaptation, voire d'anticipation. Par conséquent, la capacité d'adaptation des partenaires évolue en permanence et génère de "nouveaux concepts", telle la "logistique" (Tixier, D. et al., 1996). Ces auteurs la qualifient de "processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité".

Ainsi, nous assistons à une véritable remise en cause de la conception traditionnelle de la logistique où, au-delà de sa dimension opérationnelle, elle revêt peu à peu une dimension straté-

gique. Cette tendance s'avère d'autant plus prononcée dans le fonctionnement des structures en réseau que, dans ce cas, l'objectif de la logistique est de soutenir, par la coordination d'activités interentreprises, la mise en œuvre de stratégies de coopération. Certes, pour beaucoup, la logistique se limite à une simple gestion d'opérations. Cependant, les membres de ces structures tendent plutôt à la considérer comme "un élément essentiel de la compétitivité" de leur entreprise, voire comme "la clé de voûte de leur stratégie" (Paché, G. et Des Garets, V., 1997). Tout comme au niveau des capacités opérationnelles, de nombreux outils (ECR, EDI, scanning) sont utilisés au niveau des capacités stratégiques. Ils jouent un rôle déterminant pour accroître la capacité d'adaptation des partenaires (meilleure maîtrise de l'information et des temps de réponse, réduction des coûts tout au long de la chaîne logistique, détermination des sources de valeur, etc.) (ICC-ILEC, 1995). L'ECR (Efficient Consumer Response) est l'un des plus riches. Il est admis comme une stratégie à part entière visant à supprimer les coûts inutiles tout au long de la chaîne logistique, du producteur jusqu'au client. Sa mise en œuvre s'appuie principalement sur l'EDI (Echange de Données Informatisé) mais, malgré l'accord quasi unanime des dirigeants sur ses avantages, elle demeure difficile (jeux de pouvoir, résistances culturelles, confidentialité des informations) et les

expériences se cantonnent souvent aux grandes entreprises. Toutefois, des mesures sont prises afin de promouvoir la pratique de l'ECR et de l'EDI et d'aider les responsables d'entreprises dans ce domaine. A ce propos, le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF) a récemment publié un "contrat standard" qui fixe les responsabilités des partenaires échangeant des données de manière informatique⁵.

La logistique: processus stratégique pour s'imposer

Dans le contexte actuel, l'entreprise compétitive peut-elle se borner à être flexible, à réagir et à s'adapter à son contexte, ou doit-elle plutôt chercher à être "proactive" ? (Godet, M., 1991; Kalika, M., 1991) La compétitivité d'une entreprise ne résulte-t-elle pas de sa capacité à engendrer volontairement le changement, c'est-à-dire de sa capacité à modifier, à créer, voire à imposer ses propres "règles du jeu" ?

Pour apprécier l'importance de la logistique dans la mise en œuvre de stratégies visant à transgresser les "règles du jeu", précisons quels sont ici les apports de la théorie des organisations (Rojot, J., 1997). Les théories traditionnelles de l'organisation

⁵ Pour plus d'informations pratiques (Communautés professionnelles EDI, contrats types, documentations, publications...), on peut consulter les sites Internet du Cigref (www.cigref.fr) et d'Edifrance (www.edifrance.org).

(F.W. Taylor, H. Fayol, E. Mayo) n'ont pas pris en compte le rôle de l'environnement dans les choix stratégiques des entreprises. A ces théories assez simplificatrices ont succédé des théories (de la contingence, des systèmes) qui ont introduit l'environnement dans la structuration de l'organisation. A leur suite se sont développées les théories modernes de l'organisation, notamment la "théorie de la dépendance sur les ressources" (Pfeffer, J. et Salancik, G.R., 1978), qui soutiennent que les organisations sont inévitablement liées aux conditions de leur environnement. Toutefois, cela ne signifie pas que les organisations se bornent à y répondre passivement. Au contraire, elles entreprennent de nombreuses stratégies, parmi elles des actions interentreprises, afin de reconnaître les contraintes dominantes de l'environnement, de les manipuler et d'en sortir.

