



HAL
open science

L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe

Nathalie Fabbe-Costes

► To cite this version:

Nathalie Fabbe-Costes. L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe. Marie-José Avenier (coord.). La stratégie "Chemin Faisant", *Economica*, pp.239-267, 1997, 2-7178-3364-1. hal-01294185

HAL Id: hal-01294185

<https://hal.science/hal-01294185>

Submitted on 28 Mar 2016

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.

"La primauté de la raison instrumentale se manifeste aussi dans le prestige qui auréole la technologie et qui nous fait chercher des solutions technologiques alors même que l'enjeu est d'un tout autre ordre."

Taylor C., *Le malaise de la modernité*, 1994, p.14

Chapitre 9 :

L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe

Nathalie FABBE-COSTES

La logistique, domaine assez récent de la gestion, et des sciences de gestion, est avant tout un **processus** où se développent de multiples interactions aussi bien à l'intérieur des entreprises qu'entre les entreprises. Ce processus se déroule lui-même au sein de multiples actions-réactions enchevêtrées, et la plupart des acteurs qui y sont impliqués se considèrent confrontés à la complexité. Aujourd'hui, cette complexité est perçue et reconnue par la plupart des praticiens et chercheurs du domaine, et est intégrée dans la démarche logistique telle qu'ils la conçoivent¹ et telle que nous la présentons dans ce chapitre. Elle constitue en cela un terrain privilégié pour illustrer nos propos collectifs et plus largement pour stimuler la réflexion sur le thème "stratégie en milieu complexe". Pour cela, nous commençons (§1) par montrer la pertinence du cadre d'hypothèses présenté par M.J. Avenier (chap. 2, §2) par rapport au domaine logistique, et par étudier comment s'expriment certains aspects de ces hypothèses dans ce domaine particulier. Ensuite, nous étudions (§2) comment la logistique s'inscrit dans la conception et la mise en acte de la stratégie d'une entreprise qui opère en milieu complexe, et examinons les interactions au sein desquelles elles s'élaborent. En conclusion, nous retenons ce qui nous apparaît, à la lumière de cette illustration, comme les éléments-clés d'une mise en acte stratégique.

La logistique est à la mode, le mot est aujourd'hui banal, voire banalisé, ce qui est toujours dangereux et impose de bien le définir afin d'éviter les ambiguïtés, les malentendus, voire les contre-sens. De plus ce mot recouvre plusieurs réalités. La logistique est une **activité de service**, de support en même temps qu'un **produit** (la production du mouvement). C'est une **démarche de gestion** innovante par rapport aux approches fonctionnelles classiques, qui s'affirme aussi bien dans et entre les entreprises que dans le milieu académique. C'est aussi un **secteur d'activité** à part entière avec des entreprises prestataires logistiques de plus en plus nombreuses et qualifiées, et surtout de plus en plus impliquées dans les chaînes logistiques (impliquées dans leur réalisation opérationnelle mais aussi dans leur conception et leur pilotage).

Précisons d'emblée que c'est la démarche de gestion qui ici nous intéresse, point qui mérite aussi d'être précisé. Concernant la démarche logistique, plusieurs "écoles" peuvent être repérées. Pour simplifier, deux principaux courants se dessinent sans nécessairement s'affronter. Le premier qui est aussi le plus ancien, s'intéresse à l'**optimisation** (au sens de

¹ Précisons que si l'idée (concept) que la plupart des praticiens se font de la logistique correspond à ce qui est présenté dans ce chapitre, il n'en est pas toujours de même des pratiques qui restent parfois réductionnistes et simplificatrices. De nombreux exemples de pratiques logistiques actuelles, sur lesquels nous nous appuyons, montrent cependant que les pratiques managériales évoluent significativement.

la recherche opérationnelle) de tout ou partie des flux physiques. Il adopte principalement des méthodes et modèles utilisant des techniques quantitatives et s'appuie implicitement ou explicitement sur le paradigme de rationalité substantielle. Le second, plus récent mais qui tend aujourd'hui à être majoritaire en Europe (notamment en France, en Angleterre, au Pays-Bas et dans les pays nordiques), et dans lequel s'inscrivent nos travaux de recherche ainsi que le présent chapitre, place la logistique dans une perspective stratégique. Il recherche une autre forme et un autre niveau d'optimisation de la gestion des flux, en s'intéressant aux **conditions et à l'ingénierie de l'action stratégique logistique intra et inter entreprises**. Il s'appuie implicitement ou explicitement sur le paradigme de la rationalité procédurale et se réfère, au moins implicitement, à des fondements constructivistes.

Précisons que cette approche de la logistique qui se révèle actuellement pertinente pour de nombreuses entreprises et organisations (beaucoup d'exemples en témoignent), ne doit être considérée ni comme un *one best way*, ni comme la vision définitive de ce qu'est ou doit être la gestion des flux. C'est plutôt une étape dans un cheminement fortement marqué par les évolutions de l'environnement.

1. La logistique : une démarche stratégique dans un contexte d'éco-organisation

La logistique est souvent définie comme "*technologie de maîtrise des flux physiques de marchandises et d'informations associées que les entreprises expédient, transfèrent et reçoivent*" (définition adaptée de Colin & Paché, 1998, p.26). Les flux physiques ont longtemps été envisagés dans les entreprises sous l'angle simplificateur et surtout réducteur de la technique de leur "traitement" (comment physiquement transporter, stocker, manutentionner). Ils ont surtout été optimisés de manière très fractionnée (optimiser le niveau de chaque stock, optimiser le remplissage de chaque camion, optimiser l'approvisionnement pour chaque commande...). Les opérations logistiques, qui ont bien sûr toujours existé, étaient conçues et réalisées dans une perspective séquentielle, sans vision stratégique, et même sans vision globale de la circulation physique, ni entre partenaires, ni même au sein de chaque entreprise. Les exemples les plus classiques dans les sociétés industrielles se situent encore entre la production (aspect industriel) et la distribution (aspect commercial), les niveaux de stock de produits finis étant souvent les révélateurs d'une non-articulation des rythmes de circulation de ces deux phases de la chaîne logistique. Les flux physiques ont en fait longtemps été considérés comme inhérents au fonctionnement de toute entreprise industrielle et commerciale, donc, d'une certaine manière, subis. Ils étaient surtout perçus comme le simple résultat des actions commerciales : j'achète, je vends, donc j'échange des produits, ou plutôt je me "débrouille" pour que l'échange "se réalise".

Au cours des années 1980, l'émergence de la logistique puis la très large diffusion du nom, sinon du concept et de la démarche (il s'agit bien là de démarche et non pas de méthode ou de théorie), traduit une profonde remise en question de la perception du rôle de la gestion des flux physiques dans et entre les entreprises. Elle s'est affirmée, et même confirmée, dans les années 1990. Le **rôle actuel de la logistique dans la stratégie**¹ des entreprises témoigne d'un besoin de changer de registre d'interprétation des phénomènes qui déterminent et caractérisent son intervention, en cela il constitue, selon nous, une manifestation du questionnement sur le management dans la complexité, questionnement qui touche aussi bien la communauté scientifique que les entreprises. En quoi consiste cette démarche logistique?

1.1 La logistique : présentation de la démarche

¹ Nous utilisons ici, et dans tout notre chapitre, le mot "stratégie" pour désigner à la fois la vision, la décision et l'action stratégique. Nous reviendrons §2 sur la contribution de la logistique à ces trois moments.

C'est tout d'abord un ensemble d'actions stratégiques concernant le pilotage global de flux physiques, en remarquant que la démarche initialement développée sur les marchandises commence à s'appliquer à d'autres types de flux "physiques", par exemple des flux de documents dans les banques ou les administrations, ou même des flux humains dans les hôpitaux ou chez les opérateurs du tourisme. Le processus concerné par la logistique est donc **incontestable** et **incontournable**, car c'est un processus **concret, visible et tangible** (la matière circule), même si le pilotage logistique repose sur des flux d'information plus intenses encore et met en cause des flux financiers, deux flux qui en l'état actuel des technologies sont de plus en plus dématérialisés.

La logistique se définit ensuite par sa **finalité** que nous avons formulée dans (Fabbe-Costes, 1992) par "*l'optimisation globale approximative de la chaîne logistique*"¹. Cette finalité s'exprime mieux par : créer les conditions d'un fonctionnement satisfaisant dans la durée pour l'ensemble des parties prenantes au processus de circulation physique dans son intégralité (qu'elles soient internes à une entreprise, ou qu'elles appartiennent à plusieurs organisations) et adéquat par rapport au contexte momentané. Si on prend l'exemple des flux physiques classiques, cette circulation va idéalement des matières premières aux produits finis, en intégrant pour les biens durables le soutien logistique (la circulation des pièces détachées pour le SAV et la maintenance) et la logistique retour (circulation des produits hors d'usage et des déchets pour élimination ou reconditionnement), ainsi que la rétro-action sur la conception des produits dans le cadre du SLI (soutien logistique intégré) et de l'ELI (éco-logistique intégrée).

La démarche logistique transforme surtout la **perspective du pilotage** : des flux subis (l'intendance, non intentionnelle) et optimisés localement sous contraintes, aux **flux gérés** (action intentionnelle, finalisée). Elle renverse aussi la logique classique de gestion des flux : des flux poussés (produire puis vendre), à un principe de **flux tirés**. La finalité c'est vendre, le consommateur / utilisateur doit donc être à l'origine du déclenchement de la circulation. Elle intègre les fluctuations, l'évolution de cette finalité qui sont directement liées au milieu dans lequel se déroule le processus logistique. Elle met aussi l'accent sur la maîtrise des aléas, c'est-à-dire prend en compte dans la finalisation du processus logistique le concept de risque. Elle se présente finalement plus comme une **démarche** (une façon de cheminer) qu'un ensemble de recettes de gestion conférant aux décideurs (à quelque niveau qu'on se place) le pouvoir rationnel de prévision et d'optimisation.

