
SOMMAIRE

<i>Remerciements</i>	iv

Sommaire	viii

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

Chapitre 1 : L'évolution stratégique de la firme au regard de la théorie des ressources et compétences. 18

SECTION 1.1. DE LA THEORIE DES RESSOURCES A LA THEORIE DES COMPETENCES DANS UNE LOGIQUE STRATEGIQUE.....	20
1.1.1. <i>Les précurseurs de la Resource-based-View (RBV)</i>	20
1.1.2 <i>L'approche par les ressources, la Resource-Based View</i>	26
1.1.3 <i>Les critiques de la RBV</i>	32
SECTION 1.2. L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES.....	38
1.2.1. <i>Le Competence-based Management (CBM)</i>	41
1.2.2. <i>L'approche de l'organisation par l'approche du management basé sur les compétences.</i>	43
1.2.3. <i>Les compétences organisationnelles développées dans le management basé sur les compétences.</i>	45
1.2.4. <i>Les compétences et l'apprentissage organisationnel.</i>	50
1.2.5. <i>Les compétences, l'apprentissage, les sentiers et les routines organisationnelles</i>	54
SECTION 1.3. LA FORMULATION D'UNE VISION STRATEGIQUE PAR UNE FIRME.....	63
1.3.1. <i>La stratégie et son impact dans un environnement concurrentiel</i>	64
1.3.2. <i>Le(s) concept(s) de vision stratégique ou d'intention stratégique</i>	72
1.3.3. <i>Les conditions de formulation d'une vision stratégique</i>	74

Conclusion du chapitre 1 80

Chapitre 2. La mutualisation au sein d'une *supply chain* 85

SECTION 2.1. DE LA SUPPLY CHAIN « CLASSIQUE » A LA SUPPLY CHAIN « DURABLE »	85
2.1.1. <i>Les composantes distinctives de la supply chain « durable »</i>	87
2.1.2. <i>La mutualisation comme composante de la supply chain « durable »</i>	91
SECTION 2.2. RESEAU ET COOPERATION : LA BASE DE LA DEFINITION DE LA MUTUALISATION LOGISTIQUE. ..	95
2.2.1. <i>La mutualisation s'inscrit dans une logique de réseau et de collaboration</i>	95
2.2.2. <i>Les coopérations horizontales, verticales et latérales</i>	108

SECTION 2.3. VERS UNE DEFINITION DE LA MUTUALISATION LOGISTIQUE	125
2.3.1. Mutualisation, stratégies collectives et coopération.....	125
2.3.2. L'interdépendance et la dépendance des acteurs d'une mutualisation logistique.....	132
2.3.3. Définition et caractéristiques de la mutualisation logistique	136
2.3.4. La gouvernance des solutions de mutualisation.....	148
SECTION 2.4. LES CARACTERISTIQUES D'UNE OFFRE DE MUTUALISATION LOGISTIQUE CONCERTEE.....	153
2.4.1. Les contraintes organisationnelles.....	153
2.4.2. Les contraintes matérielles et technologiques	154
Conclusion du chapitre 2	157

Chapitre 3. Les prestations de services logistiques appliquées à la mutualisation logistique.

160

SECTION 3.1 LA DEMARCHE D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION LOGISTIQUE PAR LES DONNEURS D'ORDRES	160
3.1.1. Enjeux opérationnels et stratégiques de l'externalisation pour le donneur d'ordres	160
3.1.2. La prestation de services logistiques : diversité des acteurs pour répondre aux demandes spécifiques des donneurs d'ordres.....	167
3.1.3. Typologie des prestataires de services logistiques	176
SECTION 3.2. LE PRESTATAIRE DE SERVICES LOGISTIQUES AU SEIN DE RELATIONS INTER ORGANISATIONNELLES.....	181
3.2.1. L'influence de la relation donneur d'ordres / prestataire dans la définition d'une stratégie du prestataire. La relation contractuelle pour la prestation de mutualisation concertée.....	182
3.2.2. L'influence de la relation donneur d'ordres / prestataire dans la définition d'une stratégie du prestataire. La relation informelle – le modèle relationnel.....	185
SECTION 3.3. LES JUSTIFICATIONS DE LA MUTUALISATION DE SCHEMAS LOGISTIQUES ET SES CONSEQUENCES SUR LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES.....	196
3.3.1. La justification de la mutualisation pour les industriels et distributeurs.	196
3.3.2. La justification de la mutualisation concertée pour le prestataire.....	204
SECTION 3.4. LES RESSOURCES ET COMPETENCES DU PRESTATAIRE DE SERVICES LOGISTIQUES POUR UNE MUTUALISATION CONCERTEE	208
3.4.1. Les caractéristiques d'une mutualisation logistique et les ressources et compétences à détenir par un PSL.	208
3.4.2. Les ressources tangibles et intangibles du PSL au regard d'une proposition de solution de MLC.....	211
3.4.3. Les caractéristiques des prestataires de services logistiques	213

