

## Fiche "Création de valeur et collaboration dans les chaînes logistiques" :

*Dans cette fiche nous rappellerons d'abord ces différentes rationalités qui fondent le discours sur la valeur de l'entreprise et qui débouchent sur une conception élargie de la performance. Ces différentes rationalités nous conduiront alors à envisager le partage d'information et la collaboration du point de vue de la création de valeur pour le client mais également pour les différentes parties prenantes de cette collaboration.*

### 1. Conceptions de la valeur et de la performance : différentes rationalités

Envisager les processus de coopération et de collaboration dans les chaînes logistiques en termes de création de valeur conduit à combiner trois niveaux de rationalités :

- Une *rationalité concurrentielle* qui met en avant *la valeur perçue par le marché* : chaque activité de la chaîne de valeur peut contribuer à la position de la firme en termes de coûts ou créer une base de différenciation. En quoi dans une situation concurrentielle donnée, le fait d'avoir mis en place des processus de collaboration et de partage d'informations dans une chaîne logistique apporte un supplément de valeur perçue par le marché ?

- Une *rationalité organisationnelle* qui met en avant *la structure de l'organisation comme base de la valeur* partagée par les membres de l'entreprise : sur quels savoir-faire organisationnels, quelles compétences, sur quels apprentissages, quelle structure interne, etc. repose la valeur que l'entreprise crée par ces processus de collaboration et de partage d'informations ? Il s'agirait alors d'identifier, évaluer et gérer des compétences de coopération et de collaboration qui soient créatrices de valeur, cette valeur étant abordée ici par le biais des processus organisationnels, les problèmes liés à la prise de décisions, les mécanismes d'acquisition des connaissances, les processus d'apprentissage et de représentation.

- Une *rationalité financière* qui met en avant *l'optimisation de la valeur financière* : la richesse créée résulte in fine de la variation nette des actifs et des passifs. Peut-on considérer la variation de capitaux propres et des dettes associée à la mise en œuvre, par exemple, de nouveaux systèmes d'information qui supportent la collaboration et le partage d'informations ? En tout état de cause, l'optimisation de cette valeur financière conduit à rechercher la minimisation de l'ensemble des coûts explicites et implicites : les coûts de production, les coûts liés à l'échange, les coûts de transaction, les coûts d'agence...

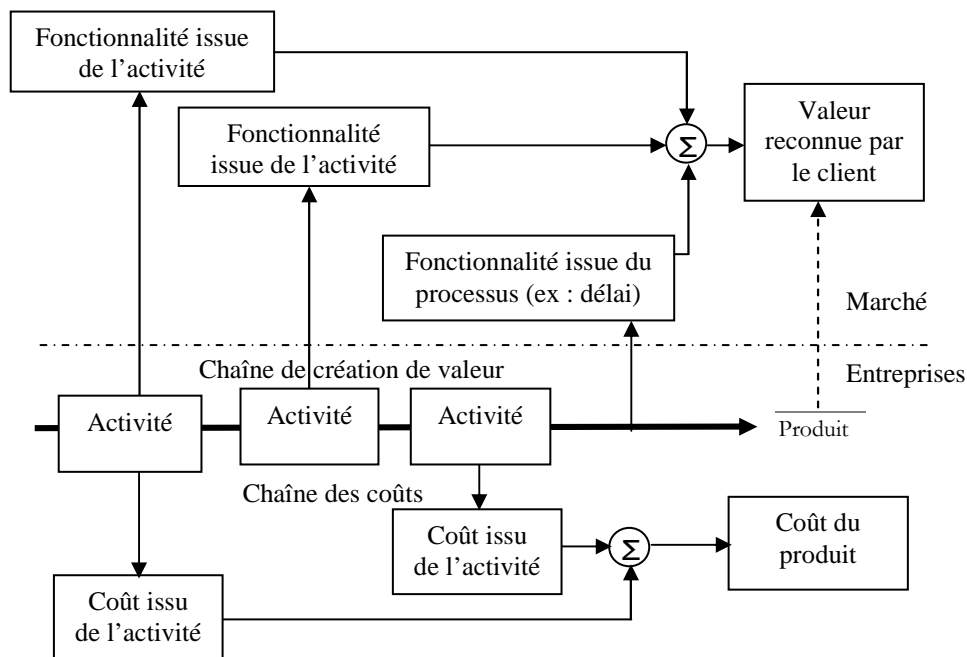
En fait, derrière ces trois niveaux de rationalité, il y a concrètement opposition de deux visions de la performance :

- *L'une centrée sur le compte de résultats qui intègre rationalité concurrentielle et rationalité organisationnelle* : la performance est expliquée par la valeur perçue par le client mais cette valeur concurrentielle trouve sa source en interne dans des compétences centrales et des capacités de l'organisation. Dans un contexte industriel, cette performance peut être exprimée à trois niveaux [BUR 01] : le niveau physique à travers la représentation des activités et l'évaluation des cycles approvisionnement – production – distribution, l'évaluation du taux d'utilisation des ressources, l'évaluation des niveaux de stocks et d'en-cours, le niveau marchand à travers les coûts issus des activités et la référence indirecte à la valeur ajoutée produite, le niveau financier de la performance industrielle, c'est-à-dire, la partie de la valeur comptable due à la création de valeur pour le client qui suppose évidemment de réintroduire le coût des actifs avancés pour obtenir cette valeur (rentabilité économique) et le montant des capitaux propres investis (rentabilité financière).

- *L'autre centrée sur le bilan s'inscrit dans une logique strictement financière de l'entreprise* : elle est fondée sur la propriété et, donc, centrée sur la création de valeur pour les actionnaires. Elle privilégie l'idée que tout actif est conceptuellement assimilable à un actif financier et, en particulier, que le portefeuille de produits ou d'activités est assimilable à un portefeuille d'actifs financiers [HOA 01].