Pour compléter cette rapide présentation de la démarche logistique, nous allons maintenant évoquer les caractéristiques principales de l'action stratégique logistique actuelle, en nous situant par rapport aux hypothèses présentées par M.J Avenier dans le chapitre 2 (§2)². Nous utilisons dans la suite de notre chapitre l'expression "organisation logistique" pour désigner, lorsque cela est utile et pertinent, le sous-système logistique d'une entreprise (sous-système qui, précisons-le, ne se limite pas au "département logistique" lorsqu'il existe). De même nous utilisons l'expression "pilotage logistique" pour désigner l'action stratégique dans le cadre restreint de la logistique (le §1.3 précisera les multiples dimensions de ce "pilotage logistique").

1.2 Le rôle de l'environnement et du pouvoir de certains acteurs dans la conception de l'action logistique qui se révèle stratégique

¹ Les professionnels continuent à revendiquer et à utiliser le mot "optimisation". Mais quand on étudie ce qu'ils font, et surtout comment ils définissent cette optimisation, il est évident qu'il ne s'agit pas d'optimisation classique (au sens maximisation d'une fonction sous contraintes). Ceci explique pourquoi nous avons utilisé l'expression "*optimisation globale approximative*" qui nous permettait de "coller" au vocabulaire usuel des professionnels tout en intégrant la dimension complexité.

² Plus largement nous nous référons aux formulations de la problématique de l'éco-management présentées dans Avenier (1993, 1994 et 1995).

Il est désormais banal de constater que les entreprises sont aujourd'hui l'objet de pressions intenses issues de leur environnement. Jamais ces forces qui s'exercent sur la firme n'ont été si diverses : elles bouleversent les équilibres antérieurs et appellent des réponses rapides et cohérentes, ne serait-ce que pour survivre. Pour de nombreux secteurs d'activité, les profondes transformations de l'environnement des entreprises conjuguées à leurs propres mutations internes ont mis en évidence ces dix dernières années l'importance du processus logistique dans le management des firmes, notamment parce qu'il apparaît comme un processus d'organisation (ce que nous reverrons §1.3) susceptible de préserver et d'améliorer la **flexibilité** et la **réactivité** de l'entreprise face à son environnement. *"Il est paradoxal de remarquer que si les pressions exercées par l'environnement ne sont pas spécifiquement logistiques, il n'en va pas de même des réponses aujourd'hui apportées par de nombreuses firmes dans la plupart des secteurs d'activité. [...] A des défis qui ne sont pas logistiques, la firme conçoit des solutions et des manoeuvres stratégiques qui le deviennent !"*¹. Précisons que si la dimension logistique est dominante, elle n'est jamais exclusive.

Les facteurs d'environnement qui ont eu et ont actuellement beaucoup d'impacts sur les organisations logistiques sont les suivants :

- la dérégulation (dans le secteur des transports et des communications notamment), l'ouverture des frontières (avec notamment la création de grands espaces de libre circulation : l'Europe, l'ALENA, l'ASEA...),
- la globalisation, mondialisation des marchés et l'élargissement de la compétition qui devient internationale avec, de ce fait, une forte imbrication des phénomènes économiques, politiques et sociaux à l'échelle de la planète,
- la fragmentation de marchés qui deviennent aléatoires, fluctuants, volatils et exigeants et surtout qui seaturent,
- une montée des particularismes et de l'individualisme, qui se traduit par une hypersegmentation des marchés dans un contexte global de stagnation de la demande,
- la pression des groupes écologistes et consuméristes dont les revendications sont diffusées, amplifiées par la médiatisation mondiale, et qui s'inquiètent des nuisances occasionnées par les activités logistiques,
- une croissance et/ou incertitude sur les coûts de main d'oeuvre, d'énergie et d'argent, sur la fiscalité et les réglementations, avec de fortes disparités à l'échelle mondiale,
- la diffusion des technologies électroniques et informatiques qui modifient profondément le métier des entreprises et des individus.

Face à ces pressions qui ont eu et ont des répercussions stratégiques pour les entreprises, celles-ci ont profondément modifié leur action, notamment logistique, pour apporter des réponses concrètes. Les principales **réponses logistiques** portent sur :

- la répartition spatiale des activités qui composent la chaîne logistique (sites de production industrielle, entrepôts, plates-formes de regroupement et/ou d'éclatement des flux...) à l'échelle continentale ou mondiale, en profitant des opportunités qui se présentent (coûts de main d'oeuvre, avantages fiscaux...) et surtout en se positionnant au mieux par rapport aux marchés à servir,
- la fiabilisation de réseaux de circulation physique devenus aussi efficaces que vulnérables compte tenu de leur étendue spatiale, de la tension des flux ainsi que des aléas, des risques, et de l'incertitude environnementale,
- la concentration des sites par lesquels passe la circulation physique, éventuellement des firmes, afin de combiner massification des flux, flexibilité et réactivité,
- le pilotage par l'aval et le développement du modèle des flux tendus, individualisant les réponses au marché et réduisant les stocks (donc les niveaux de coûts et les risques de rebuts),

¹ Fabbe-Costes & Colin, 1994, in Cooper (Éd).

- le développement des échanges de données informatisés si possible entre tous les partenaires de l'entreprise (internes et externes¹) afin de fiabiliser et d'accélérer les flux d'informations indispensables au pilotage logistique,
- la consolidation des savoir et savoir-faire en interne et/ou en externe par développement d'alliances et/ou de partenariats²,
- la volonté de maîtrise des coûts logistiques (qui représentaient en 1990 en moyenne en France 12 % du C.A. et 38 % de la V.A. selon une étude du Bipe), la création de valeur ajoutée par la logistique, et surtout l'élévation des niveaux de service en intégrant les fonctions afin de se différencier. Deux enquêtes du consultant américain At Kearney font apparaître l'amélioration de la qualité de service logistique dans les grandes entreprises européennes qui ont réduit de 31 % en moyenne leur taux d'incidents³ entre 1987 et 1992, et qui espèrent le réduire de 60 % entre 1992 et 1997.

L'organisation logistique est donc largement stimulée par son environnement, aujourd'hui marqué par l'intensification de la compétition et l'incertitude de l'évolution de cet environnement. De plus, les réponses qu'apportent les organisations logistiques montrent que la survie des organisations dépend particulièrement des relations avec certains acteurs de l'environnement dont le pouvoir est déterminant. Or comme le précise Y. Giordano (chap. 5, §1.2.2) "*une relation installée ne se déconstruit pas instantanément, et ce, d'autant moins qu'elle repose sur des acquis en termes de pouvoir*". Nous ne prendrons qu'un exemple pour illustrer ce point : le rapport de force entre les grands distributeurs et les sociétés industrielles, où la logistique joue un rôle important.

Les distributeurs recherchent par et dans la gestion de leurs flux deux choses : profiter des promotions fournisseurs (par exemple : 15 % de produit gratuit, jeu concours, bon de réduction sur le produit, échantillon gratuit...) qui sont très prisées par les consommateurs, et limiter tous les stocks dans leur partie de chaîne logistique (c'est-à-dire dès le moment où ils entrent en possession de la marchandise, ce qui se fait au niveau du magasin s'il est livré en direct par le fournisseur, au niveau de ses bases logistiques, ou même en sortie d'usine lorsque le distributeur organise lui-même l'enlèvement de la marchandise). Pour profiter au maximum de ces deux sources d'avantages, leur logistique combine le stockage spéculatif (flux poussé sur prévision/ estimation de vente) et le réassort rapide (flux tiré par les ventes elles-mêmes⁴). Il en va aujourd'hui de la survie des sociétés industrielles qui travaillent avec la grande distribution, et ce aussi bien dans l'alimentaire que dans le bazar, le textile ou la parfumerie, de savoir gérer ces deux types de flux, relativement difficiles à combiner au niveau du plan de production : le flux important en volume mais limité dans le temps des promotions, et le flux irrégulier, plus faible, mais permanent et surtout toujours urgent (ce qui est commandé à J doit généralement être livré à J+1 ou J+2) des produits de la gamme annuelle, le premier type de flux venant de surcroît perturber les prévisions sur le second (par canibalisation auprès des distributeurs et des consommateurs). Or, l'incapacité

¹ Les termes "interne et externe" sont utilisés dans ce chapitre en référence à la frontière institutionnelle des entreprises. Celle-ci, comme le précise M.J. Avenier (chap. 2, §2.2.3), n'est pas toujours pertinente à des fins managériales, ce que nous confirmerons §1.3 pour la logistique.

² Cette question a été largement abordée dans Fabbe-Costes & Colin (1995) et Fabbe-Costes (1996).

³ Le taux d'incidents est calculé à partir des critères suivants : respect du délai de livraison, taux de livraisons complètes (quantités commandées = quantités livrées), de livraisons sans dommage, conformité de la facturation (quantités facturées = quantités livrées).

⁴ Avec l'ECR (Efficient Consumer Response) [ou EWR - Efficient Warehousing Replenishment], le distributeur confie les réassorts de produits en linéaire [en entrepôts] aux fabricants, en fonction de l'information de sortie de caisse [d'entrepôt] transmise quotidiennement, voire pluri-quotidiennement par EDI. Il peut même leur laisser gérer le stock de ses linéaires [dans ses entrepôts]. L'ECR [EWR] permet aux fabricants de disposer d'une information qu'ils avaient perdue (les ventes par magasin [les sorties entrepôt]) au prix d'un allongement de leur responsabilité dans la chaîne logistique et d'une augmentation du coût de cette logistique.

logistique d'un industriel à répondre correctement à ce type de demande peut se traduire aujourd'hui par un déréférencement, ce même pour une grande marque ! Cette incapacité est a fortiori rédhitoire pour toute entreprise, grande ou petite, souhaitant travailler à marque distributeur (c'est-à-dire en tant que pur sous-traitant industriel pour les distributeurs qui ont leur(s) marque(s) propre(s), à l'exemple de Carrefour, Casino, Intermarché...).