SECTION 3.5. LA VISION STRATEGIQUE DES PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES EN MATIERE DE MUTUALISATION AU REGARD DE LA THEORIE DES COMPETENCES.....	218
3.5.1. La position stratégique du PSL en matière de mutualisation et les implications pour le donneur d'ordres	218
3.5.2. La vision stratégique du prestataire de services logistiques.....	224
3.5.3. L'assemblage de ressources afin de modifier un environnement dans le but d'obtenir des compétences centrales ou compétences clés.	227
SECTION 3.6. FORMULATION D'UN MODELE DE RECHERCHE	228
3.6.1. Présentation des propositions de recherche.....	228
3.6.2. Proposition du modèle de recherche issu de la revue de littérature.....	231
Conclusion du chapitre 3	237

Chapitre 4. Cadre épistémologique, présentation du terrain et méthodologie de la recherche 239

SECTION 4.1. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE – EPISTEMOLOGIE DE LA RECHERCHE	239
4.1.1. Le choix d'un paradigme interprétativiste.....	240
4.1.2. Une logique hypothético-déductive.....	242
4.1.3. Une méthodologie qualitative de la recherche.....	243
4.1.4. La validité de notre recherche.....	245
SECTION 4.2. LA REALISATION DE LA RECHERCHE.....	247
4.2.1. L'étude multi-cas.	247
4.2.2. Le choix d'un terrain : la prestation de services logistiques à destination d'industriels pour les clients de la grande distribution alimentaire.....	248
4.2.3. Le protocole de recherche : Entretiens semi-directifs.....	257
4.2.4. Choix des cas et liste des répondants.	258
SECTION 4.3. LE RECUEIL DES DONNEES ET LEUR TRAITEMENT	269
4.3.1 Le recueil des données : les données primaires et les cinq guides d'entretien.....	269
4.3.2. Les données secondaires.....	276
4.3.3. Le codage	276
Conclusion du chapitre 4	281

Chapitre 5. Les résultats et leur analyse 283

SECTION 5.1. LA PRESENTATION DETAILLEE DES CAS.....	284
5.1.1. <i>Présentation du cas Alpha</i>	285
5.1.2. <i>Présentation du cas Beta</i>	288
5.1.3. <i>Présentation du cas Gamma</i>	291
5.1.4. <i>Présentation du cas Delta</i>	293
5.1.5. <i>Présentation du cas Epsilon</i>	296
5.1.6. <i>Présentation du cas Zeta</i>	299
5.1.7. <i>Présentation du cas Eta</i>	303
5.1.8. <i>Présentation du cas Theta</i>	309
SECTION 5.2. PRESENTATION DES RESULTATS DES ENTRETIENS.....	312
5.2.1. <i>Les rapports des répondants à la mutualisation logistique</i>	314
5.2.2. <i>Les justifications de la décision de mutualisation logistique</i>	317
5.2.3. <i>Présentation des résultats des données secondaires</i>	319
SECTION 5.3. LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE CONFRONTEES A L'ANALYSE EMPIRIQUE.....	322
5.3.1. <i>La vision stratégique</i>	323
5.3.2. <i>Les ressources et compétences du PSL et les variables modératrices.</i>	336
5.3.3. <i>La constitution d'un pool mutualisé et les variables modératrices</i>	349
5.3.4 <i>Les apports au modèle</i>	363
5.3.5. <i>Les rôles des prestataires de services logistiques dans l'émergence des solutions de mutualisation.</i>	371

Conclusion du chapitre 5 379

CONCLUSION GÉNÉRALE 381

ANNEXES 393

LISTE DES FIGURES 482

LISTE DES TABLEAUX 484

LISTE DES ENCADRÉS 486

TABLE DES MATIÈRES 487

RÉSUMÉ 494

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Le contexte de notre recherche

