Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-271

**Une pratique innovante pour le
management stratégique des réseaux
touristiques : l'assemblage dynamique
des chaînes logistiques.**

Frédéric Pellegrin-Romeggio
Dorota Leszczyńska

<http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

**Une pratique innovante pour le management stratégique des réseaux touristiques :
l'assemblage dynamique des chaînes logistiques.**

Frédéric Pellegrin-Romeggio,

Université Jean Monnet, 2 rue Tréfilerie, 42023 Saint-Etienne

COACTIS EA 4161 Institut des Sciences de l'Homme 14/16 Avenue Berthelot 69363 Lyon

Dr Frédéric Pellegrin-Romeggio est Maître de Conférences à l'IAE de Saint-Etienne et est spécialisé en logistique et supply chain management. Il a soutenu sa thèse en sciences de gestion à Aix-Marseille-Université (AMU). Il vient de publier dans : Revue Supply Chain Forum an International Journal (2013), Maghreb-Machrek (2013).

Dorota Leszczyńska,

IPAG Business School, 4 bd Carabacel, 06000 Nice, France,

GREDEG CNRS - Groupe de recherches en droit, économie, gestion

Dr hab Ing. Dorota Leszczyńska est professeur de management à l'IPAG Business School. Elle a soutenu sa thèse en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nice et son habilitation à diriger des recherches à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence. Elle vient de publier dans: Revue Gestion 2000 (2007), Revue Management & Avenir (2010), Revue Supply Chain Forum an International Journal (2013), Revue Management & Organizational History (2013).

Résumé :

Le tourisme est souvent considéré comme un facteur essentiel de développement économique. Les travaux de recherche décrivent généralement l'industrie touristique sous la forme de différentes chaînes logistiques créées à partir de réseaux centrés plus importants. Cependant, il n'existe que très peu d'études concernant la problématique de leur assemblage ainsi que les rôles joués par l'organisation centrale dans ces réseaux. Aussi, dans cet article nous avons voulu comprendre comment l'acteur-pivot d'un réseau touristique parvenait à répondre aux enjeux actuels de réactivité, flexibilité, et modularité des assemblages proposés. En proposant le concept d'assemblage dynamique, nous envisageons de nouvelles perspectives pour le management stratégique des chaînes logistiques touristiques.

Mots clés : assemblage dynamique, chaîne logistique touristique, réseau, stratégie, voyage.

INTRODUCTION

L'Organisation Mondiale du Tourisme précise que le tourisme représente près de 10% du PIB européen et mobilise environ vingt millions de personnes. D'un point de vue théorique, l'industrie du tourisme peut être décrite de la façon suivante : il s'agit d'un ensemble de chaînes logistiques diverses assemblées à partir de réseaux plus importants (Tapper et Font, 2004). Cette notion d'assemblage est omniprésente, particulièrement dans l'industrie du voyage, au sein d'entreprises de tourisme proposant une prise en charge globale (les voyagistes, les « villages vacances »...). Ces assemblages s'étendent de la conception et la commercialisation jusqu'à l'hébergement, la restauration, les transports, les loisirs, et intègrent également les aspects administratifs ainsi que la gestion des risques (Bode *et al*, 2011 ; Norrman et Janasson, 2004). Les produits proposés aux voyageurs se présentent généralement sous différentes formes de forfaits ou « packages ». Ces dernières années, la

consommation de voyages a fortement évolué : de véritables enjeux de réactivité (maîtrise et contraction des délais) et de flexibilité (maîtrise des capacités et des ressources, recherche de modularité) sont apparus. Pourtant, la recherche académique ne s'est intéressée que très récemment au management spécifique des chaînes logistiques touristiques autour du concept de « Tourism Supply Chain Management » (Zhang et al. 2009). Ces auteurs soulignent que le « TSCM » s'intéresse essentiellement aux canaux de distribution, ou à certaines parties de la chaîne logistique de manière isolée. En effet, très peu de travaux se préoccupent des chaînes logistiques touristiques assemblées à partir de réseaux existants. En outre, les aspects dynamiques de l'assemblage logistique d'une prestation globale ne sont pas réellement pris en compte. Pourtant, Zhang et al. (2009) démontrent que les recherches de l'avenir doivent considérer les chaînes logistiques touristiques comme « des systèmes dynamiques » qui « évoluent et se reconfigurent tout le temps » ou encore comme « des produits intégrés et modulaires » (p. 32). Par ailleurs, la plupart des recherches en logistique privilégient la proximité organisationnelle ou spatiale quant aux problématiques de Supply Chain Management, alors que les décisions stratégiques de nature logistique s'inscrivent dans des logiques réticulaires (Paché et Paraponaris, 2006). Cependant, la majeure partie des apports théoriques sur les pratiques stratégiques des entreprises se focalise sur des applications locales de certaines techniques (« gestion des déchets industriels dans une zone industrielle » (Noireaux, 2005), « positionnement stratégique d'un prestataire à l'est de l'Union Européenne » (Fassio, 2003)), ou bien se cantonne au contexte général des entreprises. Ce constat nous incite à nous interroger sur les enjeux stratégiques du Tourism Supply Chain Management pour les entreprises qui constituent les supply chains. C'est notamment le cas des décideurs et des managers (Offices du Tourisme et Voyagistes) qui doivent développer une capacité à réagir rapidement et à proposer une offre touristique souple et modulaire. Lambert et al. (1998) mettent en relief les opportunités de recherches sur les réseaux comme