Le pilotage logistique se révèle donc un domaine d'action stratégique permettant de satisfaire les exigences de certains acteurs qui détiennent un réel pouvoir sur les autres acteurs de la chaîne et qui peuvent exercer de fortes pressions à leur encontre. À l'inverse, la logistique, comme nous le verrons par la suite, tend par son action à intentionnellement **modifier ces rapports de force**. Elle représente un **levier** pour "*influencer, voire façonner l'environnement*" comme le propose M.J. Avenier (chap. 2, §2.2.5). Elle ne constitue donc pas pour les entreprises "dominées" qu'une façon de "jouer" (de "ruser" dirait J.L. Le Moigne) pour ne "pas être trop perdant", même si l'objectif prioritaire est bien celui-là. Elle se révèle aussi un puissant **vecteur du changement dans la communication** (au sens fort défini par Y. Giordano (1995) et chap. 5) entre les différents partenaires, et participe à la **construction d'une organisation multi-acteurs** qui ne peut survivre que si chacun dispose d'une autonomie suffisante pour ne pas perdre son identité. Elle favorise la confrontation de multiples "*sensibilités professionnelles*", ce qui agit sur les représentations de l'ensemble des acteurs (R. Teulier, chap.4, §8.1). Elle participe en tous cas à assurer la survie des organisations, ce qui la place dans le champ (au sens de la Physique) des interactions entreprise - environnement.

1.3 Comprendre les interactions entreprise - environnement pour comprendre la logistique

Nous avons dit en présentant la démarche logistique qu'elle a pour objectif de créer les conditions d'un fonctionnement satisfaisant dans la durée pour l'ensemble des parties prenantes à la chaîne logistique, ce qui suppose, pour une entreprise donnée, de synchroniser les rythmes de circulation physique à la fois en interne et en externe, c'est-à-dire en tenant compte des parties de la chaîne qu'elle ne réalise pas elle-même, éventuellement même qu'elle ne maîtrise pas. Le pilotage logistique, toujours pour une entreprise donnée, intègre donc explicitement la référence aux interactions avec l'environnement et à l'enchevêtrement d'actions- réactions qui caractérise le milieu dans lequel se déroule son action. Or, les chaînes logistiques ont considérablement évolué de ce point de vue dans les dix dernières années.

Deux mouvements se conjuguent pour accroître cette référence à l'extérieur et sa complexité. Le premier concerne l'**augmentation** et la **modification de la sous-traitance industrielle**, notamment dans le secteur des biens durables (comme l'automobile, l'informatique, l'aéronautique...), mais aussi dans le textile. Si on prend l'exemple de l'automobile, les constructeurs sont progressivement devenus des concepteurs/ assembleurs, et leur aptitude à approvisionner leurs unités d'assemblage, dans les bonnes quantités et les bons délais avec les bonnes pièces sous-traitées auprès d'un réseau d'équipementiers, est déterminante. Le second mouvement concerne l'**externalisation** par les sociétés industrielles et commerciales **de tout ou partie de leurs opérations logistiques** auprès de prestataires. Cette sous-traitance a porté dans un premier temps sur les opérations de transport pur, elle s'étend aujourd'hui à des prestations plus complètes avec une certaine délégation de la gestion des flux. Toujours selon l'étude du Bipe, en 1990, 85 % des entreprises industrielles font appel à des sous-traitants logistiques, les charges de sous-traitance représentant 55 % des dépenses logistiques globales (77 % dans le seul secteur de la distribution, 53 % dans les industries agro-alimentaires, et 57 % dans l'automobile). Certains opérateurs de transport sont devenus, en réponse à des demandes de plus en plus qualifiées, de véritables partenaires logistiques assurant un ensemble complexe d'opérations

dont ils doivent garantir la qualité et la fiabilité au moindre coût¹. Certaines sociétés de la grande distribution confient ainsi la gestion de leurs bases logistiques à des prestataires qui sont alors chargés : de réceptionner et de stocker les produits finis livrés par les fournisseurs (parfois même d'aller les enlever chez les fournisseurs), de réceptionner au jour J (le soir) les commandes émises par les points de vente qui sont rattachés à chaque base, de préparer puis de livrer en J+1 (le matin) ces commandes aux magasins.

Les flux physiques circulent donc sous de **multiples responsabilités**. Or, lorsqu'on évoque le pilotage des flux sur l'ensemble de la chaîne (par exemple des matières premières aux produits finis livrés aux utilisateurs), il est évident qu'il n'existe pas de méta-pilote qui imposerait le rythme de circulation de l'ensemble, ni même qui pourrait coordonner l'ensemble. Nous nous trouvons bien dans un contexte d'**interactions entre de multiples acteurs** (les sociétés industrielles, les sociétés commerciales et les prestataires de services logistiques pour ne citer que les trois principaux) qui ont **chacun leur stratégie**, qui voient la chaîne logistique à l'aune des avantages qu'elle peut leur apporter (vision égoïste et myope soulignée dans Morin, 1980) et qui tentent bien sûr d'influencer la circulation physique à **leur avantage**, mais qui, d'une part, savent qu'ils n'ont qu'une **prise limitée** sur l'ensemble de la circulation et qui, d'autre part, se rendent compte qu'ils ne peuvent pleinement réussir leur stratégie individuelle sans participer à l'action collective. Une chaîne logistique est donc, comme une opération de construction publique (M.J. Avenier, chap. 10, §1) ou la gestion d'un espace rural (N. Couix, chap. 11), une organisation de type **inter-institutionnel** (M.J. Avenier, chap 1), la plupart des acteurs y participant étant des entreprises. Le pilotage logistique s'inscrit donc dans des processus d'éco-organisation et pour comprendre l'organisation logistique, même si on se limite à celle d'une entreprise, il est indispensable de comprendre son "écologie". Pour reprendre une formule d'A.M. Nicot (chap. 8, §2.2), la chaîne logistique "*correspond au rapport même qui va s'établir entre les entreprises y participant, et à l'évolution de ce rapport, qui dépend de ce que les uns et les autres feront*".

La chaîne logistique dans sa globalité se déroule donc sur un espace géographique élargi et entre de multiples acteurs. Mais elle est composée de maillons qui sont des opérations physiques chacune réalisée sous la responsabilité d'une entreprise, voire un service d'une entreprise. Il existe donc trois niveaux de pilotage logistique :

- L'**éco-pilotage**² concerne la référence à la circulation physique dans son ensemble (aussi appelée "chaîne logistique") pour laquelle il n'y a pas de méta-pilote. Pour concevoir et réaliser une organisation logistique "satisfaisante", chaque acteur doit en effet, au-delà de son action propre, prendre en compte les multiples interactions qui caractérisent le milieu dans lequel il fonctionne. Mais chacun garde son autonomie de décision et tente éventuellement de tirer parti de la situation pour son intérêt propre.
- Il existe aussi des niveaux intermédiaires de **co-pilotage** à géométrie variable sur des sous-ensembles cohérents de la chaîne. Certaines entreprises stabilisent diverses formes de coopération logistique (plus ou moins "contraintes") qui ont toutes pour caractéristique que les différents acteurs construisent explicitement un projet commun et s'engagent contractuellement (sur cahier des charges) à respecter un certain nombre de points qui font l'objet d'un contrôle, l'ensemble de la coopération étant régulièrement évalué dans une perspective chemin faisant (telle qu'évoquée par N. Couix, chap. 6).
- Il y a aussi du **pilotage** "simple" pour chacune des opérations élémentaires de la chaîne.

Précisons que les niveaux pilotage et co-pilotage ne sont porteurs d'avenir que si les actions stratégiques associées sont conçues comme des projets délibérés d'intervention au sein du processus d'éco-organisation, dans la perspective globale de la ou des chaînes logistiques

¹ Pour un approfondissement du rôle et de l'influence des prestataires logistiques voir Paché, 1994, chap. 4, pp.111 à 144.

² En nous référant à Avenier (Éd), 1992, p. 94.

auxquelles l'entreprise participe. Or nombreuses sont les entreprises qui participent à de multiples chaînes, ce qui accroît la complexité de cette mise en perspective de l'action stratégique. La complexité touche alors surtout les processus :

- de **représentation** de cette circulation avec notamment de réels problèmes de modélisation (R. Teulier, chap. 4),
- de **compréhension** des interactions entre les acteurs et entre les différentes parties de la chaîne (en étudiant les enjeux associés) et d'**évaluation** des degrés de liberté pour agir, ce qui légitime la proposition d'opérer une dialectique simplification/ complexification (A.C. Martinet (1996) reprise par M.J. Avenier, chap. 2, §1.2.3),
- et de **communication, négociation et coopération** entre les parties pour trouver une solution satisfaisante, ce qui nous incite, comme le propose Y. Giordano, chap. 5, §2.2.2) à porter une très grande attention à la congruence entre le dire et le faire dans le fonctionnement logistique.

Ces aspects confortent bien l'impossibilité d'optimiser l'organisation logistique (au sens classique) et mettent en avant le rôle fondamental (mais discrétionnaire) des **arbitrages** que font parfois les dirigeants pour construire la solution mise en oeuvre.

Le pilotage logistique est donc multiple, à la fois parce qu'il fait référence à de multiples niveaux, dimensions et espaces de pilotage entre lesquels il importe d'établir des relations, mais aussi parce qu'il englobe de multiples acteurs aussi bien internes qu'externes. Les questions soulevées par le pilotage logistique se révèlent bien "sans frontière".

1.4 La logistique est un processus managérial "sans frontière"

La volonté affichée de la logistique, ce depuis les années 1980, a été d'imposer une conception "nouvelle" de la gestion des flux¹ :

- insistant sur son caractère **transversal** et **opérationnel** (les flux physiques doivent circuler !),
- insistant sur le **pilotage par l'aval** (au service du client : s'il n'achète pas, nul besoin de le livrer, ni de produire, ni donc d'approvisionner !),
- préconisant une forme de **décentralisation** des décisions / **responsabilisation** / **coordination** des acteurs directement en contact avec les flux physiques,
- privilégiant la recherche d'un fonctionnement satisfaisant au regard de la double évaluation du niveau de coût et du niveau de service sur l'ensemble du flux, plutôt que la juxtaposition d'optimisations locales,
- et s'appuyant sur des **systèmes d'information et de communication** qui mettent à la disposition de tous les acteurs concernés les informations concernant la circulation physique, pour assurer la rapidité, la réactivité et la robustesse de l'organisation mise en place.