Quelles que soient les voies que nous empruntons, à part peut-être certains chemins ruraux, nous observons un nombre croissant de poids-lourds. La circulation en est parfois ralentie et il n'est pas rare de doubler une file interminable de camions. Roulent-ils en pleine charge ? Lorsque l'on se penche sur quelques statistiques issues d'études antérieures notamment celle réalisée annuellement par le Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, il semble que le pourcentage de roulage à vide des camions et tracteurs routiers pour le compte d'autrui et le compte propre ne s'améliore guère depuis 1997, passant de 25,4% à 25,2% en 2012 (enquête TRM, 2012). Un quart des trajets des poids lourds (3,5 tonnes et plus) se fait encore à vide. Ce constat est à la genèse de notre réflexion. Celle-ci a évolué ensuite vers une vision plus globale des activités de logistique, englobant le transport mais aussi le stockage ou l'entreposage.

Pourquoi n'y-a-t-il pas un meilleur remplissage des camions ? Quels sont les acteurs qui sont concernés ? Par quel biais serait-il possible d'y remédier ? Des solutions existent-elles ?

La construction de ce questionnaire a fait surgir plusieurs thèmes : les acteurs de la *supply chain* et leurs responsabilités logistiques dans le constat que nous avons fait et les solutions existantes ou émergentes pour améliorer les résultats.

Les acteurs de la *supply chain* et leurs responsabilités logistiques.

Remonter la chaîne d'approvisionnement, partant du transport final au donneur d'ordres de ce transport nécessite de passer en revue plusieurs acteurs de la *supply chain*. Nous en avons identifiés trois principaux : les industriels, les distributeurs et les prestataires de services logistiques, utilisant pour certains des transporteurs comme sous-traitants.

Les donneurs d'ordres sont dans une logique économique d'optimisation des profits, utilisant à cet effet deux leviers : maximisation des bénéfices et minimisation des coûts, avec la recherche d'une optimisation des processus, tout au long de la chaîne de production, jusqu'à la livraison du produit. La logistique est une fonction support aux activités productives des donneurs d'ordres. La logistique, se complexifiant, avec la mondialisation des échanges, les donneurs d'ordres ont résolu de confier à des spécialistes, toutes ou certaines activités de logistique (transport, entreposage, préparation de commandes, ...). La logistique fut donc l'objet d'une grande vague d'externalisation vers un troisième acteur : le prestataire de services logistiques, apparu dans les années 70-80. L'externalisation continue, du fait d'un recentrage des donneurs d'ordres sur des compétences centrales ou compétences clés, sur leur cœur de métier. Elle est également la résultante d'un marché hyper-compétitif, caractérisé par la pression à la réduction des coûts, par un environnement changeant et difficilement prédictible. Tout ceci incite à l'externalisation d'activités (D'Aveni, 1995).

Elle permet non seulement de faire appel à des spécialistes selon un cahier des charges précis, mais également d'avoir une certaine flexibilité, grâce à des contrats de court terme, du moins pour les prestations à faible valeur ajoutée. L'externalisation est devenue un levier important dans la stratégie de management de la *supply chain* (Chase *et al.*, 2004), d'autant plus que les solutions apportées par le prestataire apparaissent comme répondants aux besoins et exigences des clients.

Les prestataires de services logistiques ont été l'objet d'une littérature abondante, accompagnant l'externalisation des entreprises (Bolumole, 2001). Chaque étape de développement de la logistique a vu s'épanouir cet acteur : d'opérationnel pur, il est devenu un expert reconnu pour la maîtrise de certains process (Fulconis *et al.*, 2011). En effet, le prestataire de services logistiques s'est émancipé de la seule activité élémentaire de transport de marchandises. Il a conquis d'autres activités, afin de rapprocher le donneur d'ordres de ses clients, de leur permettre de pouvoir répondre avec rapidité et justesse à leurs besoins.

Quelle intégration du développement durable dans notre constat ?