étant les formes inter-organisationnelles les plus susceptibles d'être mobilisées pour le Supply Chain Management. La recherche académique définit un réseau comme « un système coordonné d'acteurs hétérogènes, développant des transactions fondées sur des relations de coopération, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé » (Voisin et *al.*, 2004, p.10). Nous pouvons distinguer, entre autres, les réseaux d'entreprise (plusieurs entreprises indépendantes et autonomes partageant des ressources et/ou des compétences au sein d'un système d'échanges) et les entreprises en réseau (organisations décentralisées avec des centres de décisions relativement autonomes), (Baudry, 2005 ; Mariotti, 2005). Bien qu'il existe certaines formes de réseaux communautaires dans l'industrie du Tourisme, les chaînes logistiques (Tourism Supply Chains) issues de ces réseaux sont souvent intégrées dans des « réseaux dynamiques centrés » (Buhalis et Law, 2001 ; Page, 2003). Ce type de réseau peut être qualifié de « réseau star », dans la mesure où il est constitué d'une entreprise focale, pilote, autour de laquelle gravitent des sous-traitants ou co-traitants spécialisés (Assens, 2003). Nous distinguons, par ailleurs, le réseau (relativement stable et potentiellement activable) des chaînes logistiques (plutôt « dynamiques ») que l'on active et désactive à partir de ce réseau (Fabbe-Costes, 2005, 2007). Ainsi, une organisation focale peut activer, selon les cas, différentes chaînes à partir d'un même réseau. L'acteur central d'un réseau star est qualifié de « pivot » (Miles et Snow, 1992 ; Fréry, 1998 ; Paché et Paraponaris, 2006). Les travaux de recherche identifient différentes fonctions attribuables au pivot. Toutefois, cette approche transactionnelle des rôles du pivot ne prend pas réellement en compte la pluralité des aspects dynamiques de l'assemblage des chaînes logistiques, comme par exemple la modularité des services proposés, ou encore le caractère temporaire des chaînes logistiques assemblées. Ainsi, nous présentons dans cet article les résultats d'un travail de recherche intégrant de manière novatrice la dimension dynamique et combinatoire de l'assemblage des

chaînes logistiques touristiques. Le but de ce travail est donc de comprendre comment le pivot parvient à assurer son nouveau rôle d'assembleur dans le contexte actuel.

Nous préciserons dans une première partie, les concepts de Tourism Supply Chain Management et d'assemblage dynamique, afin de souligner l'intérêt de leur rapprochement pour le management stratégique des réseaux touristiques. Dans une seconde partie, nous confronterons nos réflexions théoriques à une étude de cas réalisée dans l'industrie du voyage. Ces résultats permettent d'envisager de nouvelles perspectives pour le management stratégique des réseaux et chaînes logistiques touristiques.

1. Les concepts de « Tourism Supply Chain Management et « d'assemblage dynamique » : vers un management stratégique des réseaux touristiques

En réponse à l'accroissement des besoins en réactivité et en flexibilité des différents acteurs, la dimension dynamique du management des réseaux et des chaînes logistiques touristiques devrait être davantage prise en compte. Le concept stratégique d'assemblage dynamique, relié à celui du Tourism Supply Chain Management permet d'aborder une vision plurielle de stratégies logistiques.

1.1 Les concepts de « Tourism Supply Chain » et de « Tourism Supply Chain Management »

Les premières études sur les chaînes logistiques dans le tourisme apparaissent au début des années 1990 (UNWTO¹, 1994 ; Buhalis et Law, 2001 ; Page, 2003), mais demeurent essentiellement des études descriptives. Tapper et Font (2004) définissent la supply chain touristique en soulignant que la principale différence entre la supply chain touristique et celle des autres secteurs concerne le fait que les touristes consomment un produit dont la plupart des composants sont des services (transport, hébergement, restauration, prestations locales,

¹ UNWTO : United Nations World Tourism Organization

etc.). Ainsi, la qualité des vacances vécues par le consommateur dépend de la performance de tous les maillons de la supply chain touristique.

Zhang et *al.* (2009) décrivent notamment le secteur touristique en listant les quatre caractéristiques suivantes :

- Le tourisme est une industrie dépendante d'une coordination intensive dans laquelle les différents produits/services sont regroupés dans des packages,
- Les produits touristiques sont complexes par nature, ils sont hétérogènes et composés à partir de nombreux composants de services différents,
- L'industrie du tourisme doit faire face à une demande forte mais incertaine,
- L'industrie du tourisme s'inscrit dans une structure organisationnelle extrêmement dynamique, avec une forte concurrence parmi les prestataires de services. Cette structure dynamique permet aux acteurs de changer de partenaires commerciaux en fonction des besoins (capacités de substitution).

Zhang et *al.* (2009) soulignent que ces caractéristiques ne sont pas suffisamment prises en compte dans la littérature scientifique pour le management « dynamique » des chaînes logistiques touristiques. A partir de ces constatations, nous proposons un cadre conceptuel pour le management stratégique des réseaux touristiques. Ce cadre novateur permet d'intégrer la dimension dynamique de la notion d'assemblage.

1.2. Le concept « d'assemblage dynamique »

La problématique de l'assemblage des chaînes logistiques touristiques s'intéresse aux différents rôles joués par l'acteur principal d'un réseau centré, « le pivot assembleur » (Pellegrin-Romeggio, 2008) et à la nature de ce réseau stable ou dynamique (Miles et *al.*, 1992). Les travaux de recherche regroupent généralement l'ensemble des fonctions attribuées au pivot d'un réseau centré sur trois dimensions fondamentales : la Conception, la

Coordination, et le Contrôle (Miles et *al.*, 1992). Fréry (1997) a formalisé cette répartition fonctionnelle par son modèle des « 3C » :

- la Conception : c'est-à-dire la sélection des membres du réseau et le choix des orientations stratégiques de l'ensemble,
- la Coordination : c'est-à-dire la limitation des coûts inhérents à la hiérarchie en maintenant des mécanismes de coordination par le marché,
- le Contrôle : c'est-à-dire la dissuasion des comportements opportunistes qui pourraient perturber l'efficacité de l'ensemble.