Suivant cette même logique, la "théorie des réseaux" postule que l'entreprise individuelle est "dépendante des ressources" contrôlées par d'autres entreprises, et qu'elle "accède à ces ressources externes à travers ses positions réticulaires" (Hendry, C. in Weiss, D., 1994). Aussi, peu à peu, un nombre croissant de partenariats vient-il se substituer à la verticalité productive traditionnelle. Au sein de ces partenariats s'effectue le passage d'une notion "structurelle" de réseau (forme organisationnelle qu'il revêt) à une notion "processuelle" (déterminée

par la robustesse du lien inter-organisationnel), dans lesquels la maîtrise de la chaîne de valeur constitue le cœur des performances des partenaires. La coordination de leurs activités donne donc naissance à des "stratégies logistiques" dont l'objectif est de modifier l'équilibre concurrentiel au profit de l'entreprise (Paché, G., 1994). A ce propos, le SCM (Supply Chain Management) concerne au premier chef la compétitivité des entreprises, non seulement par leurs décisions opérationnelles, mais aussi par leurs décisions stratégiques et leur organisation, lesquelles doivent faciliter la transversalité des relations que ce soit en interne entre fonctions ou en externe entre partenaires. Selon G. Serpy, directeur international supply chain chez Cap Gemini, le SCM doit permettre de "construire dans l'organisation de l'agilité à se transformer. Non qu'il s'agisse de faire du perfectionnisme sur tous les processus. Il suffit de se concentrer sur les 20 % d'entre eux qui vont amener de la valeur ajoutée" et ce, afin de générer de la marge et d'être dominant sur son marché⁶. La conception élargie de la logistique présentée ici épouse ainsi toute sa dimension stratégique en jouant un rôle clé tant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre et les effets de telles stratégies de coopération.

Logistique et approche globale des structures en réseau

Parallèlement à la dimension partenariale, trois autres dimensions - stratégique, intra-organisationnelle et mutuelle - caractérisent les structures en réseau. Chacune d'elles permettant de cerner plus avant les enjeux de la logistique dans leur administration, nous les préciserons tour à tour. Nous serons alors en mesure de suggérer des éléments de recherche sur un modèle théorique relatif à l'analyse de la logistique dans ces structures.

Autres dimensions des structures en réseau

Dimension stratégique

Les structures en réseau résultent du choix et de la mise en œuvre de stratégies coopératives. A leur origine, président des manœuvres stratégiques telles que l'externalisation, le recentrage, la spécialisation, la différenciation, la recherche de partenaires externes, visant à accroître la capacité de l'entreprise à produire la valeur reconnue par le client.

⁶ Des idées et des expériences novatrices sur ce sujet ont récemment été présentées et fait l'objet de discussions lors d'une table ronde organisée par le Club de la presse informatique et des télécommunications sur le thème : "Le Supply Chain Management : nouveau levier de compétitivité de l'entreprise ?", 14 janvier 1999, Paris.

Il émane de ces stratégies des formes de structures en réseau très hétérogènes, d'une part, parce que chaque membre représente des situations diverses et complexes en termes d'organisation, de secteur d'activités, etc., et, d'autre part, parce que les formes globales qui en résultent sont très disparates (réseaux centrés, non-centrés, etc.), de nombreux essais de typologie en témoignent. Toutefois, malgré cette hétérogénéité, n'existe-t-il pas des supports facilitant le choix et la mise en œuvre de telles stratégies ? F. Fréry (1994) soutient que des "substrats" sont susceptibles de garantir une meilleure efficacité et une meilleure efficience des actions des partenaires, notamment le "substrat logistique". Il le définit comme un "système logistique" capable d'irriguer et de cimenter l'ensemble de la chaîne de valeur de manière tout aussi pertinente qu'une classique intégration capitaliste. Par conséquent, dans la formulation même des stratégies de réseau, la logistique tient une place centrale où une logique d'exploitation semble se substituer à une logique patrimoniale⁷.

⁷ Notons que ces choix stratégiques conduisent à l'apparition de nouveaux métiers tels que celui de prestataire logistique. Dans les structures en réseau, où il est de plus en plus question de "logistique contractuelle" (Paché, G. et Des Garets, V., 1997), de nombreuses entreprises ont recours à ces prestataires dont le métier est en pleine expansion. En 1996, le P-DG du Groupe Norbert Dentressangle (transport, entreposage et logistique dédiée) qualifiait son groupe de "partenaire des industriels" et estimait que sa taille doublerait d'ici 1999 (Rapport d'activité, 1996; Magazines du groupe, 1997 et 1998; Site Internet : <http://www.norbert-dentressangle.com>).