Le constat initial que nous avons fait, nous a conduit à recenser les solutions possibles à mettre en œuvre pour améliorer le remplissage des camions. Plusieurs raisons sous-tendent cette réflexion : non seulement pour des raisons économiques d'efficacité de la prestation, pour le bénéfice du prestataire ou des donneurs d'ordres, mais aussi pour des raisons environnementales et sociétales, couvrant alors quasiment le champ de réflexion du développement durable. Le développement durable, pour certains un oxymore en soi ou au contraire un pléonasme (Brunel, 2009), tient sa source identifiée du rapport de Brundtland (*World Commission on Environment and Development*, 1987) et se définit comme un développement qui *“meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (WCED, 1987: 8). Il vise à concilier à la fois l'aspect écologique, économique et social, au travers de trois piliers. La vision était tout d'abord plutôt macroéconomique, insistant sur la nécessité de trouver d'autres modes de croissance afin de réduire la pauvreté dans le monde. Ensuite, alors que le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992 a popularisé le concept, non seulement l'action publique, mais les entreprises, les citoyens l'ont rendu « à la mode », alors même que de fortes tensions existent au niveau des finalités et contenus du développement durable (Lauriol, 2004). Pour l'entreprise, la notion de responsabilité sociale permet de faire émerger un consensus : elle suppose que « l'entreprise reconnaisse et engage sa responsabilité dans des domaines variés : accidents, pollutions... turbulences sociales occasionnées par des décisions managériales, impacts civiques et éthiques de choix stratégiques » (Ferone *et al.*, 2001 :41). La responsabilité sociale est un des aspects micro du développement durable : efficacité économique et vocation écologique et environnementale sont les deux autres piliers du développement durable. Le développement durable s'appuie sur deux types de finalités différentes et sur certains points conflictuelles : la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*) et sur des finalités plus axées sur la philosophie morale qui tente d'introduire un concept de responsabilité fondée sur la réflexion de Jonas (1990) (Lauriol,

2004). La première approche introduit des notions de gouvernance du développement durable, à laquelle la seconde approche ne donne pas d'éléments de réflexion. Il n'empêche que la responsabilité sociale progresse du fait de pressions nouvelles qui pèsent sur l'entreprise, d'une connaissance plus universelle des actions de l'entreprise. Un caractère stratégique de l'action de l'entreprise dans ce domaine émerge (Gond *et al.*, 2003). L'engagement socialement responsable de l'entreprise prend diverses formes au niveau économique, par la réduction des coûts suite à une meilleure utilisation des matières premières et de l'énergie et par une amélioration potentielle des ventes du fait de clients sensibles à l'image positive véhiculée par la responsabilité sociale (Schrivastava, 1995). Au niveau social, l'entreprise met en avant de meilleures conditions de travail et surtout une considération différentes des salariés en les engageant dans les processus décisionnels (Lauriol, 2004).

Dans un contexte de responsabilité sociale de l'entreprise mais aussi dans un contexte économique difficile, depuis la crise de 2008, il est possible d'illustrer les trois piliers du développement durable et d'ajouter la gouvernance comme quatrième axe de réflexion.

Le pilier économique est probablement le plus important. Gâcher des ressources économiques du fait d'une inefficience du système s'exprimant au travers d'espaces libres dans un camion de livraison, constitue une raison majeure pour les prestataires ou les donneurs d'ordres pour trouver une solution. Dans une logique de minimisation des coûts, les entreprises peuvent trouver une raison économique viable qui passera par une minimisation de la pollution et des déchets (Walker *et al.*, 2008).

Le pilier environnemental, du fait de nombreux camions sur les routes, des conséquences négatives induites par ce surplus de trafic (pollution, embouteillages, dégradation des infrastructures, ...), constitue pour la société dans sa globalité, une seconde raison de trouver une solution.

Quant au pilier sociétal, il se situe dans l'alignement des deux précédents piliers. L'environnement a un impact fort sur la société, par la santé principalement, mais aussi les retards, le stress, les accidents de la circulation, ... Le pilier économique est lui aussi en lien avec le pilier sociétal : meilleure utilisation des ressources, y compris humaines, avec une

implication croissante dans l'entreprise, avec des retombées positives en matière d'adéquation des profils et d'attractivité de compétences idoines.

Enfin la gouvernance que nous avons évoquée, s'applique à plusieurs niveaux : la gouvernance au niveau global ayant trait à l'évolution des modes de gouvernement, mais aussi à l'ensemble des relations de pouvoir dans une société et aux modes d'arbitrage entre les acteurs, notamment ceux qui détiennent un pouvoir (Stoker, 1998). La gouvernance au niveau local s'applique à des institutions, qu'elles soient publiques ou privées, des entreprises ou des associations de citoyens, par exemple. Ainsi rien n'empêche que des accords négociés puissent exister entre Etat et entreprises pour la définition d'objectifs de réduction d'impact environnementaux par exemple, à charge pour les entreprises de supporter, si les objectifs ne sont atteints, des mesures coercitives ou de nouvelles normes ou réglementation (Boiral, 2006). C'est une gouvernance négociée volontaire inscrite dans une logique de développement durable. Un autre type d'engagement en matière de développement durable concerne l'engagement volontaire (Froger, 2006). L'entreprise s'engage à atteindre certains objectifs environnementaux par exemple et les communique à ses salariés, actionnaires, partenaires (Crespin-Mazeta et Dontenwill, 2012).