Toutefois, l'approche de Fréry s'inscrit dans une logique très transactionnelle dont les objectifs sont avant tout de limiter et de contrôler les coûts de transactions en recourant à une organisation réticulaire relativement stable, du type « réseau star », bureaucratique ou semi-bureaucratique (Assens, 2003) focalisée autour d'un pivot dominant. Cependant, les réseaux transactionnels ne sont pas les seules formes de réseaux, il existe par exemple des « réseaux d'orchestration » coordonnant différentes ressources ou compétences complémentaires avec une moindre domination du pivot central (Voisin et *al.*, 2004). En effet, le pivot assembleur peut jouer un certain nombre de rôles relativement figés, statiques (concepteur du réseau, sélectionneur d'acteurs), et d'autres rôles beaucoup plus dynamiques (activateur/désactivateur de ressources, « chef d'orchestre »). Cette approche dynamique de jeu de rôles apparaît aujourd'hui plus marquée dans une économie de plus en plus dématérialisée, avec, notamment, le phénomène de désintermédiation dans les services (par exemple dans l'industrie du voyage, les acteurs peuvent régulièrement changer de rôles: producteur et/ou distributeur).

Par ailleurs, nous constatons que les trois dimensions « historiques » ne permettent pas d'intégrer certaines fonctions nouvelles, révélées par les auteurs qui ont travaillé depuis sur les caractéristiques du pivot, telles que les fonctions :

- du « créateur et gestionnaire de modules et d'interfaces modulaires » (Asan et *al.* 2004 ; Araujo, 2006 ; Spring et Araujo, 2009)
- du « gestionnaire de firmes virtuelles (entreprise *en* réseau, Mariotti, 2005) et de supply chain éphémères » (Fabbe-Costes, 2005, 2007).

Ainsi, le système à trois dimensions ne prend pas en compte les nouvelles attributions du pivot liées à la modularité, et, plus globalement, à sa capacité d'assembleur/désassembleur. En effet, la capacité du pivot à assembler mais également à désassembler évoque l'idée générale d'un assemblage temporaire, d'une aptitude à « combiner », qui évoluerait au gré des besoins dans le cadre d'un environnement résolument dynamique. Or, à l'image du modèle « 3C », la vision tridimensionnelle ne propose qu'une approche très statique des rôles du pivot. Nous avons donc souhaité ajouter une dimension supplémentaire : la capacité dynamique à combiner, avec un « 4^{ème} C » (C pour Combinaison), qui prend en considération, notamment, l'influence nouvelle et incontournable d'Internet et des systèmes d'informations dans l'assemblage. La dimension « combinaison » repose ainsi sur deux composantes fondamentales :

- une capacité à gérer la modularité et la compatibilité des prestations (gestion d'éventuelles normes, de standards, gestion des interfaces, intégration, etc.,)
- une capacité optionnelle à activer/désactiver des ressources compatibles, identifiées lors de la phase de conception.

Cette double capacité, ainsi que son caractère optionnel et temporaire (logique de « chaîne logistique temporaire »), la distingue donc des autres dimensions, et particulièrement de la dimension conception plus statique (logique de « réseau stable »).

Ce « 4^{ème} C » se justifie dans la mesure où il souligne spécifiquement la pluralité de l'assemblage des chaînes logistiques, notamment dans la prise en compte des différentes temporalités pour les assemblages (durées et fréquences). En outre, il intègre à la fois les notions de :

- « réseau dynamique » (Miles et Snow, 1986, 1992 ; Paché et Paraponaris, 2006),
- « capacité dynamique » que la littérature définit comme la capacité à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre aux changements rapides d'environnement (Eisenhardt et Martin, 2000),
- « flexibilité dynamique », c'est-à-dire la capacité à transformer des chaînes logistiques dans des délais acceptables, pour adapter en permanence leur stratégie à l'environnement et pour innover (Fabbe-Costes, 2007).

Aussi, une capacité stratégique à répondre efficacement aux événements défavorables, à résoudre les problèmes latents ou à faire face aux changements d'environnement, est critique, tant pour la compétitivité que pour la performance à long terme. Cette quatrième dimension, la combinaison, se place, *a priori*, entre la conception et la coordination. Ainsi nous proposons de (re)définir les quatre dimensions des fonctions du pivot :

- La conception s'intéresse, en premier lieu, à l'identification et à la sélection de ressources potentiellement combinables.
- La nouvelle dimension, la combinaison, privilégie, quant à elle, l'activation de ressources compatibles, identifiées lors de la phase de conception.
- La dimension coordination prend en charge l'animation du réseau et la maîtrise des flux physiques et d'informations au sein de la chaîne activée (ou des chaînes activées).
- La dimension contrôle intègre à la fois une vision *ex ante*, avec une évaluation des capacités et des disponibilités, et une vision *ex post* avec un suivi des performances réalisées.

Nous émettons une proposition de recherche selon laquelle les quatre dimensions qui caractérisent l'assemblage dynamique sont présentes dans l'industrie touristique. A partir de là, nous tentons de comprendre comment le pivot assembleur parvient à intégrer la dimension dynamique et combinatoire dans l'assemblage des chaînes logistiques touristiques. Pour répondre à cette question de manière empirique, nous nous appuyons sur la pratique opérationnelle des acteurs de terrain en mobilisant leurs « savoirs d'actions » (Avenier et Schmitt, 2007).