Dimension intra-organisationnelle

La chaîne de valeur comprend aussi bien les opérations en amont et en aval d'une entreprise, que celles internes à celle-ci. De même, la compétitivité de l'entreprise dépend de la valeur reconnue par le client, mais également des performances de ses "fonctions" et de "l'optimisation verticale / métier, centrée sur la valeur produite à l'intérieur des processus" (Jocou, P. et Meyer, P., 1996). Il est donc indubitable que la qualité de la coordination des activités inter-organisationnelle est étroitement liée à la qualité de la coordination des opérations au sein même de chaque entreprise partenaire. L'indépendance juridique et financière, ainsi que l'autonomie dont elles disposent dans leur administration, caractérisent la dimension intra-organisationnelle des structures en réseau. D'une façon générale, il semble donc que pour ces entreprises, un "management transversal" doive prévaloir sur le management vertical par fonctions (Jocou, P. et Meyer, P., 1996). Face à cette nécessité, les enjeux de la logistique, tant en termes d'efficience que d'efficacité, sont considérables, la qualité de la coordination des activités au sein même de l'entreprise en dépend directement (Dornier, P.-P., 1991 et 1997). Toutefois, D. Tixier, H. Mathe et J. Colin (1996) constatent qu'ils y sont rarement perçus comme tel. Pour beaucoup d'entreprises, la logistique reste

une simple fonction technique. Selon ces auteurs, ce n'est qu'en relevant directement de la direction générale que la logistique, admise en tant que "système", peut devenir un puissant "vecteur stratégique porteur de la compétitivité de l'entreprise".

Dimension mutuelle

La dimension mutuelle des structures en réseau correspond au caractère des relations entre partenaires. Ces relations impliquent, entre eux, l'existence de rapports de réciprocité d'intérêts et d'échanges d'actes, voire l'existence d'un système commun de valeurs. Cette dimension est caractérisée par un besoin de cohésion, c'est-à-dire par une force qui unit les partenaires tout au long d'un processus de production et/ou de commercialisation d'un produit ou d'un service donné. Ainsi, comme le précise G. Teubner (1996), les structures en réseau tendent à représenter une "forme de développement d'un genre particulier [...] qui construit en elle-même le principe d'une 'règle de navigation' dont ne dispose ni le contrat ni l'organisation".

Dans cette dimension, l'enjeu de la logistique peut s'apprécier selon deux points de vue contradictoires. D'après le premier, la maîtrise de la logistique peut apparaître pour l'un des partenaires comme un moyen de nuire à la coordination des activités et ce, en s'accaparant tout ou partie des gains

que renferme la logistique "plutôt que d'accepter leur partage négocié" (Paché, G., 1994). Alors que, d'après le second, la maîtrise de la logistique peut s'offrir comme un véritable facteur de cohésion de ces structures. Par exemple, elle peut, entre les partenaires, contribuer au partage de gains ou de pertes, faciliter le transfert de compétences, participer à la mise en place d'un soutien technique et technologique ou à l'exploitation d'une "mémoire organisationnelle" (Keen, P. G.W., 1991; Lecler, Y., 1992; King, W. R., 1996; Baile, S. et Lancini, A., 1997).

Éléments pour un modèle d'analyse de la logistique

Les enjeux de la logistique précédemment mis en lumière soulèvent la question de la pertinence des principes d'organisation et des outils de gestion traditionnels. Après avoir approfondi cette question, nous présenterons les prémices d'un modèle théorique et les études de cas visant à contribuer à l'analyse de ces enjeux dans l'administration des structures en réseau.

Nécessité et objectifs de nouveaux modèles d'analyse

Comment affronter le complexe, l'inattendu, le mouvant, avec des outils compliqués servant à gérer du compliqué ? Force est de constater que les principes d'organisation et les outils de