Dans ce contexte riche et avec des enjeux importants pour notre société, *"sustainability is now a fundamental principle of smart management"* (Savitz and Weber, 2006:14).

Quelles solutions pour quels enjeux ?

Des études récentes insistent sur l'importance des achats dans l'implication de principes de développement durable au sein des *supply chain* des firmes (Saviac *et al.*, 2010, Daudin et Kadjjar, 2010). D'autres études insistent sur les aspects logistique inversée et sur le traitement des déchets (Rogers et Tibben-Lembke, 2001 ; Monnet, 2007).

Il est aussi remarqué que l'intégration du développement durable au niveau stratégique nécessite de profonds changements au niveau de la gestion de la *supply chain* (Pagell *et al.*, 2010).

Aussi nous revenons vers les acteurs de la *supply chain*, comme parties prenantes de cette réflexion fondée sur le développement durable, et sur les solutions envisageables ou émergentes pour transformer une *supply chain* « classique » en *supply chain* « durable » (Carter et Rogers, 2008).

Nous avons identifié, entre autres, une solution qui pouvait à la fois répondre aux exigences entrepreneuriales des firmes, mais aussi aux considérations du développement durable telles que nous les avons résumées. Cette solution touche à la mutualisation logistique, au regroupement, sous une forme et sous des conditions à déterminer, de donneurs d'ordres afin d'utiliser les ressources logistiques (transport / entreposage / ressources humaines) avec le plus d'efficience et d'efficacité possible.

Dans ce schéma particulier, la gouvernance questionne. Alors que les relations entre donneurs d'ordres peuvent s'inscrire dans une logique compétitive et/ou coopérative, le rôle du prestataire de services logistiques interroge. Le prestataire est une partie prenante, celle vers laquelle les donneurs d'ordres confient tout ou partie de leurs activités logistiques, dans une démarche d'externalisation.

Dans le constat initial d'utilisation non optimale des ressources logistiques, nous sommes partie d'une remarque qui nous amène à nous questionner sur le contexte global sous-jacent. Nous avons identifié des acteurs (donneurs d'ordres et prestataires) et notamment les prestataires de services logistiques, des raisons (économique et durabilité) qui conduiront une action des protagonistes et une solution (la mutualisation logistique). Ces trois pôles attireront toute notre attention, tout au long de notre recherche.

2. Les objectifs de notre recherche

L'objectif principal de notre recherche est de comprendre l'émergence de pools de mutualisation et le rôle que tient le prestataire de services logistiques dans ce processus.

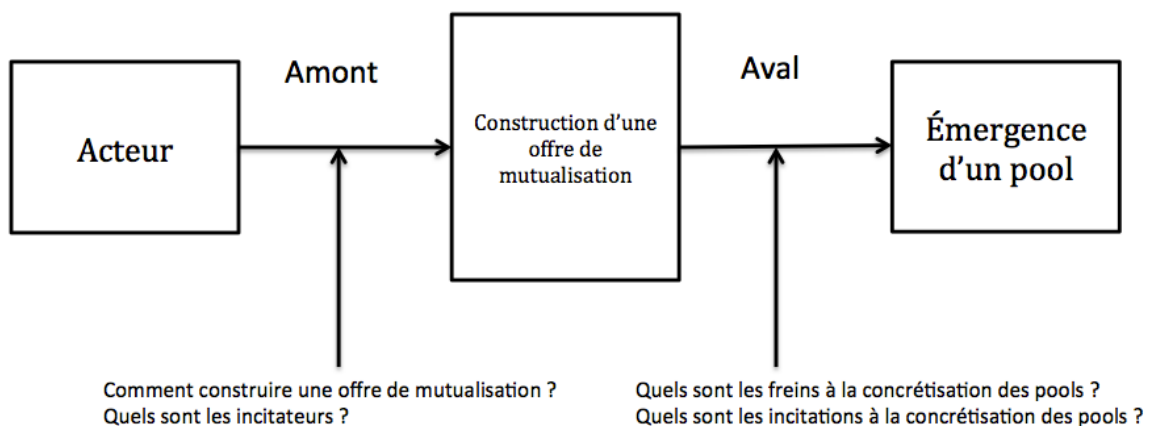
Notre question initiale de recherche est la suivante :

Les prestataires de services logistiques ont-ils un rôle majeur à jouer dans l'émergence de pools de mutualisation ?