1.3. Tourism Supply Chain Management et stratégie logistique de l'industrie du voyage

L'industrie du voyage est assimilée par de nombreux auteurs à une « chaîne de valeurs », qu'ils qualifient de « chaîne du voyage » (Tinard, 1994 ; Mantéi, 2006) répondant à une problématique « d'assemblage complexe » (Lanquar et Hollier, 2002). La complexité de la chaîne du voyage (traditionnellement: fournisseurs, producteurs/assembleurs, distributeurs, réceptifs, consommateurs) a conduit à une véritable industrialisation des processus de production et de distribution. L'industrie du voyage est un secteur très concurrentiel dans lequel le marché a été structuré historiquement par l'offre : les voyagistes, ou tour-opérateurs, créent les destinations et les produits, qui sont ensuite distribués par des intermédiaires. Cependant, l'industrie du voyage a connu de profondes mutations en passant notamment d'un modèle de tourisme de masse standardisé (sur offre) à un marché de personnalisation de masse (sur-mesure industriel), aidé en cela par Internet qui a révolutionné la production/distribution de voyages (agences « on line » et « pure player »).

Comme l'illustre la figure 1, l'industrie du voyage peut être assimilée à une chaîne logistique (Tourism Supply Chain). En effet, celle-ci fait intervenir un ensemble d'acteurs hétérogènes, reliés les uns aux autres au sein d'une chaîne multiservices proposant aux voyageurs une prestation globale. Le « produit-voyage » apparaît ainsi comme le résultat de l'assemblage d'une chaîne logistique plurielle, plus ou moins complexe et hétérogène.

Cette Tourism Supply Chain s'étend de la conception et la commercialisation jusqu'à l'hébergement, la restauration, les transports et les loisirs. Elle intègre les aspects administratifs et la gestion stratégique des perturbations. Le résultat de cet assemblage correspond en fait à différents types de forfaits, ou « packages », certains fondés sur des structures très rigides et standardisées (le forfait « classique »), jusqu'à des produits beaucoup plus souples (le « package dynamique » et le voyage « à la carte »).

Figure 1- La chaîne logistique du voyage (source : élaboration personnelle)

Afin de confronter notre approche conceptuelle de l'assemblage dynamique à la réalité opérationnelle du terrain, nous avons recueilli et traité des données empiriques primaires et secondaires pour réaliser une étude de cas.

2. L'étude de cas et ses résultats

A partir d'une posture abductive, la nature de l'objet de notre recherche nous amène à privilégier une approche qualitative basée sur une étude de cas unique approfondie, en rapport avec la dimension exploratoire de notre recherche. (Hlady Rispal, 2002). L'apparition récente du phénomène de l'assemblage dynamique nous conduit à analyser avant tout la pratique des

acteurs dans un contexte précis. Notre travail repose sur une recherche empirique, menée entre 2006 et 2011, laquelle s'appuie sur l'analyse d'une série d'entretiens et d'observations réalisés auprès d'une vingtaine d'acteurs de l'industrie du voyage en France, complétée par une analyse des documents professionnels et académiques. Pour le recueil et le traitement des données primaires et secondaires, nous avons procédé à une codification en décomposant les quatre dimensions du concept d'assemblage dynamique (conception, combinaison, coordination, contrôle) en une série de vingt-cinq indicateurs observables et mesurables (cf. tableau 1).

Tableau 1- Les indicateurs des quatre dimensions du concept A.D (source : élaboration personnelle)

Dimensions 4C	N° codes	Libellé des variables associées	Dimensions 4C	N° codes	Libellé des variables associées
CONCEPTION	11	Types d'acteurs,	COMBINAISON	31	Types de standards, normes,
	12	Positionnement des acteurs		32	Types d'interfaces à gérer,
	13	Modalités de sélection d'un acteur dans le réseau		33	Degré d'intégration de la supply chain
	21	Types de relations entre les acteurs et le pivot		34	Degrés d'intégration des systèmes d'informations,
	22	Modalités d'assemblage de la supply chain, degré de participation du client		35	Nombre de combinaisons, d'options possibles,
	23	Nature et taille de la structure		36	Types de combinaisons
	24	Degrés d'intégration de la structure organisationnelle		41	Types d'informations à maîtriser pour la disponibilité en temps réel
	25	Nature et taille des bases de données et systèmes d'informations utilisés		42	Degrés d'utilisation des systèmes d'information,
COORDINATION	51	Modes de coordination des opérations entre les acteurs		43	Durée et fréquence de la combinaison
	52	Degré de responsabilité du pivot dans la coordination, degré de centralisation		44	Modalités (règles) d'activation / désactivation des acteurs / ressources
	61	Types de flux à coordonner	CONTROLE	71	Modes d'évaluation des capacités ressources <i>ex ante</i>
				72	Types de capacités à évaluer
				81	Modes d'évaluation des prestations (performances)
				82	Degré d'élaboration d'un système d'indicateurs (TdB)

2.1. Le recueil des données primaires

Afin de sélectionner les acteurs à rencontrer pour recueillir des données primaires, nous nous sommes intéressés à différents acteurs présents à divers niveaux des chaînes logistiques

considérées (chaînes intégrées, réseaux volontaires, auto-assemblage). Dans la mesure où notre question de recherche se focalise sur la gestion dynamique des chaînes logistiques touristiques par un pivot assembleur, nous avons considéré différents pivots assembleurs, autour desquels se mettent en place des « logiques d'assemblage ». Par conséquent, nous avons retenu pour notre analyse des produits composés du type forfait, selon trois critères :

-Le premier critère est axé sur la nature, l'identité du pivot assembleur (Qui assemble ?).

-Le second critère (Quoi assembler ?) retenu pour notre analyse se situe au niveau du produit, le forfait, par nature complexe (assemblage de prestations).

-Le troisième critère pour la sélection des acteurs (Comment assembler ?) comprend les différentes modalités de l'assemblage dynamique, les « savoirs d'actions ».

Par conséquent, notre recherche aura comme unités d'analyse à la fois le pivot assembleur² et le produit réalisé (l'assemblage de services).