gestion traditionnels ne suffisent plus aux entreprises pour atteindre leurs objectifs de compétitivité⁸. Dans l'administration des structures en réseau, ce phénomène est d'autant plus marqué que les managers sont confrontés à une absence quasi-totale d'outils de gestion. Toutefois, comme nous l'avons énoncé, des solutions sont recherchées au travers de l'utilisation de nouveaux outils et de l'emploi de méthodes d'analyse telles que l'analyse systémique. S'inscrivant dans cette tendance, la logistique, peu à peu admise comme un "sous-système de management", pose alors le problème de son application et de "l'optimisation du sous-système logistique" qu'elle représente au sein du "système de management global" (Tixier, D. et al., 1996). En outre, les causes, les enjeux et les limites du développement logistique précisés par J. Lebraty (1999) font, selon lui, de ce domaine "une discipline complexe, en situation non stabilisée et dont l'évolution dépend, dans le futur, de l'aptitude des universitaires, des praticiens et des consultants à relever un certain nombre de défis" qu'il situe, pour schématiser, dans trois domaines : scientifique, managérial et pédagogique. Face à ce constat, l'élaboration de nouveaux modèles d'analyse s'avère capitale. Aussi, envisageons-nous de proposer un essai de modélisation dont les objectifs sont de deux ordres :

⁸ Cf. le dossier : "Gérer la complexité", Revue Française de Gestion, N°93, 1993, pp. 5-15 et 62-94.

– l'un théorique, concernant l'évaluation du rôle joué par la logistique et la mise en œuvre de stratégies logistiques au sein des structures en réseau;

– l'autre pratique, concernant la recherche de mécanismes et de conclusions applicables pouvant être présentés aux entreprises partenaires pour améliorer la maîtrise de leur système logistique et ainsi accroître leurs potentiels de compétitivité.

Globalement, cette modélisation se présente donc comme un outil de diagnostic, entendu comme un "processus de connaissance" (Martinet, A.-C. in Marion, A., 1993), visant à identifier des sources d'avantages concurrentiels ou des problèmes de management relatifs à la logistique dans l'administration des structures en réseau.

Prémices du modèle

Le rapprochement des notions de "structures en réseau" et de "compétitivité" constitue les prémices d'un modèle relatif à la recherche de compétitivité dans les structures en réseau. En schématisant ce rapprochement, le tableau 1 ci-après révèle les fondements de ces prémices. A chacune des caractéristiques des structures en réseau figurant dans ce tableau correspondent respectivement les dimensions stratégique, partenariale, intra-organisationnelle et mutuelle analysées précédemment. De même, concer-

Tableau 1: Prémices d'un modèle relatif à la recherche de compétitivité dans les structures en réseau

		CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES EN RESEAU			
		Hétérogénéité	Partenariat	Autonomie	Cohésion
POTENTIELS DE COMPETIVITE	Capacité à gérer des niveaux et des flux	1	5	9	13
	Capacité à piloter des processus	2	6	10	14
	Capacité à s'adapter	3	7	11	15
	Capacité à engendrer le changement	4	8	12	16
	Effets sur la Capacité à créer de la valeur	17	18	19	20

Source : d'après Fulconis, F. (1997, pp. 567-568).

nant les potentiels de compétitivité, les capacités à "gérer des niveaux et des flux" et à "piloter des processus" correspondent à la dimension opérationnelle de l'administration des entreprises; alors que les capacités à "s'adapter" et à "engendrer le changement" correspondent à sa dimension stratégique. L'accroissement de ces capacités a alors pour effet d'accroître la capacité de l'entreprise à "créer de la valeur" pour ses clients (entreprises partenaires, distributeurs, clients finaux...).

Ce tableau s'offre comme un outil permettant:

- d'analyser et de situer la logistique

(cases 1 à 16) par rapport aux différentes dimensions des structures en réseau et par rapport aux différents potentiels de compétitivité de l'entreprise concernés exposés auparavant;

- de déterminer les avantages et les inconvénients que la logistique présente pour chacune de ces cases ainsi que les effets qu'elle peut avoir sur la capacité à créer de la valeur (cases 17 à 20) et ce, afin d'en améliorer la maîtrise;

- et de formuler des propositions théoriques qu'il faudra alors confronter au terrain afin d'analyser plus avant les enjeux de la logistique dans l'administration de ces structures.

Description et premiers résultats des études de cas

Les prémices du modèle ici présentées se réfèrent à une recherche doctorale en cours sur le thème plus général suivant : "Recherche de compétitivité dans les structures en réseau". Cette recherche, dont les principaux intérêts, axes de réflexion et enjeux managériaux ont été présentés par ailleurs (Fulconis, F., 1997), a pour objectif l'analyse en profondeur du fonctionnement de ces structures afin de préciser par quels types de processus, et dans quelle mesure, elles sont susceptibles d'accroître la compétitivité de leurs membres et, partant, quels sont les facteurs de compétitivité que nous pouvons en dégager. La phase théorique et conceptuelle de cette recherche constitue le fondement de la démarche méthodologique, laquelle s'appuie sur une étude empirique de type qualitatif.