Aussi nous essaierons d'expliquer comment se construit une offre de mutualisation logistiques, avec quelles ressources et compétences, quels sont les éléments « incitateurs » (« drivers ») qui influencent le prestataire dans la proposition d'une telle offre, puis comment cette offre se concrétise par l'émergence d'un pool. L'objectif est d'identifier à la fois les facteurs en amont d'une construction d'une offre de mutualisation, et les freins ou incitations en aval de l'existence de cette offre de mutualisation mais aussi à leur concrétisation.

Nous devrions cerner, en étudiant l'amont et l'aval de la construction d'une offre de mutualisation, les facteurs explicatifs au relatif faible nombre de dossiers de mutualisation véritablement « actifs ».

Figure 1 : processus de questionnement



Source : élaboration personnelle

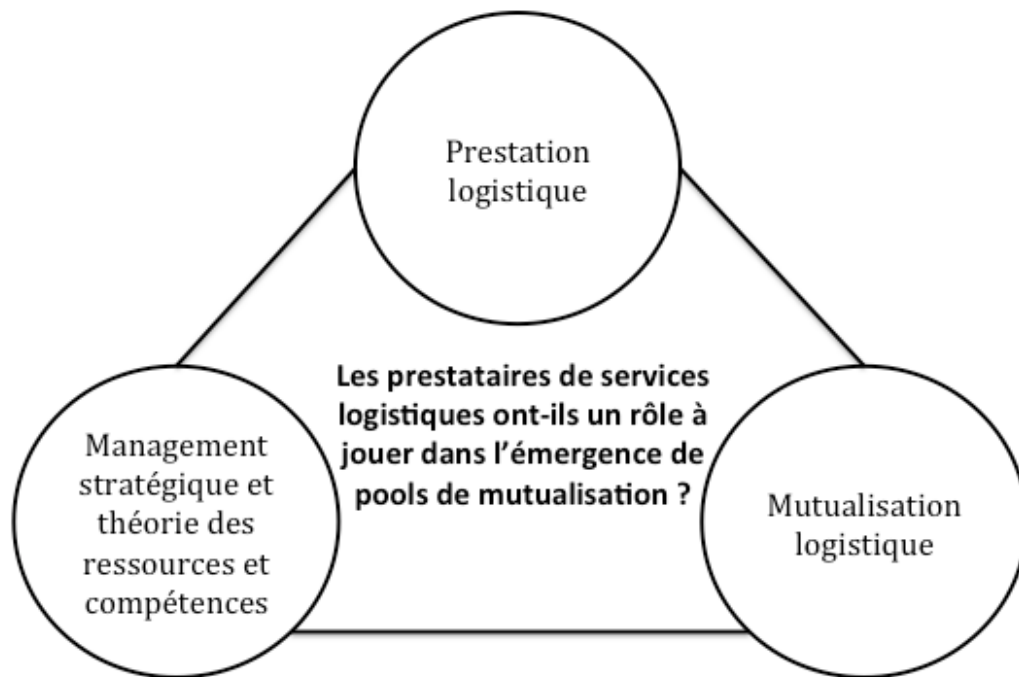
Notre souhait est d'également enrichir la littérature sur la mutualisation logistique, sachant qu'elle est fondée sur la notion de coopération horizontale et que celle-ci n'a été moins étudiée. Il est vrai que les enjeux sous-jacents sont complexes car une coopération

horizontale peut faire intervenir des entreprises concurrentes. L'intervention d'un acteur tiers prend alors toute sa légitimité et permet d'aborder une coopération horizontale avec une vision originale et innovante. Une coopération verticale est également à envisager.

3. Le cadre de la recherche

Pour cette recherche, nous avons mobilisé trois champs qui sont : le management stratégique et la théorie des ressources et compétences la mutualisation logistique et la prestation logistique.

Figure 2 le cadre de la recherche



Source : élaboration personnelle

3.1. Le management stratégique et la théorie des ressources et compétences

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé des travaux sur le management stratégique sous l'angle précis des théories en lien avec les ressources et compétences. Nous avons alors mobilisé dans la continuation de la théorie du management basé sur les compétences la littérature sur la vision stratégique et les conditions de son expression.