Cette recherche a pour objectif de sélectionner différents « pivots assembleurs » de forfaits spécifiques. Afin de saisir cette pluralité, nous avons choisi de partir du consommateur final, d'un voyageur qui s'adresserait à une agence de voyage classique. Le point d'entrée de notre analyse d'une chaîne logistique touristique correspond donc au « front office ». A partir de cette agence physique, nous avons rayonné vers d'autres éléments constitutifs d'une chaîne du voyage. Notre travail de recherche tend à démontrer et comprendre, entre autres, les phénomènes d'activation/désactivation des ressources à partir de potentiels combinatoires. Ainsi, nous avons dressé une cartographie (Gardner et Cooper, 2003) des types d'acteurs recherchés à partir notamment de ce point d'entrée réel. Pour le choix initial de ce dernier, nous avons voulu, dans un souci de représentativité et de diversité, distinguer :

² Nous ne nous intéressons pas au consommateur final comme assembleur à part entière car il intervient essentiellement au niveau du « front office » et non du « back office ». Bien que le client soit partie prenante de la coproduction de service, il assemble ce qu'on lui propose, il ne maîtrise pas l'offre. Cependant dans le cas du package dynamique le client intervient davantage, mais son rôle au niveau des 4C reste limité.

-d'une part, des agences de voyage rurales et citadines, classiques et dématérialisées, des acteurs privés et publics,

-d'autre part, des positionnements stratégiques et commerciaux totalement différents.

En rayonnant à partir de ce « front office », vaste et divers, nous nous sommes rapprochés du « pivot classique » de l'assemblage de la chaîne du voyage : les tour-opérateurs. Nous avons focalisé notre recherche sur ces acteurs, du fait de leurs rôles historiques privilégiés en matière d'assemblage de prestations et de constitutions de forfaits ou packages. Dans cette optique, nous avons sélectionné des acteurs différents en fonction de leur :

- savoir-faire en matière d'assemblages sur mesure,
- positionnement haut-de-gamme avec une stratégie de spécialisation et de niche, ainsi qu'une faible capitalisation en matière de possession des actifs,
- gestion « industrialisée » du voyage avec une stratégie de différenciation par les coûts et les volumes, avec une forte capitalisation des actifs (stratégie d'intégration de la chaîne).

Nous avons par ailleurs inclus un tour-opérateur grossiste exclusif et généraliste qui travaille uniquement en Business-to-Business, ainsi qu'un autre tour-opérateur exclusif mais spécialisé uniquement sur les groupes. Enfin, nous avons sélectionné un tour-opérateur à la fois producteur, distributeur et transporteur autocariste, propriétaire de son propre réseau de distribution nationale. Nous avons également pris en compte des fournisseurs (des Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatiques, des Global Distribution Systems, des transporteurs aériens, des hôteliers).

2.1.1 Le recueil des données secondaires et des observations

Afin de renforcer la validité et la fiabilité des sources, nous avons également récolté des données secondaires (internes et externes). Ainsi, nous avons suivi l'actualité professionnelle sectorielle de l'industrie du voyage en consultant quotidiennement durant trois années (2007-2010) la presse professionnelle citée par les acteurs du secteur. Deux revues reviennent

systématiquement de manière informelle: « Le Quotidien du Tourisme » et « L'écho touristique », qui ont également la particularité de diffuser quotidiennement une newsletter sur Internet. Nous avons complété notre analyse documentaire avec des articles issus d'autres sources comme le « Réseau de veille en tourisme » (édité par le Ministère du Tourisme) et des associations officielles de recherche en tourisme, comme par exemple l'AFEST (l'Agence Française des Experts et Scientifiques du Tourisme) ou encore diverses études économiques ou sociologiques (INSEE, OCDE, etc.). Sur une durée de trois années, (2007-2010) nous avons sélectionné 434 articles sur un total d'environ 13 500 articles lus, sur la base essentiellement des deux newsletters quotidiennes et du réseau du ministère du tourisme, «Veille info tourisme». Ces articles ont été sélectionnés par rapport à notre problématique centrale de l'assemblage dynamique des chaînes logistiques puis triés, codés, et analysés à l'aide du logiciel NVivo 2, du tableur Excel et du gestionnaire de base de données Access à partir de nos codes (prédéterminés à partir des apports théoriques puis émergents au fur et à mesure des entretiens). Nous avons également consulté régulièrement différents sites Internet, soit d'agences en ligne comme Easyvoyages ou Promovacances, etc., pour les Pure Players ou encore Voyagesnfc ou Opodo, etc., les agences de la Grande Distribution comme Leclercvoyages ou Carrefourvoyages ou bien les sites des tour-opérateurs rencontrés dans notre étude. En outre, toujours pour nous familiariser avec la logique d'assemblage, nous avons analysé une cinquantaine de brochures de tour-opérateurs pour mieux assimiler les différents éléments assemblés ou potentiellement assemblables. L'observation s'est limitée à :

- une courte immersion *in situ*, dans l'agence de voyage de Decize, trois jours avec cinq personnes. Nous avons pu assister à la réalisation de tâches telles que la vente et le conseil clientèle, une séance de travail sur la conception (modalités d'assemblage) de la nouvelle brochure-maison pour l'année à venir, la visite d'un commercial pour le compte d'un tour-

opérateur, différents appels à des prestataires pour la conception de voyages en autocar ou en avion, etc.

- une journée-type en agence Esprit Libre Voyages à Lyon, avec notamment, un entretien personnalisé avec un client qui voulait préparer un voyage de noces original.

Nous avons eu aussi l'opportunité de communiquer de manière plus ou moins informelle mais très régulière, durant près de deux années (2008 et 2009) avec toute l'équipe d'intervenants à l'Ecole Pratique du Tourisme et l'Institut de Formation des Agents de Voyage localisés dans l'Isère. Ces échanges ont porté d'une part sur l'exercice du métier d'agent de voyage et d'autre part sur des éléments propres à notre question de recherche spécifique, ce qui nous a permis de mieux appréhender les différents métiers, fonctions et tâches inhérents à l'industrie du voyage. Ces intervenants ont en effet la particularité d'être, soit des anciens professionnels en contact permanent avec le secteur, soit des professionnels toujours en activité avec des postes de responsables d'agences de voyages, de chefs de produits, de commerciaux, de réceptifs, etc.