Le pilotage logistique résultant, en tant que processus transversal de coordination de l'ensemble des moments de circulation, et de gestion des interfaces aussi bien internes qu'externes, s'est révélé **générateur d'organisation**. Comme l'indique Y. Giordano (chap. 5, §1.2.2) "*la succession des interactions constitue un processus d'apprentissage collectif*" apprentissage qui, ajoute N. Couix (chap. 6, §3.4), "*est un véritable enjeu pour les organisations ainsi amenées à se transformer*". Le pilotage logistique produit de l'organisation à la fois en interne, mais surtout propose une "nouvelle perspective organisationnelle", ouverte, qui englobe l'environnement, et tend à produire de l'organisation multi-acteurs.

¹ Précisons qu'au delà de la conception de la logistique qui est présentée, aucun schéma-type d'organisation précis n'a (volontairement?) jamais été défini, ce qui n'exclut pas bien entendu l'existence d'une "boîte à outils" incluant des méthodes et des techniques d'aide à la conception et d'aide à la gestion logistique.

En s'appliquant à construire, au début sur un "simple" plan technique, un fonctionnement logistique satisfaisant, les dirigeants logistiques se sont en effet rapidement heurtés en interne aux **cloisonnements** des organisations existantes (ce qui confirme l'intérêt de concevoir des frontières organisationnelles "*transgressables et évolutives*" -M.J. Avenier, chap. 2, §2.2.3-). Soucieux de faire reconnaître la logistique en tant que fonction stratégique afin de faire prévaloir cette conception de la gestion des flux (volonté qui n'était pas dénuée d'enjeu de pouvoir pour les dirigeants logistiques), ils se sont attachés à lui obtenir une place dans la structure des firmes (dans la plupart des cas, devenir une direction fonctionnelle à part entière¹), et à ce que son champ d'action et de responsabilité soit "visible" en interne, et pour l'extérieur (nous reviendrons §1.5 sur l'importance du rôle de communication de "l'interlocuteur logistique"). L'organisation logistique a ainsi acquis en interne d'être **en interaction permanente avec les autres fonctions de la firme** (elle s'articule avec les autres fonctions sans se substituer à elles). Les options choisies dans le domaine logistique tentent notamment d'être cohérentes avec celles des domaines marketing, commercial, gestion industrielle, gestion des systèmes d'information, finances, et gestion des ressources humaines, ce qui suppose de développer des modes de **coordination** et même une **coopération**. Le pilotage logistique "*motive et conduit une réorganisation dans les entreprises en prenant pour support un processus (lieu collectif, pragmatique et tâtonnant d'actions et de décisions) qui revendique un pilotage par l'aval et une tension des flux, et qui pour cela bouleverse toutes les organisations poussées par des prévisions, assises sur des stocks et confortées par le cloisonnement entre les fonctions et entre les entreprises. Cette réorganisation dans la plupart des cas a conduit à des modifications profondes et variées de l'organisation logistique elle-même (transformation des circuits, des relations avec les partenaires externes, des systèmes d'information et de décision...) qui ont souvent eu des répercussions sur l'ensemble de l'organisation.*"²

Aujourd'hui, après avoir bousculé les modes classiques d'organisation interne en luttant contre la fragmentation des processus³, les dirigeants logistiques sont conscients des limites que comporte le statut de "fonction" d'une entreprise (au sens classique) et s'attachent à développer des **structures mixtes** (de type groupes de travail, cercle de qualité...) avec les principaux partenaires internes et externes des chaînes auxquelles participe l'entreprise. Car les frontières institutionnelles et structurelles ne sont pas toujours pertinentes pour le pilotage logistique⁴. Plus largement, tout ce qui a été dit jusqu'à présent montre que le pilotage logistique pose un réel problème de représentation, lié à la diversité / multiplicité / variété des frontières relatives du système entreprise et du système logistique, des finalités et des enjeux de pouvoir qui leur sont associées.

Il s'agit notamment des frontières :

- **géographiques** : les chaînes logistiques sont aujourd'hui conçues et réalisées dans une perspective mondiale, même lorsque les flux sont "traités" à l'échelle nationale. Lorsque l'espace d'intervention est à ce point éclaté, y a-t-il encore pertinence de la notion de frontière géographique?
- **temporelles** : les flux se transforment dans le temps (la matière est transformée mais aussi la qualité des produits se transforme irréversiblement avec le temps), les échelles de

¹ Insistons au passage sur la "*vulnérabilité*" des structures transversales, comme le montrent L. Nourry et C. Nahon avec la CICOR dans le contexte d'EDF (chap. 12, §2.3.2), pour lesquelles "*garder une trace de leur évolution*", via leur SIC (ce que nous avons développé au chapitre 7), est fondamental.

² Fabbe-Costes, 1994.

³ La démarche logistique, comme nous l'avons développé dans Fabbe-Costes (1994), apparaît à bien des points de vue comme une démarche de reengineering (avant l'heure).

⁴ Colin & Paché (1988, p.71) ont évoqué "*l'effacement des frontières*" et indiquent que "*le paradigme de la chaîne, dont toutes les opérations sont synchrones, bien qu'assurées par une pluralité d'entreprises, pose un délicat problème de frontières, qui ne doivent plus faire obstacle au passage de l'information, ni de la marchandise*".

temps sont multiples dans les visions, décisions et actions, le pilotage logistique s'inscrit donc dans un temps pluriel,

- **spatiales et institutionnelles** : la circulation physique se déroule sur un espace "public" (cet aspect est aujourd'hui d'actualité notamment pour le transport et certaines activités de stockage), les décisions logistiques (choix d'implantation, choix de circuits...) sont donc liées aux décisions d'institutions publiques (et inversement),
- **logiques** : les inter-relations sont fortes entre flux physiques, flux d'information et flux financiers, la co-traitance des flux suppose l'intégration des partenaires dans les logiques organisationnelles ; qui est interne et qui est externe?

Ce dernier point nous paraît fondamental. Les deux rapides exemples qui ont déjà été évoqués §1.3. éclairent cet aspect.

- Les constructeurs automobiles ne savent plus fabriquer, ni parfois même concevoir certains composants, leur chaîne industrielle doit donc conceptuellement s'étendre à celle de leurs équipementiers. De plus, l'activité des équipementiers et des constructeurs ne peut exister sans une synchronisation mutuelle de leurs flux. Ils ont d'ailleurs co-développé des systèmes d'EDI leur permettant de co-construire les véhicules, leurs plans de production et les séquences d'approvisionnement.
- La plupart des sociétés industrielles et commerciales sont désormais tributaires des prestataires logistiques pour la circulation amont et aval des marchandises, cette circulation pouvant inclure des phases de stockage. Là encore, grâce aux systèmes de *tracking/ tracing* relayés par des systèmes d'EDI les chargeurs peuvent suivre la circulation réalisée pour leur compte par les transporteurs en ayant accès à l'information dans leur système d'information.

Résultat de la sous-traitance industrielle et logistique liée à des stratégies combinées évolutives de recentrage et d'alliance, le processus logistique est donc **consciemment réparti** (distribué) sur plusieurs acteurs internes et externes. La co-traitance des flux avec des objectifs de coût et de niveau de service globaux (de bout en bout) modifie d'abord les relations avec les partenaires extérieurs, mais a aussi d'importantes répercussions internes, les deux aspects étant indissociables. Elle débouche sur la construction de multiples co-pilotages des flux¹ plus ou moins interconnectés.

La démarche logistique s'est imposée dans et entre les entreprises par propagation et accumulation de micro-ruptures, sans qu'il soit possible de déceler de chemin-type ni de meilleur chemin pour y parvenir. Cette combinaison d'une **volonté d'agir** dans un certain sens pour obtenir des résultats concrets (comportement intentionnel), tout en laissant une large part à l'**émergence de formes organisationnelles ad hoc** et **changeantes**, est caractéristique d'un processus managérial tâtonnant, tel que présenté par M.J. Avenier, chap. 1, §1.3. Ceci explique probablement pourquoi l'émergence et le développement de la logistique a durablement transformé les mentalités des acteurs impliqués, a finalement produit de nouvelles formes organisationnelles qui transgressent les frontières, et autorise aujourd'hui des transformations organisationnelles de plus grande envergure.

1.5 Le rôle des dirigeants dans le pilotage logistique

Nous venons de montrer que le pilotage logistique supposait de se référer à la circulation globale, de travailler avec l'ensemble des partenaires de la chaîne et donc de dépasser, et même transcender les frontières d'une entreprise. Cependant, l'action collective procède de **décisions prises au niveau de chaque entreprise**. Et nous avons évoqué (§1.3) le rôle fondamental (mais discrétionnaire) des arbitrages que font parfois les dirigeants pour

¹ Entre autres dispositifs, les chartes logistiques concrétisent ce changement : elles précisent les règles communes de gestion, matérialisent la volonté de respecter les engagements pris, intègrent la gestion des risques tant techniques qu'humains et comporte un principe de contrôle et d'évaluation.

construire les solutions mise en oeuvre. S'intéresser au rôle du dirigeant dans le pilotage logistique, on devrait d'ailleurs plutôt dire des dirigeants, c'est s'intéresser au rôle du "responsable de la logistique" dans une entreprise donnée que nous appelons "dirigeant logistique"¹. La logistique dans les entreprises n'est pas une fonction au sens classique, même s'il existe de plus en plus de "directions logistique". Quel que soit son statut², généralement (mal) représenté par sa place dans un organigramme, et indépendamment des structures (aussi bien internes aux entreprises que communes à plusieurs acteurs) qui la représentent, la logistique s'apparente plutôt à un processus transvers de coordination, que nous sommes tentée de rapprocher d'un co-pilotage de projet (tel qu'il est présenté et illustré dans les chapitres 10 à 12). Qu'en est-il du dirigeant logistique dans ce contexte?

