

La mutualisation logistique pour des Supply Chains durables

Yina Chai, Odile Chanut, Valérie Michon, Thierry Rocques

► **To cite this version:**

Yina Chai, Odile Chanut, Valérie Michon, Thierry Rocques. La mutualisation logistique pour des Supply Chains durables. sous la dir N. Fabbe-Costes et G. Paché. La logistique: une approche innovante des organisations, , Presse Universitaire de Provence, pp.187-194, 2013. hal-01768469

HAL Id: hal-01768469

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01768469>

Submitted on 17 Apr 2018

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 mutualisation logistique pour des *Supply Chains* durables



Chai Y., Chanut O., Michon V., Roques T. (2013), La mutualisation logistique pour des *Supply Chains* durables, in N. Fabbe-Costes et G. Paché (éd.), **La logistique : une approche innovante des organisations**, chapitre d'ouvrage, Presse Universitaire de Provence, Aix-en-Provence, 2013, pp. 187-194.

Ouvrage labellisé par la FNEGE en 2014.

La mutualisation logistique pour des *Supply Chains* durables

Auteurs :

Yina CHAI, CRET-LOG, Aix-Marseille Université

Odile CHANUT, CRET-LOG, Aix-Marseille Université

Valérie MICHON, CRET-LOG, Aix-Marseille Université

Thierry ROQUES, Kedge Business School

Résumé (100 mots) :

Parmi les nouvelles pratiques d'optimisation des chaînes logistiques, le développement de la mutualisation représente un fait marquant dans la mise en place de *Supply Chains* durables. Elle permet d'associer des organisations indépendantes et parfois même concurrentes, au travers de la mise en commun et de la coordination de moyens et d'informations logistiques propre à chacun des acteurs.

Ce chapitre se propose de montrer l'importance croissante des pratiques de mutualisation logistique dans le cadre de la construction de *Supply Chains* durables en décrivant les formalisations possibles de ces pratiques et en mettant l'accent sur les modes de coordination qui les accompagnent.

Abstract (en anglais) :

Among new practices optimizing the supply chains, development of pooling represents a milestone in the growth of sustainable supply chains. Logistics pooling represents a pathway to associate independent, and sometimes competing, organizations, through pooling and coordination of resources and information, specific to each player.

This chapter aims to show the growing importance of pooling practices in the building of sustainable supply chains by describing the possible shapes taken by these practices and by focusing on the coordination modes they require.

Introduction

Altho SAS, Chancerelle SAS, Jean Hénaff SAS, JF Furic, Loc Maria biscuiterie, cinq PME bretonnes de l'industrie agroalimentaire apparemment concurrentes. Et pourtant elles ont constitué récemment un GIE au nom pittoresque de « chargeurs de la pointe de Bretagne » pour acheminer ensemble leurs produits vers deux plateformes nationales de Carrefour situées en Normandie et en Aquitaine¹. La logique ? Le désenclavement du territoire, mais aussi la mutualisation pour diminuer les coûts logistiques ainsi que l'impact carbone de leurs activités.

Cet exemple illustre un phénomène nouveau observé : la mise en commun de ressources entre entreprises concurrentes. Certes on connaissait déjà la mise en commun d'équipes de recherche et développement (R&D) des constructeurs automobiles pour mettre au point ici un moteur performant, là un monospace, commercialisés ensuite sous des marques concurrentes. Mais la mutualisation semble être désormais un nouveau credo qui dépasse la recherche et développement. Elle concerne par exemple les forces de vente entre PME de l'agroalimentaire pour visiter régulièrement les magasins des enseignes de distribution et s'assurer que les accords de gammes négociés en centrales d'achats sont bien respectés dans chacun des magasins².

Du fait du thème de cet ouvrage, notre article est centré sur la mutualisation des ressources logistiques. Dans la première partie nous énonçons qu'au-delà des objectifs de coûts/services/délais et des considérations de pouvoir, les expériences de mutualisation logistique sont aussi motivées par la nouvelle contrainte de développement durable. Dans la deuxième partie nous présentons des expériences concrètes de mutualisation logistique, horizontales et verticales, et mettons en évidence les quatre approches complémentaires de la mutualisation logistique que ces expériences suggèrent. Dans la troisième partie nous proposons une réflexion sur l'approche collaborative que suppose toute expérience de mutualisation.