3.2. La mutualisation logistique

Alors que nous nous intéressons à la *supply chain* « durable » et plus spécifiquement à la mutualisation logistique, nous avons été amenée à remonter aux sources de la mutualisation. En effet, il semble à notre connaissance que la littérature sur la mutualisation logistique soit particulièrement peu abondante, que ce soit une littérature francophone ou anglophone. Nous avons donc fait appel à la littérature sur la coopération, sur les stratégies collectives et sur les réseaux. Nous avons insisté sur la gouvernance des réseaux, dans l'objectif d'identifier les acteurs possibles de la gouvernance en fonction des caractéristiques de la mutualisation logistique. Ces caractéristiques sont celles que nous avons relevées dans les quelques articles de littérature que nous avons identifiés.

3.3. La prestation logistique

La prestation logistique est le troisième champ qui intervient dans notre réflexion. Nous avons donc mobilisé la littérature s'y rapportant, sans perdre de vue les problématiques de gouvernance, de ressources et compétences du prestataire de services logistiques, des relations qu'il entretient dans la *supply chain* avec ses clients et les clients de ses clients. Auparavant et pour situer précisément la prestation logistique, nous la replaçons dans son contexte d'offre de service et de réponse à la volonté d'externalisation des donneurs d'ordres. Les relations qu'il entretient donc avec les donneurs d'ordres a une importance certaine. Il ne faut pas omettre non plus la diversité des acteurs sous le vocable de « prestataire de services logistiques » et l'identification des prestataires qui intéressent notre recherche représente également un travail préalable à réaliser.

Ces trois champs constituent chacun un chapitre de ce manuscrit.

4. Le positionnement épistémologique

Nous avons abordé ce sujet de la mutualisation logistique avec curiosité et un vif intérêt. Nous avons réalisé très vite que la connaissance que nous accumulions au cours de nos lectures était emprunte de subjectivité. Nous formulons le souhait de comprendre la mutualisation logistique et le rôle du prestataire dans ce cadre. Aussi, nous pensons pouvoir inscrire cette thèse dans un positionnement épistémologique interprétativiste (Giordano 2003 ; Girod-Séville et Perret 1999). Nous souhaitons comprendre le phénomène étudié et recueillir le point de vue des acteurs de toute la *supply chain*, en essayant de comprendre leur logique et l'impact de facteurs externes sur l'émergence des pools de mutualisation.

Notre méthodologie s'inscrit dans une démarche hypothético déductive. En effet, nous souhaitons tester des propositions déduites de notre revue de littérature et les confronter au terrain. En effet, grâce à cette première étape de revue de littérature, nous avons pu construire un modèle de recherche et de façon concomitante dégager des propositions. Nous ne savons pas si ces propositions seront confirmées ou non par les réponses des répondants. C'est l'objet de cette recherche.

Nous avons choisi une méthode de recherche qualitative (Paillé et Mucchielli, 2003, Thietart 2003, Giroux 2003, Yin 1990) car il nous semble que nous devons avoir un contact prolongé avec le terrain, afin d'en comprendre le fonctionnement. Nous souhaitons mobiliser des données primaires et des données secondaires et les analyser pour les confronter aux propositions. Cette méthode semble cohérente avec notre positionnement épistémologique et notre raisonnement. Elle a l'avantage d'aider à comprendre et de saisir les nuances d'un discours, d'analyser en profondeur un phénomène. « Le rôle d'un chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste » (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites (...) ; la majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots. Les mots peuvent être assemblés, regroupés ou répartis dans des segments sémiotiques. Ils peuvent être organisés de façon à

permettre au chercheur de contraster, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles. » (Miles et Huberman, 2003 :21). Cette description fait référence à la nature « naturaliste » de notre démarche (Wolcott, 1982).

Enfin, l'unité d'analyse que nous avons définie est la suivante : l'expérience de mutualisation. (« le cas est, en fait, votre unité d'analyse », Miles et Huberman, 2003 :55).

5. Les résultats attendus

Nous attendons deux types de résultats : les résultats théoriques et les apports managériaux.

Concernant les résultats théoriques, ils sont au nombre de trois :

- **Expliciter** les différents types de mutualisation logistique concertée et **enrichir** la littérature sur ce sujet,
- **Identifier** les rôles du prestataire de services logistiques dans l'émergence d'une mutualisation logistique concertée et les ressources et compétences correspondantes,
- **Comprendre** l'importance d'un acteur tiers dans la réussite d'un dossier de mutualisation logistique concertée.