Observons tout d'abord la situation en interne. L'émergence d'une fonction logistique (sa reconnaissance par les autres membres de l'entreprise), son affirmation (qui passe généralement par la création d'un service, d'une direction ou d'une cellule de réflexion logistique), et plus encore son développement et son maintien, s'est toujours fait sous **l'impulsion**, le **leadership** d'un charisme qui a su **convaincre** et surtout **mobiliser** autour du projet logistique³. Le rôle **symbolique** du dirigeant logistique, qui apparaît bien plus comme un **animateur** qu'un dirigeant, est donc déterminant, ce d'autant plus que la fonction logistique s'est développée en empiétant sur certaines prérogatives des autres fonctions. Dans les sociétés industrielles, par exemple, la logistique intervient entre autre dans la définition du planning de production, ou encore dans les procédures d'achat de matières premières, voire dans les processus de négociation commerciale. Dans les sociétés de distribution, la logistique intervient au niveau commercial dans les rythmes d'approvisionnement et dans la politique de stockage de produits à la vente.

Révéléateur de l'importance du **charisme**, le départ du dirigeant logistique se traduit dans certaines entreprises par une disparition de la fonction, au moins à une "régression". Ce fut le cas dans la filiale française d'une grande multinationale de l'agro-alimentaire. La logistique s'y était développée sur six à sept ans par étape grâce à la ténacité et au pouvoir de conviction du dirigeant logistique. En partant du contrôle des flux de produits finis (la distribution), il a conforté la légitimité de la logistique tout en étendant son "territoire" en participant de plus en plus, avec le marketing, à l'élaboration des prévisions de vente, et, avec la production, à la pré-planification de la production. Il est ensuite remonté sur les achats (les flux de matières premières et de conditionnements) en prenant tout d'abord l'organisation des transports sur achat, puis en contrôlant les stocks de la logistique amont. Finalement, les trois flux ont été synchronisés dans une approche intégrée de la circulation au sein de l'entreprise, le système d'information et de communication étant la pièce maîtresse du dispositif. Au départ du dirigeant qui avait su conduire cette mutation, en l'absence d'un remplaçant également motivé et compétent, et d'une volonté politique de la direction générale, la logistique qui est remontée au niveau européen (ce qui aurait dû être une nouvelle étape dans la progression d'une vision globale des flux), s'est brisée, chaque dirigeant des autres fonctions "reprenant son bien".

Lorsque l'on observe le rôle du dirigeant dans son action "externe", là encore son aptitude à communiquer, convaincre, motiver, concilier, négocier... à faire en sorte que la gestion des flux s'améliore pour tous les partenaires est déterminante. Et ce n'est pas toujours chose facile lorsque les relations entre ces mêmes entreprises sont par ailleurs (c'est-à-dire en dehors des aspects logistiques) difficiles, voire conflictuelles (comme par exemple, dans la

¹ Rappelons que le pilotage logistique est un projet délibéré qui s'inscrit dans des processus d'éco-organisation et qu'il n'existe pas de "méta-pilote" de la circulation physique, donc pas de dirigeant pour la chaîne logistique complète (éventuellement un collectif, notamment pour les portions de chaîne co-pilotées).

² Pour une discussion approfondie de ce point voir Fabbe-Costes & Meschi (1996).

³ Ces caractéristiques rappellent celles des "porte-paroles", des "personnes critiques" (Y. Giordano, chap. 5, §2.2.1), de l'animateur "catalyseur-fédérateur" (M.J. Avenier, chap. 10, §2.3.1).

grande distribution, les relations commerciales entre fabricants et distributeurs). Certains dirigeants logistiques témoignent même qu'ils se sentent parfois en porte-à-faux vis-à-vis de leur entreprise à cause de l'ouverture que leur donne leur action externe et à cause de cet "autre regard" que la construction d'une coordination / coopération logistique avec des partenaires extérieurs leur fait porter sur leur entreprise¹.

Le rôle symbolique du dirigeant logistique ne fait donc aucun doute et ce rôle comporte deux facettes parfois difficiles à concilier (et qui se complexifient lorsque l'entreprise concernée fait partie d'un groupe²) : une facette interne qui s'exerce à la fois vis-à-vis des opérateurs internes du processus logistique et vis-à-vis de la direction générale (convaincre du bien fondé des visions / actions stratégiques logistiques pour l'entreprise, ce que nous reverrons au §2), et une facette externe qui consiste à articuler / coordonner les actions stratégiques de l'entreprise avec celles des différents partenaires.

Il est aussi clair, compte tenu de l'ampleur du processus logistique et des multiples niveaux de décisions qui interviennent, que le dirigeant logistique ne dispose que d'une **faible prise sur le processus**, même si on se limite à la stricte portion de chaîne que l'entreprise réalise elle-même (c'est le cas du dirigeant logistique de l'entreprise LIF, évoqué chap. 3, §1.4). Cette prise est d'autant plus faible que nombre des individus qui participent en interne à la chaîne logistique ne sont pas directement sous la responsabilité hiérarchique du responsable logistique. Par exemple, dans les entreprises de grande distribution, les chefs de produits en centrale d'achat qui négocient les conditions cadre d'achat (notamment les volumes annuels), les acheteurs en centrale qui passent les commandes globales pour l'entreprise (en optimisant les barèmes quantitatifs et les prix d'achat) et les chefs de rayon qui décident au quotidien de l'approvisionnement des linéaires en points de vente, participent tous au processus logistique sans n'être jamais sous la responsabilité de la logistique qui est pourtant très développée dans ce type d'entreprise. Or, ce sont leurs décisions qui dimensionnent les flux à traiter et expliquent certains sur-stocks et certaines ruptures. Les systèmes d'information et de communication sont donc déterminants pour améliorer la maîtrise que peut avoir un dirigeant logistique sur la circulation physique qu'il "pilote"³.

Le dirigeant a aussi un rôle **réactif** et **discrétionnaire** non négligeable. L'organisation logistique étant par nature destinée à s'adapter à l'environnement (pour le servir⁴) et le pilotage logistique supposant de transcender les frontières de l'entreprise, le dirigeant logistique est en situation de **percevoir de nombreux "signaux"**. Dans les sociétés industrielles fabriquant des produits de grande consommation, la logistique est par exemple en mesure de percevoir des évolutions dans le comportement et les attentes du consommateur, qui seront ensuite mieux étudiées par le marketing. Les signaux de cette évolution sont des changements de rythmes de circulation de produits finis (qui sont perçus d'autant plus vite que les flux sont tendus), ou encore des changements d'exigences émanant des grands distributeurs (qui répercutent très vite les demandes des consommateurs / acheteurs). Le dirigeant logistique a donc un rôle réactif (et donc un rôle dans la **veille stratégique**) qui est directement lié à la richesse de son système de représentation, à la

¹ Nous retrouvons ici l'hypothèse que "*l'expérience qu'a un individu de sa relation active au monde constitue le substrat de sur lequel il exerce ses raisonnements*" (M.J. Avenier, chap. 2, §1.2.1) et modifie profondément les représentations que se forge cet individu (R. Teulier, chap. 4, §1). La "*confrontation au monde extérieur*" est, pour reprendre les termes de R. Teulier (ibid., §4.1) "*une cause importante d'évolution de leurs représentations*".

² L'étude de cas que nous avons présentée au chapitre 3 en est une illustration convaincante.

³ La traçabilité des flux et des opérations a été identifiée par LIF (chap. 3, §1.4 et §2.2) comme fondamental de ce point de vue, et c'est plus généralement pour l'action stratégique en milieu complexe un des points clés que nous avons précisé au chapitre 7, §3.

⁴ Mathe et Tixier (1987) ont largement insisté sur cette mission fondamentale de la logistique.

qualité de son système d'évaluation, et la qualité du système d'information et de communication auquel il a accès¹.

Maintenant que nous avons présenté la démarche logistique, évoqué les caractéristiques du milieu dans lequel s'exerce le pilotage logistique, étudions comment la logistique s'inscrit dans la conception et la mise en acte de la stratégie d'une entreprise qui opère en milieu complexe, et examinons les interactions au sein desquelles elles s'élaborent.

2. Les modalités de l'intervention de la logistique dans la stratégie

2.1 La logistique : entre délibéré et émergent

La démarche logistique s'inscrit dans des va-et-vient incessants entre stratégie délibérée et stratégie émergente (tels qu'évoqués par M.J. Avenier, chap. 1, §1.3.1). Plusieurs raisons expliquent d'ailleurs qu'elle oscille en permanence entre ces deux perspectives. L'ampleur de certains investissements, liés par exemple au choix de relocalisation d'activités industrielles et/ou logistiques redéfinies à une plus grande échelle et selon de nouveaux principes de pilotage des flux (cas des usines et entrepôts paneuropéens actuels²), impose de construire des plans d'action volontaires. A l'inverse, le principe de pilotage par l'aval, de réactivité à la demande, qui fonde la logistique, tend à la placer dans une logique de pilotage à très court terme favorisant l'émergence de projets conçus pour s'adapter rapidement aux évolutions perçues de l'environnement.

En fait, la logistique apparaît comme une délicate combinaison de ces deux approches stratégiques : tentant d'éviter le piège du décalage des plans par rapport à un environnement qui évolue vite et de manière parfois imprévue (cf §1.2), ainsi que le piège de la déqualification faute d'avoir anticipé certaines tendances et surtout faute d'avoir voulu intentionnellement agir sur l'environnement. De par la nature de ses implications managériales pour les entreprises, et de par ses principes fondateurs, la logistique appelle donc, au moins implicitement, une stratégie tâtonnante. De nombreux exemples montrent d'ailleurs que la démarche logistique n'apporte pas les bénéfices escomptés si elle n'inscrit pas son intervention dans ce type de stratégie. Les entreprises qui "pilotent à vue" ne parviennent pas à construire des avantages concurrentiels fondés sur leurs compétences logistiques, et les entreprises qui planifient de manière rigide peuvent se retrouver rapidement en porte-à-faux par rapport à leur environnement.