1. La mutualisation, nouveau défi des *Supply Chains* dans un contexte de développement durable

A l'aube du XXI^{ème} siècle, les groupes de distribution rencontrent de nouveaux défis pour leurs *Supply Chains*, c'est-à-dire leurs systèmes d'offre constitués de réseaux d'acteurs inter reliés ayant un objectif commun : livrer leurs biens et services à leurs clients. Aux objectifs traditionnels d'efficacité et de contrôle de la chaîne logistique, s'ajoutent désormais des défis en termes de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et de développement durable, qui les obligent à s'orienter vers de nouvelles configurations inter-organisationnelles, avec, au cœur du processus, la mutualisation logistique.

¹<http://www.chargeurspointedebretagne.com/accueil.awp>

²Par exemple, voir l'accord entre Routin et Eckes/Granini, respectivement fabricants de sirops de fruits et jus de fruits, accord qui a permis d'améliorer significativement la Distribution Numérique de leurs marques propres (Chanut, 2011).

Rappelons que trois approches théoriques se sont succédé pour éclairer les choix de configurations organisationnelles pour les canaux de distribution. Elles se complètent plus qu'elles ne s'opposent. La première, issue du paradigme microéconomique néo-institutionnelle (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction), met l'accent sur l'objectif d'optimisation du triptyque « coûts, délais, services » : il s'agit d'emporter un avantage concurrentiel « coûts » par rapport aux groupes de distribution concurrents. La deuxième, affiliée aux analyses comportementales, explique les évolutions observées dans l'organisation de la logistique par l'objectif des distributeurs, notamment alimentaires, de renforcer leur pouvoir au sein du canal de distribution. Les distributeurs ont ainsi, dans les années 1980, internalisé la gestion des opérations logistiques (plateformes dédiées à leur enseignes, transport) auparavant pilotées par les industriels et entendent s'en réserver le pilotage, directement ou par l'intermédiaire de prestataires de services logistiques (PSL). La troisième approche théorique, qualifiée de stratégique (Filser, 1989, 2012), explique les choix organisationnels sous l'angle des ressources et compétences et de la maximisation de la création de valeur pour le client final. Cela suppose d'orienter la *Supply Chain* vers l'innovation et la réactivité tout en minimisant les nuisances et autres externalités négatives des activités économiques (destruction de valeur). Cette approche rejoint les débats sociétaux les plus récents sur l'impératif de préserver la planète pour les générations futures (Grenelle I et II en France), la RSE, la nature de la firme et la gouvernance partenariale (Charreaux et Wirtz, 2004) : au-delà de la création de valeurs pour les clients et les actionnaires, ne faut-il pas considérer la création de valeur (ou la non destruction de valeur) pour les autres parties prenantes de l'entreprise, et notamment la société civile, le citoyen ?

Le débat est vif concernant les activités de distribution en raison de l'impact carbone du transport, mais aussi des nuisances annexes de l'acheminement des marchandises dans les villes notamment. On observe en effet, sous l'effet de la métropolisation accrue, une saturation des espaces urbains et une pollution sonore liée aux livraisons qui s'ajoutent à la pollution de l'air et nuisent à la qualité de vie et à l'image des villes. On notera ici le début de prise de conscience du consommateur, à la fois internaute et citoyen, de certaine contradiction dans ses besoins : si le consommateur/internaute exige, e-commerce oblige, d'être de plus en plus livré chez lui, dans les meilleurs délais et au meilleur coût, il veut en même temps respirer un air pur, circuler dans sa ville avec une certaine fluidité, et que ses actes de consommation ne nuisent pas trop aux générations futures (figure 1).