## 2. Création de valeur perçue par le client et processus collaboratifs dans les chaînes logistiques

En se plaçant dans le cadre de la chaîne logistique, il suffit ici de reprendre le schéma suivant [BUR 01] qui exprime la chaîne de création de valeur via les fonctionnalités issues des activités :



Que nous dit ce schéma ? On retrouve l'idée de critères d'appréciations de la valeur perçue par le client (caractéristiques des produits, fiabilité des produits, prix d'achat, etc. ...), la valeur ajoutée au sens comptable étant une mesure *a posteriori* de l'adéquation entre les fonctionnalités créées et les attentes du marché. Il s'agit alors d'identifier la contribution de ces processus de collaboration et de partage d'informations à cette création de valeur en reconstruisant les liens entre fonctionnalités des produits et processus de collaboration et de partage d'informations. On retrouve ici des éléments standard de l'évaluation.

On a aussi un cadre pour poser des questions clés lorsqu'on envisage un nouveau mode de coopération ou de collaboration :

- Comment se traduit en termes d'augmentation de la valeur perçue par le marché le passage à tel degré de partage des informations, à tel degré de partage des ressources... du coopératif au collaboratif ?

- Quels sont les pré-requis en termes d'organisation, d'information ou d'environnement technique pour assurer cette augmentation de valeur (perçue par le client) ?

## 3. Création de valeur partenariale et collaboration et de partage d'informations dans les chaînes logistiques

Contrairement à la question de la création de valeur pour l'actionnaire et de la création de valeur pour les clients, la valeur créée pour les autres parties prenantes (les employés, les fournisseurs, les partenaires externes non fournisseurs, la société), c'est-à-dire, *la rente globale créée par la firme grâce à la relation avec ses partenaires non actionnaires*, a surtout fait l'objet de développements théoriques. Pourtant la question du partage de la valeur entre les différents partenaires d'une collaboration inter-entreprise n'est pas sans importance. **Passer de l'acteur entreprise au réseau collaboratif comme unité d'analyse pose la question du partage de la rente.** Trois niveaux d'analyse doivent être envisagés :

- *Le niveau individuel*, c'est-à-dire, *l'acteur entreprise partenaire au sein d'une chaîne collaborative* : en quoi le fait d'appartenir et de contribuer à une chaîne collaborative intervient sur la performance d'un point de vue concurrentiel (profit, part de marché, positionnement...) et d'un point de vue organisationnel (ressources, actifs, capacités, informations, connaissances,...).

- *Le niveau réseau* : *l'acteur chaîne collaborative en tant que constellation de valeurs* qui s'oppose à d'autres constellations de valeurs ; à titre d'exemple, il peut s'agir de la constellation Roset qui, lorsqu'elle est son propre distributeur, est en concurrence avec, par exemple, la constellation Ikea mais il peut s'agir aussi de la constellation Roset en tant qu'élément de la constellation « Habitat » en concurrence dans ce cas avec la constellation Roche-Bobois. On est dans la rationalité concurrentielle mais, de la même façon, d'un point de vue « rationalité organisationnelle », on peut poser la question des ressources allouées à la chaîne collaborative.

- *le niveau sectoriel* concerné par la question de la dynamique des groupes stratégiques et de ces constellations de valeurs au sein du secteur.

A ce stade de l'étude, on ne peut que soulever des questions :

- Sur les déterminants de cette rente relationnelle : on peut considérer que les processus collaboratifs dans les chaînes logistiques se traduisent par une rente en abaissant les coûts de transaction ou en fournissant des incitations à des initiatives de création de valeur, tel que investir dans des actifs spécifiques, profiter du partage d'information ou combiner des ressources stratégiques complémentaires, etc. En s'appuyant sur Dyer et Singh [DYE 98], on peut déjà repérer des déterminants des rentes relationnelles susceptibles de nourrir un travail empirique en complément du niveau individuel : Quels sont les actifs spécifiques à la relation ? Quelles sont les routines de partage de connaissances ? Quelles capacités et ressources complémentaires ? Quelles sont les structures de gouvernance à mettre en place ?

- Sur le pilotage de « la chaîne collaborative » : cette perspective nous ramène d'abord aux travaux déjà sur le management des activités de réseaux (networking) relatives à la sélection des partenaires, l'intégration des ressources, le traitement de l'information, la capture des connaissances, la coordination sociale, le partage des risques et des bénéfices, la prise de décision et management des conflits [JOH 00, page 166]. Elle peut nous amener à mobiliser certains développements de l'économie des réseaux (Curien, Foray...).

- Sur l'innovation dans et de la « chaîne collaborative » : le questionnement des acteurs sur la valeur, notamment via les dispositifs de mesure et de contrôle, peut les amener à envisager des innovations et de nouvelles fonctionnalités. On est ici dans un aboutissement de cette vision de la chaîne collaborative prise comme totalité qui rentre en concurrence avec d'autres chaînes collaboratives, ou constellations de valeur, pour offrir des systèmes d'offres (fonction d'usage) concurrents.

#### 4. Références citées

- [BUR 01] Burlat P. Campagne J. P., Performance industrielle et gestion des flux, Hermes, Lavoisier 2001  
[HOA 01] Hoarau C., Teller R., Création de valeur et management de l'entreprise, 2001, Vuibert, Paris  
[DYE 98] Dyer J., Singh H., The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, n°4, 660-679.  
[[JOH 00] Johnsen T, Winstra F, Zheng J. , Harland C. , Lamming R., Networking activities in supply networks, Journal of strategic marketing, 2000, 8, pp. 161-181.