2.2 Participation de la logistique dans la vision et l'action stratégique

Pour éclairer l'intérêt d'une stratégie tâtonnante, examinons plus en détail comment la logistique participe aujourd'hui dans certaines entreprises à l'élaboration et la mise en acte de leur stratégie.

2.2.1 Le principe classique de stratégie logistique

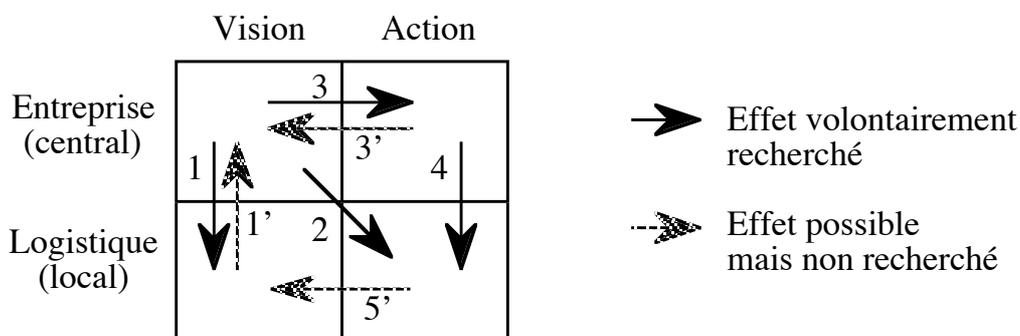
L'approche classique correspond à ce que nous avons appelé (Fabbe-Costes & Colin, 1994) la "*stratégie logistique*" et que nous pouvons illustrer par la figure 1 (en utilisant le mode de représentation adopté par M.J. Avenier, chap. 1, §1.3.2, fig.2). Selon cette approche, la logistique est perçue comme un domaine fonctionnel de soutien, outil de la stratégie

¹ Nous retrouvons ici trois des problématiques fortes de notre ouvrage respectivement abordées aux chapitres 4, 6 et 7.

² Aux investissements financiers liés à des choix massifs d'automatisation et d'informatisation des sites logistiques, s'ajoutent les investissements organisationnels pour conduire la migration d'un système de production-distribution à l'autre (entre 6 mois à 1 an en moyenne) avec le problème actuellement sensible de la gestion des ressources humaines (relocalisation, requalification, reclassement...).

d'ensemble, et la stratégie logistique apparaît comme un sous-ensemble de la stratégie centrale. La démarche classique consiste donc à partir de la stratégie centrale de la firme pour définir une stratégie logistique qui permettra d'atteindre les objectifs fixés au niveau central, eux-mêmes cohérents avec le niveau global de la chaîne logistique dans son ensemble.

Figure 1 : Principe de la "stratégie logistique"



La logistique est intégrée dans les réflexions de la direction générale¹ qui, lorsqu'elle élabore des scénarios stratégiques (vision centrale), envisage la dimension logistique de ces scénarios [flèche 1] généralement en demandant au responsable logistique d'en valider la faisabilité technique et économique (par exemple : dans une stratégie de domination par les coûts, quels seraient les coûts et le niveau de service logistiques qui résulteraient de la fermeture de tous les entrepôts régionaux de produits finis pour les regrouper en un unique site national). De même lorsqu'elle décide de la stratégie à mettre en acte (décision qui est d'ailleurs parfois arbitrée par des critères logistiques telles que la rapidité de réponse aux demandes, la fiabilité des livraisons ou la fraîcheur des produits), elle définit l'action logistique à conduire [flèche 2] à travers des plans et/ou projets stratégiques à mener à bien "tel que" au niveau purement logistique (exemples : l'automatisation d'un entrepôt, le développement de moyens logistiques communs à plusieurs divisions, la définition du niveau maximum de stock de produits finis...). Ces stratégies peuvent par ailleurs faire intervenir des actions de stratégie logistique propres au niveau central [flèche 3], notamment lorsqu'elles intègrent des alliances logistiques avec des partenaires externes ou des cessions d'activités logistiques. Ces actions centrales ont alors une incidence totalement voulue sur l'action logistique [flèche 4]. Les actions logistiques centrales et locales peuvent rétroagir sur la vision des acteurs de ces mêmes niveaux [flèches 3' et 5'], mais cette rétro-action n'est pas toujours consciemment voulue, de plus l'entreprise n'exploite pas toujours la vision locale qui pourrait se développer [flèche 1'].

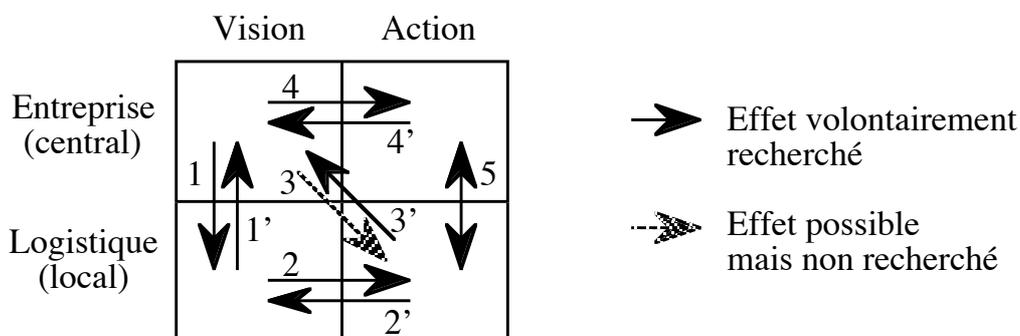
2.2.2 La logistique stratégique : vers une stratégie tâtonnante

Depuis une dizaine d'années, la participation de la logistique à l'élaboration et la mise en acte de la stratégie des entreprises (pour celles qui en reconnaissent la dimension stratégique), a singulièrement évolué. Car la logistique, comme d'autres fonctions telles que le marketing ou l'informatique, ouvre aussi de nouvelles voies d'actions stratégiques. Or, "pour formuler ces nouvelles voies, il est alors déterminant de renverser le point de vue classique et de penser **logistique stratégique** plutôt que *stratégie logistique*" (Fabbe-Costes & Colin, 1994). Le principe de la logistique stratégique, que nous pouvons illustrer par la figure 2, "consiste à imaginer et développer des actions stratégiques qui seraient inenvisageables sans disposer déjà de fortes compétences logistiques. De facteur-clé de succès, la logistique devient avantage concurrentiel à part entière. Cette perspective oblige

¹ Pour simplifier.

à penser logistique au moment même où s'élabore la stratégie globale et à envisager en quoi elle peut dans certains cas devenir le fondement même de l'action stratégique". De nombreuses entreprises ont adopté ce point de vue qui conduit à une approche très différente des interactions entre vision et action, de même qu'entre le niveau central de l'entreprise et le niveau local de la logistique.

Figure 2 : Principe de la logistique stratégique



La logistique stratégique ne peut apparaître que si les acteurs locaux sont **officiellement reconnus comme vecteurs de changement stratégique**, ce qui se traduit par deux types d'implication : d'une part ils sont explicitement sollicités dans la formulation d'une vision stratégique fondée sur la logistique [flèche 1'], d'autre part ils sont considérés autonomes dans la définition d'actions stratégiques [flèche 2] compatibles avec la vision centrale échangée [flèche 1 et 1'], l'imposition de décisions prises par le centre pour être appliquées en l'état par la logistique peut alors exister mais sur des points très particuliers [d'où la flèche 3 en pointillé]. Par conséquent, les acteurs logistiques deviennent, et doivent devenir, plus **attentifs** aux résultats de leur action (phénomène d'apprentissage représenté par la flèche 2'). Cette plus grande importance donnée au niveau local logistique s'accompagne (dans les cas que nous avons pu observer) d'un renforcement de la sensibilité logistique du niveau central : la direction générale prenant en compte les résultats des actions logistiques locales pour élaborer sa vision stratégique [flèche 3'], et étant plus attentive aux résultats de ses propres actions stratégiques incluant une dimension logistique [flèches 4 et 4']. Dans ce double contexte, la coordination de l'action stratégique centrale et locale [double flèche 5] n'est plus une donnée découlant de la seule vision / décision centrale (ce qui était le cas de la figure 1), mais un **construit** résultant de l'articulation des visions / décisions centrales et logistiques.

L'encadré suivant nous semble une illustration intéressante de cette modalité d'action stratégique fondée sur la logistique. Elle met particulièrement l'accent sur la dimension **expérimentale** du tâtonnement¹, sur le rôle de l'évaluation, ainsi que sur l'importance du système d'information et de communication qui sous-tend l'organisation logistique et commerciale de l'entreprise.

¹ Cet aspect a été très largement débattu et a fait l'objet d'un réel consensus lors de la Journée "Stratégie et complexité" (cf Avenier *et al.* (éd), 1996) et des discussions de l'Atelier 1 des rencontres du Programme Européen MCX 1996.

Encadré 1 : Le cas de l'entreprise de distribution X

Actuellement X est le leader relativement incontesté en France de la distribution de masse dans son secteur. De par l'effet de taille qui résulte de sa stratégie de croissance soutenue en France et maintenant en Europe, et de par les évolutions perçues du comportement du consommateur dans ce domaine, la direction générale de X a implusé début 1996 une nouvelle stratégie de distribution fondée sur la logistique. Pour la première fois, le discours de la direction générale a d'ailleurs consacré la logistique "*arme commerciale stratégique*".