Face à ces évolutions de la société, les acteurs de la *Supply Chain* multi-acteurs n'ont d'autres choix que de renouveler les approches logistiques et inventer ensemble des *Supply Chains* durables, tout en intégrant les différentes contraintes (efficacité, contrôle, création de valeur). La mutualisation des moyens, au sein d'une même chaîne logistique, mais aussi entre chaînes logistiques jusqu'alors en compétition frontale semble être une voie prometteuse. Des expériences sont actuellement menées

dans ce sens, qui impliquent les acteurs traditionnels des *Supply Chains* mais aussi de nouveaux acteurs, pour la logistique urbaine notamment.

Figure 1 : Des exigences du consommateur en contradiction avec les exigences du citoyen/citoyen responsable : la quadrature du cercle pour les acteurs de la Supply Chain

[placer ici la Figure 1]

Source : élaboration personnelle.

2. Les différentes formes et approches de la mutualisation logistique

La mutualisation consiste à mettre en commun des ressources et moyens logistiques (entrepôts de stockage, transports, systèmes d'information) entre organisations indépendantes aux plans juridique et financier, afin de mieux organiser les flux des marchandises. La littérature distingue deux formes de mutualisation logistique (Barratt, 2004) :

- *La mutualisation verticale* s'appuie sur la mise en commun d'actifs logistiques de manière à intégrer le pilotage des flux entre des acteurs situés à des niveaux différents d'une même chaîne, par exemple entre des industriels et un distributeur ou entre un franchiseur et ses franchisés.

- *La mutualisation horizontale* signifie une mise en commun des ressources logistiques entre des entreprises directement en concurrence et au même stade de la chaîne logistique, par exemple entre des industriels d'un même secteur ou entre des groupes de distribution. Elle fait référence au concept de *coopétition* (Bengtsson et Kock, 2000), qui se définit comme une relation dyadique au sein de laquelle les acteurs sont à la fois dans une situation de concurrence (en termes de produits commercialisés par exemple) et amenés à collaborer sur une ou plusieurs de leurs activités (l'entreposage et le transport par exemple).

Au-delà de cette distinction classique entre mutualisation verticale et horizontale, l'analyse des pratiques de mutualisation logistique montrent une grande diversité d'approches, comme l'illustrent les exemples développés dans le tableau 1. Si les activités mutualisées restent sensiblement proches, les motivations des acteurs, les logiques de coordination et les acteurs pivots de ces actions de mutualisation logistique obéissent à des logiques très différentes.

Tableau 1. Les pratiques des mutualisations logistiques

[Placer ici le Tableau 1]

Source : élaboration personnelle.

Il semble ainsi possible de définir 4 approches différentes de la mutualisation

logistique :

La première approche correspond à l'intervention d'un "facilitateur" qui fait souvent de la mutualisation un fonds de commerce. Le PSL est ainsi un acteur naturel des pratiques de mutualisation du transport. Au-delà, il est en mesure d'organiser la mutualisation de schémas logistiques en massifiant les flux de certains de ses clients (Fulconis *et al.*, 2011). Certains PSL construisent d'ailleurs leur offre et leur discours autour de la mutualisation logistique en permettant par exemple à de très petites entreprises (TPE) d'accéder au e-commerce grâce à la mise en commun de ressources logistiques (exemple d'Orium). De la même manière, on peut considérer que le franchiseur qui organise les achats/logistiques pour le compte de son réseau de magasins franchisés est un facilitateur qui participe à l'efficacité du *Business Model* qu'il vend à ses franchisés (Chanut *et al.*, 2011). D'autres intervenants affirment le rôle de "marieuse" en permettant à des acteurs indépendants et parfois concurrents de se rapprocher et de mutualiser certaines de leurs activités. Le positionnement de Diagma entre dans cette catégorie car le mécanisme de mise en relation des entreprises attirées par les pratiques de mutualisation logistique, copié des réseaux sociaux, s'appuie effectivement sur le rôle médiateur du réseau pour rapprocher des entreprises sans lien commun initial. Cette dernière tentative représente une approche dont il conviendra d'analyser les résultats avec le recul du temps.