2.1.2 Approche empirique de l'assemblage dynamique dans l'industrie du voyage

Notre recherche aborde la réalité de l'assemblage dynamique dans l'industrie du voyage en mobilisant ces quatre dimensions (conception, combinaison, coordination, contrôle) avec, toutefois, des résultats nuancés.

Au niveau de la dimension conception, le pivot assembleur a démontré sa capacité à repérer, à sélectionner et à positionner des acteurs potentiellement activables, même si la chaîne du voyage apparaît davantage comme une chaîne de compétences-clés que comme une simple chaîne d'acteurs figés aux rôles définitifs. Le gérant et fondateur de l'agence urbaine, Esprit Libre Voyages, évoque cette mixité, ou confusion des rôles, en affirmant que « chacun empiète sur des métiers qui étaient totalement cloisonnés il y a encore quelque temps ».

Le pivot assembleur dispose de la compétence nécessaire pour construire la structure organisationnelle au sein de laquelle il activera les chaînes logistiques multiservices. En effet, le pivot assembleur (historiquement le tour-opérateur, mais de plus en plus un quelconque acteur « désintermédié » et compétent) a en charge la mobilisation de prestataires potentiels au sein d'un réseau essentiellement préconçu. La construction de cette supply chain du voyage peut relever soit de structures organisationnelles intégrées (ex : duopole pour les tour-opérateurs, TUI et Thomas Cook Voyages), soit d'organisations réticulaires (ex : réseaux de distributions AFAT et alliances comme AS Voyages) toujours plus étendues. Le pivot assembleur joue un rôle de « facilitateur relationnel » (Syltour Voyage), au sein d'un réseau relativement stable et pérenne. Enfin, l'impact de la technologie et d'Internet est important pour les modalités de construction de la supply chain du voyage, en influençant notamment les politiques de commercialisation multicanal. Par conséquent, la dimension conception est réellement mobilisée par le pivot assembleur. Cette dimension s'intéresse à analyser sa capacité à établir les fondements structurels, le design général de la structure organisationnelle ainsi qu'à définir le niveau d'intégration souhaité.

Au niveau de la dimension combinaison, la capacité du pivot assembleur à combiner au gré des besoins différentes prestations est présente dans les deux éléments suivants :

- l'existence de normes ou de standards internationaux que l'on retrouve à la fois dans la sphère technologique et dans celle de la qualité (ISO, HACCP, JAR, IOSA). L'existence de standards permet de se repérer, de se positionner par rapport aux niveaux de prestations recherchées, de se sécuriser, et de rester cohérent (« Dans le Tourisme, les normes sont partout », OT Sud Grenoblois). La mise en œuvre de ces standards ou normes se concrétise par la maîtrise d'interfaces technologiques et par la gestion d'interfaces relationnelles.
- la volonté à proposer toujours plus de choix aux consommateurs (récurrente chez la majorité des acteurs observés). Cette volonté soulève la problématique de la gestion des stocks à cause

des enjeux évidents de disponibilité et de flexibilité de l'assemblage (« chez nous, c'est comme chez Carrefour, il faut gérer les stocks », Marmara). Mais à défaut de proposer systématiquement des produits à la carte ou complètement personnalisés et flexibles, les acteurs s'accordent à reconnaître qu'il est possible de moduler plus ou moins les prestations à partir de composants de base agencés au gré des besoins et des possibilités d'assemblage (« on est dans une vraie logique industrielle avec des nomenclatures » Marsans).

Toutefois, en ce qui concerne la capacité du pivot assembleur à réellement activer des ressources plurielles, nos résultats apparaissent plus nuancés. En effet, cette capacité est guidée par l'action, par l'activation/désactivation de ressources, mettant ainsi en relief le caractère dynamique de la dimension « combinaison ». Les données recueillies démontrent l'importance accordée par les acteurs à la maîtrise des enjeux de disponibilité, de réactivité, de flexibilité et de traçabilité. La prise en compte de ces enjeux s'effectue de plus en plus en temps réel par l'utilisation intensive des systèmes d'informations et du canal Internet relayé par la téléphonie mobile (« la ressource-clé c'est la bonne information au bon moment » VDM). La principale information recherchée est la disponibilité des prestations. Cette question centrale de la gestion des disponibilités peut être liée à la pratique du Yield Management (transports et hébergement) qui permet d'adapter les prix en fonction de la demande. Bien que l'auto-assemblage tende à se généraliser, bien que le client devienne de plus en plus « expert », ce dernier recherchera toujours un conseil avisé auprès d'un professionnel dans le cas d'assemblage de produits complexes. Ce professionnel se démarque à la fois par la qualité de son conseil, mais également par sa capacité dynamique à activer des ressources identifiées et compatibles. Nous noterons toutefois que l'assemblage reste avant surtout dynamique avant la consommation *in situ* par le client. Il est encore difficile de modifier une prestation en cours de réalisation, mais l'émergence du « M-Tourisme » (déclinaison sur téléphones mobiles, du E-Tourisme ou tourisme électronique, qui désigne les

activités du secteur du tourisme, sur Internet), avec ses innombrables applications liées à la mobilité et au nomadisme, devrait probablement changer la donne. Par conséquent, la dimension combinaison démontre essentiellement la maîtrise d'une grande partie de l'information en temps réel par le pivot assembleur, lequel propose globalement des combinaisons adaptées aux besoins.