Une refonte totale de la logistique a été souhaitée par la direction générale, mais le projet était volontairement flou dans ses modalités de mise en oeuvre. D'autant plus flou qu'un des mots d'ordre était : "*il n'y a plus de solution universelle valable pour tous les magasins, tous les entrepôts, toutes les régions*"... en d'autre terme il faut créer de la variété organisationnelle. Les principes généraux qui ont été donnés étaient les suivants. En magasin : augmentation du nombre des références présentes en linéaire, suppression des réserves, réduction des stocks linéaires. Pour la logistique : assurer un approvisionnement magasin qui évite les ruptures, limiter les stocks en entrepôt, limiter les coûts de transport, assurer une qualité totale de la chaîne logistique. Pour résoudre ce qui apparaissait à beaucoup comme la "quadrature du cercle" deux pistes de réflexion ont été suggérées : une refonte totale du système entrepôt existant, et la multi-livraisons quotidienne en magasin. L'idée est de mettre en avant de multiples produits (flux d'enclenchement poussé) et de laisser le marché les sélectionner, la logistique ayant pour mission de les réassortir (flux tirés par les ventes).

La définition des modalités précises d'action a ensuite été déléguée aux logisticiens en leur suggérant de recourir à l'expérimentation à grande échelle. L'expérimentation devait permettre d'établir une communication forte entre l'entreprise et la logistique, d'évaluer chemin faisant les options testées et de construire les systèmes de soutien de la future organisation, notamment le système d'information et de communication qui apparaissait comme une pièce maîtresse. En enclenchant ce processus de changement, l'entreprise X s'est donc mise volontairement dans un domaine d'incertitude et de risque, et savait qu'elle ne pourrait probablement pas faire marche arrière (décision irréversible).

Les débuts de l'expérimentation ont été révélateurs de plusieurs aspects de ce type de projet. Une sorte de désarroi des acteurs "locaux" (logisticiens et responsables des magasins) mis en situation de devoir innover et confrontés à une liberté d'entreprendre nouvelle pour eux à ce niveau d'enjeux. La nécessité de construire un système d'évaluation global support d'un dialogue constructif entre la direction générale, la logistique et les magasins. L'utilité de pouvoir, sur la base d'informations fiables et précises concernant les ventes, la circulation des flux, les temps d'opération et les coûts, simuler les scénarios imaginés avant de les tester en vraie grandeur.

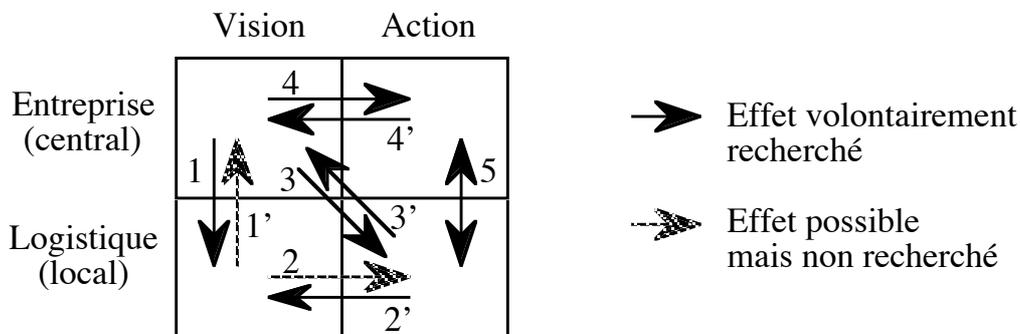
Les premières expérimentations qui se sont déroulées à l'échelle d'une région sur certains magasins cibles ont fait apparaître des exigences en matière de conduite de projet, avec un accent sur la fonction animation notamment auprès des opérationnels. Ce type de projet se traduit en effet par une perte de repère (on fait fonctionner l'ancien système, qui n'est déjà plus tout à fait l'ancien, on teste des options qui pourront être abandonnées...), et un découragement lié à la durée du projet (environ six mois de "tests") et à son caractère tâtonnant (finira-t-on par trouver une "bonne" solution?). L'animation permet aussi de vaincre les inévitables réticences liées à des changements d'une telle envergure. Les premières expérimentations ont aussi montré les limites du système d'information existant, et convaincu de la nécessité d'améliorer notamment la remontée des informations des points de vente vers les sites logistiques, la traçabilité des flux physiques sur l'ensemble de la chaîne logistique, et le système d'aide à la décision d'approvisionnement des magasins et d'aide au dimensionnement dynamique de leurs capacités linéaires.

La diffusion du principe de fonctionnement à d'autres magasins et d'autres régions a montré la nécessité de capitaliser "chemin faisant" l'expérience et de constituer une mémoire procédurale de conduite du changement : comment s'y est-on pris ? quelles étapes a-t-on suivi ? comment avons-nous résolu quels problèmes ? quels résultats a-t-on obtenus ?...

Sources : rapports de stagiaires, entretien avec un responsable de la logistique chez X, articles de la presse professionnelle.

Il nous semble important de souligner cependant que le fonctionnement observé dans les entreprises qui ont une approche "logistique stratégique", révèle une mise en oeuvre **différenciée** de ce principe selon le contexte et selon les projets stratégiques. Lorsque sur certains projets la logistique n'est pas le levier principal de la stratégie, les interactions qui s'instaurent entre le niveau entreprise et la logistique pourraient plutôt être représentées par la figure 3. Notons, par rapport à la figure 1, les flèches 2', 3' et 4' qui sont notamment porteuses d'initiatives locales et surtout d'une incitation à la construction d'une vision stratégique locale. Ce fonctionnement est favorable au développement de compétences stratégiques locales et d'une attention pour la logistique au niveau central, donc favorable à l'émergence de stratégies fondées sur la logistique (telles que représentées par la figure 2)¹.

Figure 3 : Principe de la logistique stratégique, lorsque la logistique n'est pas le levier principal de la stratégie



La plupart des entreprises qui considèrent la logistique comme stratégique, même si elle n'est pas le vecteur de tous les choix stratégiques, présentent un fonctionnement qui alternent les modalités représentées par les figures 2 et 3.

En fait pour représenter correctement les mécanismes à l'oeuvre dans la participation de la logistique à la formulation / conduite de la stratégie d'une entreprise compte tenu du contexte d'éco-organisation que nous avons évoqué §1.3, il convient d'élargir le champ des interactions considérées.

2.3 Vers une intégration des acteurs externes dans la construction stratégique

L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie s'exerce dans un contexte général d'accroissement des facteurs de complexification :

- accroissement du nombre et de la variété des acteurs impliqués dans le processus logistique qui sont partenaires de certaines chaînes mais potentiellement concurrents pour d'autres, ce facteur est d'autant plus important que la sous-traitance des activités logistiques se généralise,
- accroissement des interactions entre les partenaires, la plus grande rapidité de la circulation, notamment par une meilleure synchronisation des opérations, suppose de nouveaux liens informationnels entre les partenaires, et la recherche d'économies

¹ Il nous semblerait intéressant de vérifier si ce double mode d'interaction est aussi observable pour d'autres fonctions à caractère stratégique.

d'échelle conduit à une plus grande imbrication des réseaux et, par conséquent, des organisations,

- accroissement du nombre des objectifs à atteindre et de leur caractère conflictuel, il faut tout à la fois réduire les coûts logistiques et augmenter le niveau de service, accélérer la circulation des flux et garantir sa fiabilité, offrir un service permanent tout en limitant les nuisances...
- accroissement du nombre et de la gravité des contraintes à respecter, aussi bien réglementaires qu'économiques, avec notamment la forte pression écologiste vis-à-vis des nuisances liées aux activités logistiques (pollution, saturation des axes transport, risque associé à la circulation de matières dangereuses...),
- conséquence : multiplication des critères d'évaluation de la "performance" logistique.

La diffusion de la démarche logistique a conduit à une profonde modification des relations entre partenaires aussi bien internes à l'entreprise qu'externes. Elle débouche dans le cas d'opérations ou d'organisations déléguées (co-traitées) sur la définition des moyens à mettre en place pour en assurer la maîtrise. Ces moyens sont entre autres, comme dans le cas de la gestion de l'espace rural (N. Couix, chap. 11, §3.4), des cahiers des charges, des contrats de prestation. Les entreprises passent de situations au coup par coup où le co-pilotage est impossible, à des situations plus répétitives ouvrant sur l'apprentissage et par conséquent la **construction collective**¹, même si elle s'opère dans le cadre d'une transaction permanente et dans un contexte d'intérêts multiples souvent contradictoires. Les situations actuellement observables montrent une évolution vers des **réseaux de coopération** fondés sur le principe de la coordination par la confiance qui permettent d'établir un rapport durable mais évolutif où l'on peut vérifier dans la durée que le jeu s'équilibre².