La deuxième catégorie s'appuie sur le lien capitalistique entre maison-mère et filiales, notamment dans les groupes de distribution multi-enseignes. Certains groupes trouvent un intérêt à rapprocher le traitement logistique de leurs filiales tout en conservant l'identité de leurs enseignes et donc des politiques commerciales spécifiques. L'objectif affiché dans ce cas est le plus souvent, la rationalisation des flux et la réduction des coûts logistiques (financiers et en CO²).

Le rôle direct et indirect des territoires et de leur couverture logistique met en évidence une troisième forme de mutualisation originale. Cette approche concerne deux types de pratiques observées. L'organisation moderne de la grande distribution oblige les industriels de certains territoires enclavés (les exemples donnés dans le tableau sont localisés en Bretagne), à livrer les plates-formes de distributeurs situés hors de la région bretonne même pour des flux destinés à cette région. La mutualisation logistique entre entreprises indépendantes et concurrentes, permet d'éliminer ces flux inutiles et coûteux en livrant les magasins de Bretagne, séparément et de manière mutualisée. Une autre approche liée aux territoires permet aux TPE régionales d'accéder à la grande distribution, grâce à la mutualisation de leurs livraisons (exemple d'Odysseum, Montpellier).

La dernière catégorie concerne la mutualisation urbaine. Celle-ci met en scène de très nombreux acteurs dans une logique de réduction des coûts du dernier kilomètre, de réduction des nuisances urbaines et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Sa spécificité résulte dans le fait qu'elle concerne des acteurs qui ne sont pas

historiquement impliqués dans les questions de transport de marchandises : les villes et collectivités territoriales, les entreprises de transport de personnes et autres organisations propriétaires de structures pouvant être utilisées comme centres de distribution urbaine (CDU) mais aussi des associations (de riverains, de consommateurs, de commerçants) ou des fédérations professionnelles (Chanut *et al.*, 2012). Cette multitude d'acteurs impose d'inventer des schémas logistiques nouveaux et des modes de coordination spécifiques.

3. La mutualisation logistique : au-delà des obstacles, la nécessité d'un projet collaboratif

La mise en œuvre d'un processus de mutualisation est souvent perçue par les acteurs sensibilisés par la démarche comme un parcours d'obstacles. Avant même qu'elle puisse se mettre en place, plusieurs conditions doivent être réunies : points de livraison communs, compatibilité des produits et proximité géographique des entrepôts, voire, idéalement, stockage des différents produits dans le même entrepôt. Si ces conditions sont réunies, pour une entreprise intéressée par une démarche de mutualisation logistique, trouver d'autres organisations prêtes à s'inscrire dans une démarche de mutualisation représente une première difficulté. Le partage de l'information et la mise à disposition de certaines données dites sensibles (liste de clients, référencement, chiffre d'affaires réalisé ...) demandent pour une organisation d'avoir intégré le changement de stratégie permettant de s'inscrire dans une réelle démarche de mutualisation. Dans une logique similaire, la crainte par l'entreprise d'une perte de contrôle de sa logistique voire de l'instauration d'une réelle dépendance à moyen et long terme vis à vis du pilote de la mutualisation peut représenter un frein à la mutualisation. Enfin le partage des risques et des gains entre les acteurs doit être clairement défini. La présence d'un acteur tiers (un PSL par exemple) n'est pas obligatoirement rassurant pour les organisations qui peuvent craindre une captation des gains par ce pilote qui tient en main toutes les manettes de l'organisation de la mutualisation.

C'est pourquoi, quelque soit la forme et l'approche, un projet de mutualisation implique pour les organisations prêtes à s'y investir une vision stratégique commune et suppose une réflexion en amont, un changement des pratiques et une forte capacité d'innovation vers de nouveaux schémas logistiques. La mutualisation logistique s'inscrit ainsi dans une "orientation *Supply Chain*" fondée sur la confiance, l'engagement relationnel, l'interdépendance, la compatibilité organisationnelle, le soutien des dirigeants, la compatibilité des processus et le leadership d'un des acteurs (Mentzer *et al.*, 2001). Le fait que, pour atteindre des objectifs mutuellement bénéficiaires, les firmes en situation de mutualisation logistique soient amenées à joindre leurs forces au travers d'un mécanisme de coordination est une reconnaissance de fait de leur interdépendance.