La réalisation de trois études de cas (Yin, R.K., 1994) correspond au dispositif de recherche adopté. Ces études concernent trois domaines d'activités distincts : le domaine industriel, le domaine du commerce et celui des services. Les structures en réseau qui y sont observées⁹ sont très hétérogènes : celle étudiée dans le domaine industriel correspond à un véritable "réseau centré", alors que les deux autres correspondent plutôt à des "réseaux non-centrés". Malgré cette hétérogénéité,

il se dégage des points communs, non seulement entre chacune de ces structures, mais aussi entre chacun des partenaires les constituant. Pour mener à bien ces études de cas, nous avons réalisé, entre le mois d'avril 1996 et le mois d'août 1998, une série d'entretiens semi-directifs centrés auprès de vingt et un responsables d'entreprises sur le thème : "Structures en réseau et facteurs de compétitivité". Un guide d'entretien, élaboré à l'issue de la revue de la littérature et d'entretiens exploratoires, nous a permis de structurer le recueil des données sur la base de thèmes centraux, chacun faisant référence à l'une des quatre dimensions caractérisant les structures en réseau.

Ces entretiens nous ont permis de mettre en évidence et de confirmer, pour chacun des cas et pour chacun des partenaires observés, le rôle fondamental que joue la logistique dans le choix et la mise en œuvre de stratégies de réseau, et d'apprécier en quoi la qualité des services des prestataires logistiques influence la compétitivité de l'ensemble des partenaires tout au long d'une même chaîne de valeur. En effet, chacun d'eux représentant un maillon à part entière de cette chaîne, toute défaillance ou toute incapacité de l'un d'eux d'un point de vue logistique est susceptible de réduire la valeur finale d'un bien appréciée en termes de coûts, de qualité et de délais. Ce phénomène est plus particu-

⁹ Il nous a été demandé de garder leur anonymat.

lièrement observable dans l'un des cas (domaine industriel) où une conception "modulaire" de la production y a été privilégiée.

Compte tenu de l'état d'avancement actuel de cette recherche, notamment d'après l'analyse de contenu en cours de finition, nous sommes en mesure d'affirmer que la logistique occupe, comme nous l'avons suggéré d'un point de vue théorique, une place centrale dans l'administration de structures en réseau, que ce soit à propos de leurs quatre principales caractéristiques ou à propos des deux modes fondamentaux (opérationnel et stratégique) de management. En outre, il ressort de cette étude que, pour chacune des cases du tableau 1, des avantages mais aussi de nombreux inconvénients relatifs à la logistique demeurent dans l'administration des structures en réseau. En fonction de la nature des avantages et des inconvénients ainsi précisée, il est donc possible de formuler de nouvelles pistes de réflexion en vue d'améliorer la maîtrise de la logistique et, de ce fait, d'accroître la capacité des entreprises membres de structures en réseau à créer de la valeur ajoutée pour le client. Ainsi, l'essai de modélisation présenté nous permet de proposer un outil de diagnostic logistique, tant pour chacune des entreprises membres de structures en réseau, que pour l'ensemble de ces structures.

Conclusion

Le rapprochement des notions de compétitivité et de structures en réseau laisse dégager que la logistique occupe une place centrale dans l'administration générale de ces structures, et que sa maîtrise s'avère capitale pour accroître les potentiels de compétitivité de leurs membres. Toutefois, elle conduit les responsables d'entreprises à reconsidérer bon nombre des aspects de leur management (opérationnel et stratégique), tant en ce qui concerne le positionnement structurel de la fonction logistique qu'en ce qui concerne l'organisation générale de l'entreprise. Dès lors, peut-on en conclure que la coordination logistique entre partenaires nécessite un système spécifique de pilotage des flux ? Si cela est le cas, quels systèmes d'information y intégrer ? Comment répartir, entre partenaires, les fonctions logistiques et les gains de productivité que représente une coordination interentreprises de qualité ? Ou, plus globalement, comment évaluer avec précision la performance logistique ?