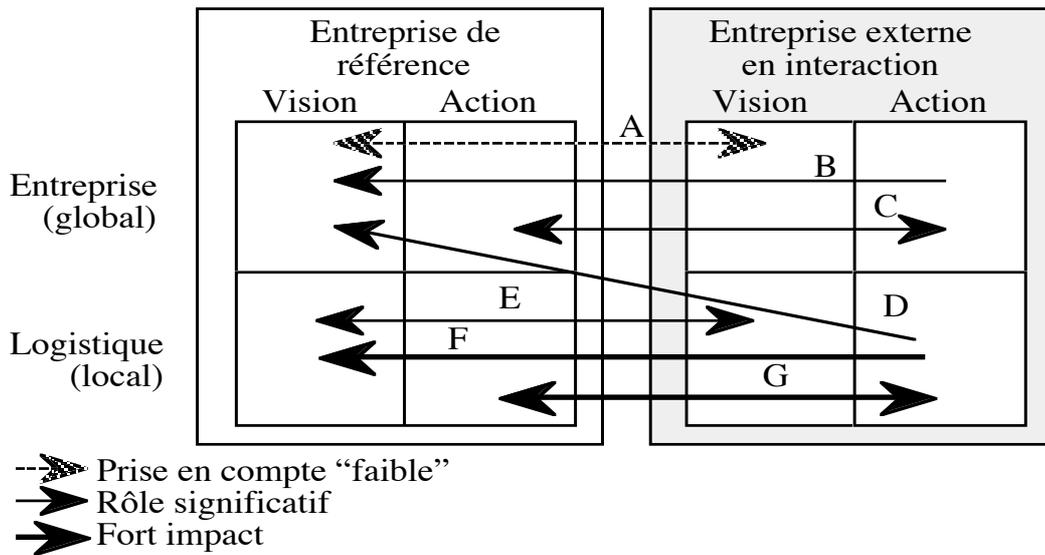
Cette caractéristique du processus logistique montre que la formulation / conduite de la stratégie d'une entreprise, notamment lorsqu'elle est fondée sur la logistique ne peut se faire qu'en **intégrant explicitement les visions et actions stratégiques d'acteurs externes en interaction**, ce qui permet de co-construire des finalités partagées entre les acteurs de la chaîne logistique. Seule cette prise en compte peut selon nous déboucher, comme nous l'indiquons dans Fabbe-Costes 1994, sur *"la conception d'un couplage entre l'entreprise et son environnement, suffisamment complexe dans les quatre dimensions informationnelle, computationnelle, relationnelle et existentielle[...] pour parvenir à préserver le perpétuel équilibre instable de l'entreprise vis-à-vis d'un environnement toujours plus mouvant"*. La logistique qui est un des processus d'un tel couplage s'apparente à une *"structure d'interface : en animation permanente, associant perception de déviations et élaboration de corrections, protégeant l'entreprise des dommages irréversibles que peut créer une stricte adaptation réflexe à des perturbations externes, tout en assurant sa pérennité grâce à l'assimilation de certaines informations externes créant un déséquilibre persistant l'obligeant à rechercher des arrangements nouveaux, c'est-à-dire à changer d'état et ainsi à s'adapter à son environnement"*.

Ceci nous amène à proposer d'élargir les figures "internes" à une entreprise (établies au §2.2.), en ajoutant la dimension "externe" représentée par la figure 4 (à connecter avec la figure 2 ou 3).

¹ Signalons, dans le contexte de la sous-traitance des opérations logistiques, les principales actions qui témoignent de cette tendance : la généralisation des processus de co-rédaction de cahiers des charges, l'élaboration en commun des critères de suivi / contrôle de la performance, et la construction d'outils partagés (notamment informationnels) pour suivre l'action et évaluer les résultats communs obtenus.

² M.J. Avenier montre (chap. 10, §2.4.3 et §2.5.2) que la confiance est aussi une condition au CPPC.

Figure 4 : L'intégration des visions et actions externes



Il nous apparaît que la **vision centrale** de l'entreprise de référence fait intervenir la perception (représentation) de la vision des partenaires [flèche A], élément plus ou moins confidentiel, généralement non explicité vis-à-vis de l'extérieur, mais qui transparait généralement compte tenu des relations qu'entretiennent les dirigeants. Elle intègre aussi l'analyse (interprétation) de l'action stratégique des partenaires aussi bien au niveau central [flèche B] que local [flèche D].

Les **actions stratégiques centrales** [flèche C] et surtout **locales** [flèche G] des partenaires sont en logistique, comme nous l'avons vu, fortement interconnectées. Elles se construisent donc nécessairement sur une prise en compte mutuelle, que ce soit pour agir ensemble (dans le cadre d'une alliance ou d'une simple coordination ou coopération), pour ne surtout pas le faire, ou pour délibérément se démarquer (manoeuvre offensive ou défensive).

Enfin, la **vision locale** se construit à partir et grâce aux fortes **relations interpersonnelles entre logisticiens**¹ qui permettent notamment d'intégrer, plus qu'au niveau central, la vision locale [flèche E], même si celle-ci n'est pas toujours formellement communiquée aux partenaires, et d'interpréter plus finement l'action locale [flèche F].

Presque paradoxalement, cette compréhension des mécanismes d'intégration des visions et actions externes que nous avons observés dans le domaine logistique, montre l'importance des interactions internes pour exploiter cette information (effet de rétroaction sur l'organisation interne et sur la capacité à s'échanger de l'information à caractère stratégique). Elle souligne notamment les rôles de "*capteur et expert*"² des niveaux locaux dans la veille stratégique, et l'importance de leur participation à la stratégie. Se placer dans une perspective d'intégration des visions et actions externes contribue à "*activer tous les capteurs potentiels d'informations que sont les membres d'une entreprise*" (Avenier, 1988, p.159). Elle renforce l'intérêt des interactions à l'oeuvre dans le cadre d'une stratégie tâtonnante.

En conclusion : les conditions de l'action stratégique

¹ On retrouve ici la notion de "*réseaux d'acteurs*" et de "*réseaux de dialogue*" de N. Couix (chap. 11, §2.1).

² Nous empruntons ces mots à C. Jamboué (1995) qui montre l'importance du rôle de ce type d'acteurs pour l'activité de surveillance (pp.499-517).

Pour conclure ce chapitre, signalons brièvement ce qui nous paraît être les principales conditions de l'intervention de la logistique dans la formulation / conduite de l'action stratégique en milieu complexe.

Compte tenu de ce qui a été dit sur l'organisation logistique, sa structure et sur le dirigeant logistique, l'élaboration de la vision ainsi que la conduite de l'action au niveau local logistique ne peuvent pas se limiter à celles du seul dirigeant logistique. Elles supposent une **participation** plus large de tous les acteurs impliqués dans la chaîne logistique, qu'ils soient ou non sous la responsabilité du dirigeant logistique. Cela suppose le développement de nouvelles formes organisationnelles, au delà des structures visibles d'un organigramme, qui favorisent les échanges (à l'exemple du groupe entreprenant logistique mis en place par l'entreprise LIF, chap. 3, §1.4). Dans ce type d'organisation, la **fonction animation** généralement remplie par le dirigeant logistique est primordiale. Le **rôle pédagogique** du dirigeant logistique vis-à-vis des acteurs qui participent indirectement à la logistique est aussi très important. La nature de la communication qu'il parvient à établir contribue à modifier sensiblement les représentations que ces acteurs se font des phénomènes et à diffuser une sensibilité logistique dans l'entreprise.

Les systèmes d'information et de communication jouent bien évidemment aussi un rôle de tout premier plan. Si la compétence de la logistique se traduit par la qualité des flux physiques, la logistique est une fonction d'interfaces qui tend à accroître en même temps qu'à valoriser les dimensions informationnelles et relationnelles entre tous les acteurs logistiques (internes et externes, directement ou indirectement impliqués dans cette circulation physique). Comme le précise M.J. Avenier (chap. 10, §2.4.1) à propos du CPPC, *"le fait de savoir que 'chacun sait que je sais quels acteurs mes déviations vont perturber', m'incite à un comportement responsable et à prévenir de mes déviations les acteurs qu'elles affectent"*. Cet ajustement mutuel face aux inévitables "écarts" est très important. Aussi, la logistique suppose un **SIC ouvert** qui favorise : l'enrichissement / capitalisation de la connaissance individuelle et collective, la création de conditions organisationnelles favorables à l'émergence de l'invention (intelligence réactive, elle aussi individuelle et collective) sachant que *"dans une évolution vraiment créatrice, il n'y a qu'une loi générale, c'est qu'un accident est à la racine de toute tentative d'évolution"*¹. Or la logistique s'intéresse tout particulièrement à la gestion des aléas. Et, comme le précise N. Couix (chap. 6, §3.4.1), lorsque la situation diffère de celle prévue, lorsqu'on constate des écarts entre le modèle et le fonctionnement réel, le prévu et le réalisé, il y a matière à apprentissage, donc à adaptation, évolution, transformation.

Enfin, la logistique devant produire des résultats visibles, il importe d'inclure le nécessaire contrôle de l'activité dans un processus d'évaluation chemin faisant (voir N. Couix, chap. 6, §1.3, ainsi que [1993]) qui permet de modifier en retour les choix, et même les finalités (réorientation stratégique). Mais là, de nombreuses questions restent en suspens. Il faut en effet distinguer le suivi de l'action de la capacité à avoir un regard critique par rapport à cette action. Comment éduquer ce regard critique ? Comment éviter de se réfugier dans une attitude de mise en cause "de l'autre" ? De plus, le suivi de l'action se fait toujours par rapport à une grille de lecture, elle-même liée aux représentations (R. Teulier, chap. 4) que les acteurs se font, de la logistique dans leur entreprise (le niveau central), de la chaîne logistique dans son ensemble (niveau global), et bien sûr de leur métier par rapport à la logistique (niveau local). Comment, tout en reconnaissant l'autonomie de chaque acteur de la chaîne logistique (à ces trois niveaux), réussir à animer une réflexion collective pour

¹ Nous adhérons en cela à la doctrine de "l'accident comme principe" proposée par Bachelard (1932, p.24) qui souligne *"la place de l'acte d'attention dans l'expérience de l'instant"* (*ibid.*, p.21), et précise que *"les instants ne sont pas féconds par la vertu des souvenirs qu'ils peuvent actualiser mais bien par le fait que s'y ajoute une nouveauté temporelle convenablement adaptée au rythme d'un progrès"* (*ibid.*, p.86).

stimuler leur volonté de participer à la délibération et donc de remettre en cause leur "territoire d'exploitation"¹ et les représentations associées ? Ensuite, comment faire évoluer les critères pour évaluer l'action logistique ? Comment faire en sorte que les modalités de coopération stabilisée (cahiers de charges, contrats de prestation...), qui comportent des systèmes de contrôle et parfois des dispositifs d'évaluation, ne soient pas des obstacles à l'évolution du processus d'évaluation et plus largement des projets logistiques ?

M.J. Avenier a signalé (chap. 1, §1.2.2) "*les dispositions visant à accroître la flexibilité ou la transversalité au sein d'une organisation*" comme "*complexifiantes*". La démarche logistique qui conduit à ces deux types de dispositions, nous semble donc, à la lumière de nos réflexions dans cet ouvrage, un terrain propice à des observations et expérimentations visant à mieux appréhender l'action stratégique en milieu complexe.

¹ Pour reprendre l'expression de N. Couix (chap. 11, §2.1).