La qualité de la coordination détermine la réussite du projet de mutualisation et sa

pérennité et doit donc être perçue comme légitime par l'ensemble des organisations impliquées. L'acteur coordinateur qui permettra de fédérer plusieurs entreprises même concurrentes, est celui qui saura gagner la confiance de chacun des participants, proposer une solution optimisée pour chacun des acteurs et imposer une transparence suffisante pour que chacun puisse entrevoir les gains possibles du projet. Deux modes de coordination permettent d'atteindre l'objectif de flexibilité imposée par une démarche de mutualisation : la structuration avancée et l'ajustement dynamique. La structuration avancée permet de structurer de manière appropriée les flux d'informations et les processus interconnectés. Les entreprises peuvent alors réduire leur effort d'ajustement aux variations de leur environnement. L'ajustement dynamique permet, grâce aux technologies de l'information, de reconfigurer un ensemble de processus approprié à une évolution de l'environnement des entreprises en relation (Gosain *et al.*, 2004). Le GIE Pointe de Bretagne a ainsi choisi la première approche en s'appuyant sur l'expertise d'une société de consultance en *Supply Chain* qui lui a permis de définir un ensemble de normes internes de fonctionnement et d'indicateurs clés de performance afin de se coordonner de manière pertinente.

Conclusion

La plupart des travaux prospectifs sur le *Supply Chain Management* soulignent qu'avec la hausse inéluctable du coût de l'énergie et des transports et avec l'urbanisation croissante de la planète, la *Supply Chain* du futur doit devenir durable et collaborative (voir par exemple l'étude de Cap Gemini sur les nouveaux défis de la *Supply Chain* à l'horizon 2018³). Durable d'abord car la performance des *Supply Chains* ne pourra plus être mesurée uniquement en termes de rapport coût-efficacité ou de ratio de disponibilité. Elle devra intégrer des indicateurs de performance sociale et environnementale définis le plus souvent au niveau international, par des normes, et intégrés dans les choix structurels des entreprises. Collaborative ensuite, car la pression concurrentielle associée au poids des territoires semble imposer une logique de partage de ressources, ou mutualisation, entre acteurs des chaînes logistiques du futur. Or si ces évolutions suscitent un intérêt grandissant parmi les chercheurs, le décalage entre cette vision prospective et les pratiques actuelles des entreprises frappe. Les pratiques collaboratives de mutualisation restent en 2012 des initiatives pionnières dont la portée et l'ampleur sont encore limitées et interrogent l'observateur sur le rythme des évolutions attendues : les changements seront-ils progressifs ou va-t-on assister à une démarche de rupture telle que celle suggérée par le MIT à propos de l'internet physique⁴ ?

³ L'étude de Cap-Gemini publiée en 2009 a été remise à jour en 2010 par une réflexion sur les conséquences de la volatilité des marchés sur les *Supply chains* de demain : *Succeeding in a Volatile Market – 2018: The Future Value Chain* - <http://www.futuresupplychain.com/>

⁴ Issue d'une réflexion développée initialement au MIT puis reprise par des chercheurs francophones au Canada en Suisse et en France, la métaphore de l'internet physique s'appuie sur le constat que "la façon dont les objets physiques sont transportés, manipulés, entreposés, réalisés, fournis et utilisés dans le monde entier n'est pas soutenable économiquement, écologiquement et socialement". L'évolution vers un internet physique mondial pourrait "permettre la durabilité globale du transport, de la manutention, de l'entreposage, de la