La dimension coordination se décompose en deux types de compétences avec d'une part, la capacité du pivot assembleur à animer la structure organisationnelle, et d'autre part, celle à gérer des flux de différentes natures. Au niveau de l'animation des chaînes logistiques du voyage, le rôle actif du pivot assembleur apparaît au sein d'un dispositif de délégation de la coordination du fait de la distance. Le pivot organise en amont et délègue ensuite la gestion effective de la prestation à un acteur local, le réceptif (ex : VDM, Kuoni). La coordination correspondrait donc ici à une animation d'acteurs à deux niveaux :

- l'animation globale des acteurs au niveau du réseau activable (gestion de la relation fournisseurs, des différents canaux de distribution),
- l'animation des acteurs locaux au moment de l'activation de la chaîne du voyage (gestion de la relation avec les réceptifs, gestion des aléas).

En ce qui concerne la gestion des flux, le pivot assembleur, grâce aux outils technologiques disponibles, est en mesure de gérer de façon dynamique la majorité des flux nécessaires à l'assemblage d'une prestation globale de voyage (« la clé du succès : avoir une bonne logistique » VDM). Les données recueillies recensent trois types de flux à coordonner pour le pivot assembleur :

- des flux d'informations en temps réel, indispensables pour la gestion des disponibilités et des capacités,
- des flux physiques plus ou moins dématérialisés,
- des flux financiers.

La capacité à gérer les flux est une des compétences-clé du management logistique avec celle de la gestion des interfaces. Certaines entreprises de l'industrie du voyage ont d'ailleurs parfaitement saisi l'importance stratégique d'une mise en place d'une véritable structure afin de gérer la globalité des flux par la logistique (par exemple: le Club Med a créé une direction centrale logistique/supply chain management).

La dernière dimension du concept d'assemblage dynamique se manifeste avec un contrôle *ex ante* relatif aux capacités et ressources à mettre en œuvre, suivi d'un contrôle *ex post* visant à évaluer les différentes prestations réalisées. Concernant le contrôle *ex ante*, nos résultats montrent l'importance de l'anticipation des besoins par l'intermédiaire d'une évaluation des capacités ou des ressources nécessaires à la réalisation de la prestation.

Dans le cas des assembleurs qui ont fait le choix du volume et de la domination par les coûts (ex : Marmara, Marsans), la réservation des capacités par avance est une contrainte réelle car « il s'agit là d'une problématique classique de gestion des stocks » (Marsans).

Dans le cas des assembleurs qui se différencient par la spécialisation et le sur-mesure (ex : VDM, Kuoni), il s'agit davantage d'estimer des capacités potentielles, activables, avec le risque majeur d'une absence de disponibilité au moment de la demande (« C'est beaucoup plus difficile dans le cas du voyage à la carte, du sur-mesure, car on ne connaît pas à l'avance les choix d'hébergement des voyageurs » VDM). La maîtrise de l'information en temps réel est ici indispensable car elle permet cette vision globale et instantanée.

Concernant le contrôle *ex post*, l'évaluation des prestations par le pivot assembleur se fait majoritairement *a posteriori*, une fois le voyage terminé, par l'intermédiaire des appréciations. Ainsi, l'assembleur évalue la performance globale *ex post* à partir de la qualité perçue par les clients. Dans la majorité des cas, les tableaux de bord apparaissent donc limités, résolument synthétiques avec peu d'indicateurs détaillés, agrégés et généralistes. L'évaluation spécifique de la capacité dynamique à assembler des chaînes logistiques multiservices (des

indicateurs *ad hoc* mesurant par exemple la réactivité, la flexibilité/modularité, la disponibilité et la traçabilité en temps réel, la mobilité des ressources, leur degré d'activation/désactivation) n'est que très peu exploitée dans les faits. Par conséquent, nous considérons que la dimension contrôle n'est que partiellement maîtrisée, notamment au niveau *ex post*.

Cependant, dans une approche systémique, nos résultats confirment l'existence et la mobilisation à des degrés divers, des quatre dimensions de l'assemblage dynamique. Nous pouvons donc légitimement considérer que notre construction théorique a du sens dans le contexte du voyage et qu'elle permet de rendre compte des principes de l'assemblage dynamique des chaînes logistiques touristiques.

Conclusion

Le concept de l'assemblage dynamique appliqué au cas des chaînes logistiques touristiques laisse entrevoir de nouvelles perspectives pour le management stratégique des organisations. En effet, ce concept novateur permet de mieux prendre en compte les enjeux actuels de flexibilité et de réactivité, avec la possibilité d'assembler/désassembler diverses ressources en fonction de besoins fluctuants. Cela requiert de la part des décideurs et des managers (Offices du Tourisme et Voyageurs) une capacité à réagir rapidement et à proposer une offre touristique souple et modulaire.

Le management des risques dans la supply chain devient une question stratégique, étant donné que les entreprises dans le monde entier sont de plus en plus exposées aux perturbations qui affaiblissent leur relation dans la chaîne logistique et les opérations associées. En effet, par l'intermédiaire des changements sociologiques, politiques, culturels et économiques, ce sont les mentalités et les habitudes de consommations des populations environnantes qui évoluent très vite, ainsi que celles des touristes extérieurs.

Face à ce constat, les acteurs en charge du réseau touristique doivent adopter une stratégie « dynamique » des entreprises avec des solutions innovantes. Dans ce contexte, le concept de l'assemblage dynamique des chaînes logistiques n'apparaît-il pas comme une pratique innovante pour le management stratégique des réseaux touristiques en proposant, entre autres, de nouveaux modèles de partenariats entre les différents acteurs ?