Ces interrogations constituent des pistes de réflexion renforçant l'attrait actuel des recherches en Sciences de Gestion sur une approche globale et sur les effets de la logistique dans l'administration des structures en réseau, voire dans la mise en œuvre de stratégies partenariales quelles qu'elles

soient. C'est dans ce cadre que nous avons suggéré une grille d'analyse et présenté les prémices d'un modèle relatif à la recherche de compétitivité dans ces structures.

En outre, la logistique ne concerne-t-elle pas directement, non seulement les directions générales des entreprises, mais également les pouvoirs publics ? Ces derniers jouent déjà un rôle central dans l'organisation territoriale, ne pourrait-on pas les voir s'engager plus fermement dans le développement de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, pour beaucoup, nouveau vecteur de compétitivité et de progrès ?

Bibliographie

- A.I.M., 1997, "Management innovant, virtualité et systèmes d'information", Actes du 3^e colloque de l'Association Information et Management, Université Robert Schuman, 28-30 mai, Strasbourg.
- AURIFEILLE, J.-M., COLIN, J., FABBE-COSTES, N., JAFFEUX, C. et PACHE, G., 1997, *Management Logistique - Une approche transversale*, Editions Litec, Paris.
- BAGLIN, G., BRUEL, O., GARREAU, A., GREIF, M. et DELFT, C. van, 1996, *Management Industriel et Logistique*, Coll. Gestion, Economica, 2^e édition, Paris.
- BAILE, S., 1997, "L'échange de données informatique. Stratégie inter-organisationnelle de la PME", *Gestion 2000*, Vol. 13, N° 4, Juillet-Août, pp. 169-183.
- BAILE, S. et LANCINI, A., 1997, "Le Système d'Information : support à la mémoire organisationnelle", Actes du 3^e colloque de l'A.I.M., IECS-Université Robert Schuman, Strasbourg.
- BUTERA, F., 1991, *La métamorphose de l'organisation - Du château au réseau*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- CIMRE'96, 1996, "Entreprise étendue - Commerce électronique", Actes du 11^e Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises, 2 volumes, Ed. PIGNEUR, Y., HEC et Université de Lausanne - Suisse, 23-24 Septembre.
- CIMRE'98, 1998, "Commerce électronique", Actes du 11^e Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises Colloque, Eds. SAINT-AMANT, G. & AMAMI, M., Université du Québec à Montréal - Canada, 31 Août - 02 Septembre.
- DE VILLE, P., 1994, *La compétitivité : concepts, mesures, enjeux*, IRES-UCL, Louvain, 12 p.
- DORNIER, P.-P., 1991, *Plein flux sur l'entreprise - La nouvelle logistique : de la logique des stocks à la logique des flux*, Editions Nathan Entreprise, Paris.
- DORNIER, P.-P., 1997, "Logistique", pp. 1781-1793, in SIMON, Y. et JOFFRE, P., 1997, *Encyclopédie de gestion*, 2^e édition, Economica, Paris.
- FABBE-COSTES, N., 1997, "L'intervention de la logistique dans la formulation/mise en acte de la stratégie en milieu complexe", Chapitre 9, pp. 237-267, in AVENIER, M.-J., (coord.), 1997, *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris.
- FORRESTER, J.W., 1968, "Industrial Dynamics After the First Decade", *Management Science*, Mars, in SCHEID, J.-C., 1991, *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris.
- FRERY, F., 1994, *La nébuleuse. Peut-on proposer un modèle des structures transactionnelles ?*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.
- FULCONIS, F., 1997, "Compétitivité et Coopération Interentreprises: l'exemple des 'Structures en Réseau' - Propos exploratoires pour l'élaboration d'un modèle", 1^{er} Colloque International "Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations", Actes du colloque - Vol. 2, Université