Bibliographie

- Barratt, M. (2004), « Understanding the meaning of collaboration on the Supply Chain », *Supply Chain Management an International Journal*, Vol. 9, n° 1, pp. 30-42.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000), « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 411-426.
- Chanut, O. (2011), « Les stratégies de Routin face à la grande distribution : de la marque propre à sa propre marque », *Revue des Cas en Gestion*, n° 5, pp. 89-104.
- Chanut, O., Capot, C., et Bonet, D. (2011), « De la mutualisation verticale à la mutualisation horizontale : les enjeux et les critères de choix logistiques des réseaux sélectifs contractuels », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, n° 3, pp. 37-59.
- Chanut, O., Paché, G., et Wagenhausen, F. (2012), « Logistique urbaine : refonder les logiques d'intermédiation », *Management et Avenir*, n° 51, accepté, à paraître en juin 2012.
- Charreaux, G. et Wirtz, P. (2004), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, Paris.
- Cummings, T. (1984), « Trans-organizational Development », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, pp. 367-422.
- Filser, M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert Gestion, Paris.
- Filser, M. (2012), « Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature », *Management et Avenir*, n° 51, accepté, à paraître en juin 2012.
- Fulconis, F., Paché, G., et Roveillo, G. (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, EMS éditeur, Cormelles-le-Royal.
- Gosain, S., Malhotra, A., et El Sawy, O.A. (2004), « Coordinating for Flexibility in e-Business Supply Chains », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21, n° 3, pp.7-45.
- Grenelle I : Loi n° 2009-967 du 3 août 2009, URL : www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020949548
- Grenelle II : Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010
URL : www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022470434
- Mentzer, J.T., Min, S., et Zacharia, Z.G. (2000), « The nature of Inter firm Partnering in Supply Chain Management », *Journal of Retailing*, Vol. 76, n° 4, pp.549-568.
- Powell, W.W. et DiMaggio, P.J. (1991), *Institutional Theory*, University of Chicago Press, Chicago (IL).
- [http://physicalinternetinitiative.org/Physical%20Internet%20Manifesto%201%204_2010-04-07%20\(Fran%C3%A7ais\)%20ML12.pdf](http://physicalinternetinitiative.org/Physical%20Internet%20Manifesto%201%204_2010-04-07%20(Fran%C3%A7ais)%20ML12.pdf)
- <http://www.chargeurspointedebretagne.com/accueil.awp>
- <http://www.futuresupplychain.com/>

réalisation, de l'approvisionnement et de l'utilisation des objets physiques à travers la planète." Par ses principes d'uniformité et d'accessibilité, l'internet physique offre un nouveau cadre conceptuel aux pratiques de mutualisation logistique.

Figure 1:

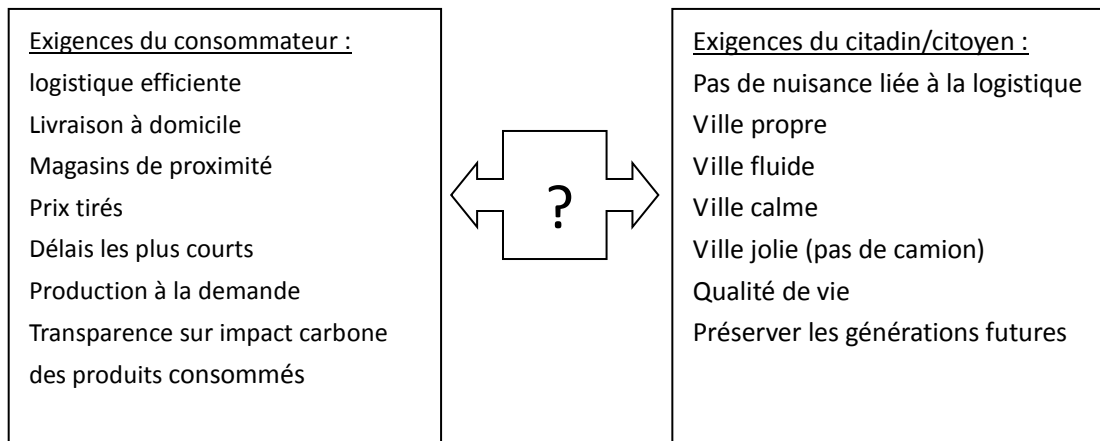


Tableau 1 :

QuickTime™ et un
décompresseur
sont requis pour visionner cette image.