Bien que l'industrie touristique représente l'assemblage de diverses chaînes logistiques à partir de réseaux préexistants, la recherche théorique n'a que très peu étudié les différentes modalités de ces assemblages, et notamment leur dimension dynamique et combinatoire. Pourtant, la prise en compte de ces aspects permet aux différents acteurs de l'industrie touristique de mieux intégrer les enjeux de flexibilité et de réactivité qui s'imposent à eux. L'objectif de notre recherche a été de démontrer le lien existant entre le concept de Tourism Supply Chain et celui de l'assemblage dynamique afin de souligner l'intérêt de leur rapprochement pour le management stratégique des réseaux touristiques. Ainsi, notre modèle conceptuel de l'assemblage dynamique a été appliqué au cas de l'industrie du voyage. Les résultats de notre recherche aboutissent aux deux conclusions suivantes :

- L'industrie du voyage mobilise différentes chaînes logistiques touristiques à partir de réseaux relativement stables, dans lesquelles la problématique de l'assemblage des ressources est essentielle.

- Ces assemblages requièrent des dispositifs plus ou moins souples, modulaires et dynamiques, ainsi qu'une compétence spécifique d'assembleur pour les pivots des différents réseaux centrés d'acteurs. Une telle compétence ne peut être mobilisée efficacement pour l'assemblage dynamique des chaînes logistiques que par la maîtrise de quatre dimensions : la conception, la combinaison, la coordination, et le contrôle des structures organisationnelles mises en place.

D'un point de vue théorique, les résultats de cette recherche permettent d'intégrer une nouvelle compétence d'assembleur aux fonctions historiques du pivot en considérant une dimension supplémentaire, la combinaison, pour la création et le pilotage des réseaux et chaînes multi-acteurs.

D'un point de vue managérial, cette recherche contribue à une gestion différenciée de la temporalité des chaînes logistiques (durées et fréquences) en prenant en compte le management stratégique spécifique de certaines chaînes logistiques temporaires ou « éphémères ». Cette compétence constitue ainsi une forme de pratique innovante pour le management stratégique des organisations réticulaires.

Bibliographie

Araujo, L., (2006), Modularity, Systems Integration and Supply Chain Leadership, 4th Worldwide Symposium on Purchasing and Supply Chain Management, University of San Diego, CA.

Asan, U., Polat, S., Serdar, S., (2004), An Integrated Method for Designing Modular Products, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol 15, Issue: 1, pp. 29-49.

Assens, C. (2003), Le réseau d'entreprise : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, vol 7 n°4, pp.49-59.

Avenier M.J., et Schmitt, C. (s/d) (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan.

Bode, Ch., Wagner, S. M., Petersen, K.J., Ellram, L.M., (2011). Understanding Responses to Supply Chain Disruptions: Insights From Information Processing and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Journal*, vol 54, n° 4, pp. 833-856.

Buhalis, D., Law, E., (2001). *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformation*. London: Continuum International Publishing Group.

Eisenhardt K., Martin J., (2000), Dynamic Capabilities : What Are They ?, *Strategic Management Journal*, vol 21, pp.1105-1121.

Fabbe-Costes, N., (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue Française de Gestion*, vol 31, n° 156, mai/juin, pp. 151-156.

Fabbe-Costes, N., (2007), La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile, in *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, coordonné par Pache et Spalanzani. PUG. pp. 19-43.

Fassio, G., (2003), Positionnement stratégique pour un prestataire logistique en fonction des demandes et de l'offre logistique à l'est de l'Union Européenne. *Logistique & Management*, vol 11, n°2, pp. 27-37.

Fréry F., (1998), Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in H. Laroche et J.P. Nioche, *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 61-84.

Gardner, J.T., Cooper, M.C., (2003). Cartographie stratégique de la chaîne logistique. *Logistique & Management*, vol 11, n°2, pp. 55-73.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.

Lambert, D.M., Cooper, M.C., et Pagh, J.D. (1998), Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, vol 9 n°2, pp. 1-19.

Lanquar, R., Hollier, R., (2002), *Le marketing touristique*, Que sais-je ?, PUF.

Mantéi, C., (2006), *Profession agent de voyages, nouveaux modèles de développement et pistes d'avenir*. Snav, Odit France, coordonnée par.

Miles, R., Snow, C., (1992), Causes of Failures in Network Organizations, *California Management Review*, vol 34, n°4, pp. 53-72.

Miles, R.E., Snow, C.C., Coleman, H.J., (1992), Managing 21st Century Network Organizations, *Organizational Dynamics*, vol 20, n°3, pp. 5-20.

Noireaux, V., (2005), Importance des stratégies logistiques dans l'efficience de la gestion des déchets industriels banaux : exemple d'une zone industrielle. *Logistique & Management*, vol 13, n°1, pp. 69-78.

Norrman, A., Janasson, U., (2004). Ericsson's Proactive Supply Chain Risk Management Approach after a Serious Sub-Suppliers Accident, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34, pp. 434-456.

Paché, G., Paraponaris, C., (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, les éditions de l'Adreg.

Page, S.J., (2003), *Tourism Management: Managing for Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pellegrin-Romeggio, F., (2008), De nouvelles perspectives pour le management logistique des services à travers le concept d'assemblage dynamique, *Logistique & Management*, vol. 16, n° 2, pp. 57-68.

Spring, M., Araujo, L., (2009), Modularity in Complex Services: Strategic, Organizational and Spatial Implications, 16th International Annual Euroma conference, Göteborg (Sweden), 14-17 June.

Tapper, R., Font, X., (2004), *Tourism Supply Chains*, Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation, from Leeds Metropolitan University for the Travel Foundation. Final Report, 31st January.

Tinard, Y. (1994), *Le tourisme, économie et management*, Paris, Ediscience international, 2^{ème} édition.

Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouin, S., Edouard, S. (Sld), (2004), *Les réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, Economica, Paris.

Zhang, X., Song, H., Huang, G.Q., (2009), Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda, *Tourism Management*, vol 30, Issue 3, June, pp. 345-358.