- Nancy 2 - Luxembourg, 13 - 14 mai 1997, pp. 545-579.
- GOCZOL, J., BALASSE, A. et SCOUBEAU, C., 1998, "Stratégies et performances dans un contexte concurrentiel", *Gestion 2000*, Vol. 14, N° 4, Juillet-Août, pp. 105-115.
- GODET, M., 1991, "Les dangers de la (seule) réactivité", *Revue Française de Gestion*, N°86, Novembre-Décembre, pp. 91-92.
- HELPER, J.-P., KALIKA, M. et ORSONI, J., 1996, *Management, Stratégie et Organisation*, Coll. Gestion, Vuibert, Paris.
- ICC-ILEC, 1995, "ECR, une stratégie conjointe Industrie-Commerce pour une réponse optimale au consommateur", Actes de la conférence Institut du Commerce et de la Consommation - Institut de Liaisons et d'Etudes des Industries de la Consommation, Paris.
- INGHAM, M., (Ed.), 1995, *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles.
- I.S.L.I., 1997, "Réorganisation logistique", Actes du IX^e Colloque International, Institut Supérieur de Logistique Industrielle, Groupe ESC Bordeaux.
- JARILLO, J.C., 1988, "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°1, pp. 31-41.
- JOCOÛ, P. et MEYER, P., 1996, *La Logique de la Valeur - Une approche européenne du management par la qualité totale*, Dunod, Paris.
- KALIKA, M., 1991, "De l'organisation réactive à l'organisation anticipative", *Revue Française de Gestion*, N°86, Novembre-Décembre, pp. 46-50.
- KEEN, P. G.W., 1991, *Shaping The Future - Business Design Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KING, W. R., 1996, "IS and the Learning Organization", *Information Systems Management*, Vol.13, N°3, pp. 78-80.
- KOENIG, G., 1996, *Management stratégique - Paradoxes, interactions et apprentissages*, Editions Nathan, Paris.
- LEBRATY, J., 1999, "S'intéresser à la logistique : un pari scientifique, managérial et pédagogique", Conférence donnée le 16 mars dans le cadre du Séminaire de Formation Approfondie "Faire de la recherche en logistique et en distribution ?" organisé par le CEFAG (FNEGE - Paris), 15 - 20 mars 1999. Texte à paraître dans un ouvrage collectif post-séminaire.
- LECLER, Y., 1992, "L'avenir du partenariat à la japonaise", *Revue Française de Gestion*, N°91, Novembre-Décembre, pp. 50-63.
- MARION, A., (sous la direction de), 1993, *Le diagnostic d'entreprise - Cadre méthodologique*, Coll. Gestion, Economica, Paris.
- MATHE, H. et TIXIER, D., 1997, *La logistique*, Coll. "Que sais-je ?", PUF, Paris.
- MESCHI, P.-X., 1998, "Préface des Deuxièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique - Logistique et Interfaces Organisationnelles", Actes des Rencontres, édités par FABBE-COSTES, N. & ROUSSAT, Ch., Aix-Marseille II, 27-28 Janvier, pp. XIII-XX.
- MILES, R.E. et SNOW, C.C., 1986, "Network Organizations : New Concepts for New Forms", *The Mc Kinsey Quarterly*, Autumn, pp. 53-66.
- NOUË, M.-F. (de) & al. - Groupe d'étude et de mobilisation, 1993, *Réseaux et territoires*, GIP Reclus, Montpellier.
- PACHE, G., 1994, *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris.
- PACHE, G. et DES GARETS, V., 1997, "Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution les dimensions logistiques", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.12, N°2, pp. 61-82.
- PACHE, G. et PARAPONARIS, C., 1993, *L'entreprise en réseau*, PUF, Paris.

PAGE, D., 1995, "Flexibilité et stocks de sécurité dans une chaîne de valeurs", Actes des Premières Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Ed. FABBE-COSTES N., Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, Marseille, 25-26 janvier, pp. 61-76.

PFEFFER, J. et SALANCIK, G., 1978, *The External Control of Organizations*, NY, Harper & Row.

ROJOT, J., 1997, "Théorie des organisations", pp. 3337-3370, in SIMON, Y. et JOFFRE, P., 1997, *Encyclopédie de gestion*, 2^e édition, Economica, Paris.

ROWE, F., 1994, *Des Banques & Des Réseaux - productivité et avantages concurrentiels*, Economica, Paris.

SCOTT-MORTON, M.S., 1995, *L'entreprise compétitive au futur*, Coll. Ingénierie des systèmes d'information, Les Editions d'Organisation, Paris.

TEUBNER, G., 1996, *Droit et réflexivité - L'auto-référence en droit et dans l'organisation*, Bruylant (Belgique), L.G.D.J. (Paris).

TIXIER, D., MATHE, H. et COLIN, J., 1996, *La logistique d'entreprise - Vers un management plus compétitif*, 2^e édition, Dunod, Paris.

WEISS, D., 1994, "Les nouvelles frontières de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, N°100, Septembre-Octobre, pp. 38-49.

YIN, R.K., 1994, *Case Study Research - Design and Methods*, 2^e édition, Sage Publications, London.