Concernant les apports managériaux que nous pouvons dégager de cette recherche, ils sont au nombre de trois :

- **Apporter** une réflexion sur les ressources et compétences nécessaires aux prestataires de services logistiques pour proposer des solutions de mutualisation logistique concertée,
- **Identifier** la vision stratégique des prestataires de services logistiques et la manière de l'appliquer dans le cadre de solutions de mutualisation logistique concertée,
- **Proposer** des éléments de réflexion sur la place des prestataires de services logistiques dans la *supply chain* et en lien avec les donneurs d'ordres, dans le

contexte particulier de la proposition de solutions de mutualisation logistique concertée.

6. La construction de la thèse

Dans le cadre de cette recherche, comme nous l'avons écrit, nous avons opté pour une logique hypothético-déductive. Nous partons donc de théories pour nous aider à éclairer notre question de recherche initiale dans le but de dégager des propositions qui seront soumises à validation de l'étude empirique.

Nous gardons cette même démarche dans le déroulé de notre écrit. Aussi les trois premiers chapitres traitent chacun d'un des champs théoriques que nous avons identifié, les deux derniers permettent de présenter les résultats obtenus lors de notre étude empirique.

Le **chapitre 1** de cette recherche vise à éclaircir un premier point de notre réflexion théorique sur les ressources et compétences d'une firme. Nous avons procédé par étape : une première étape historique afin d'identifier les précurseurs de la *resource-based view theory (RBVT)*, puis nous avons présenté la théorie par elle-même et nous avons identifié une critique de cette théorie qui débouche sur la *competence-based management theory (CBMT)*. Assez naturellement, les auteurs de cette théorie nous conduisent à nous interroger sur la vision stratégique mais aussi sur les notions d'apprentissage organisationnel et de routines organisationnelles. Nous proposons au fil de notre réflexion une première version de propositions qui seront amenées à évoluer légèrement dans leur formulation au fur et à mesure de la construction de notre modèle théorique.

Le **chapitre 2** porte sur le traitement théorique de la mutualisation logistique. Nous avons dû nous appuyer sur les caractéristiques des *supply chain*, mais aussi sur les éléments théoriques que nous avons trouvés dans les écrits sur la mutualisation logistique. Celle-ci étant particulièrement peu abondante, nous nous sommes attachée à revenir vers la source coopérative de la mutualisation afin de pouvoir proposer une définition reflétant, entre autres, les types de coopérations concernés. Nous avons identifié différents types de

mutualisation logistique, selon les caractéristiques développées. Enfin, nous nous sommes attachée à identifier les caractéristiques des mutualisations logistiques précédemment identifiées. A ce stade, nous avons pu formaliser des propositions en liaison avec la mutualisation logistique.

Le **chapitre 3** traite de la prestation logistique et avant tout des prestataires logistiques et du lien existant avec l'émergence de dossiers de mutualisation. Nous ne nous penchons pas sur la phase ultime de l'opérationnalisation de la mutualisation ; nous étudions son émergence, de la construction d'une offre de mutualisation à la constitution d'un pool de mutualisation. Dans cet optique, nous avons identifié les prestataires à même de proposer une offre, en fonction du type de prestation que la mutualisation logistique représente. Nous avons également étudié les relations existantes entre le prestataire et les donneurs d'ordres. Ces relations s'inscrivent dans une *supply chain* et sont de deux ordres : contractuelles et relationnelles. Chacune d'elles alimentent notre réflexion sur les ressources et compétences des prestataires pour la proposition d'une offre de mutualisation. Au terme de ce chapitre et après avoir formulé des propositions, nous avons pu proposer un modèle provisoire de recherche que nous pourrions soumettre, ainsi que les propositions, à l'étude empirique réalisée dans le chapitre 5.

Le **chapitre 4** introduit notre partie empirique. En effet non seulement il présente la méthodologie de notre recherche en insistant sur les caractéristiques d'une méthodologie qualitative, celle que nous avons choisie, et sur le protocole de recherche. Nous avons présenté notre méthode pour le recueil des données, celles qui seront exploitées dans le chapitre suivant. Ce chapitre est essentiel pour la validité de la recherche puisqu'il explicite également les cas que nous avons choisis et les présente. L'anonymisation demandée ne permet pas toujours d'appréhender toute la richesse des propos qui furent tenus mais nous avons tenté d'en rendre compte au mieux.

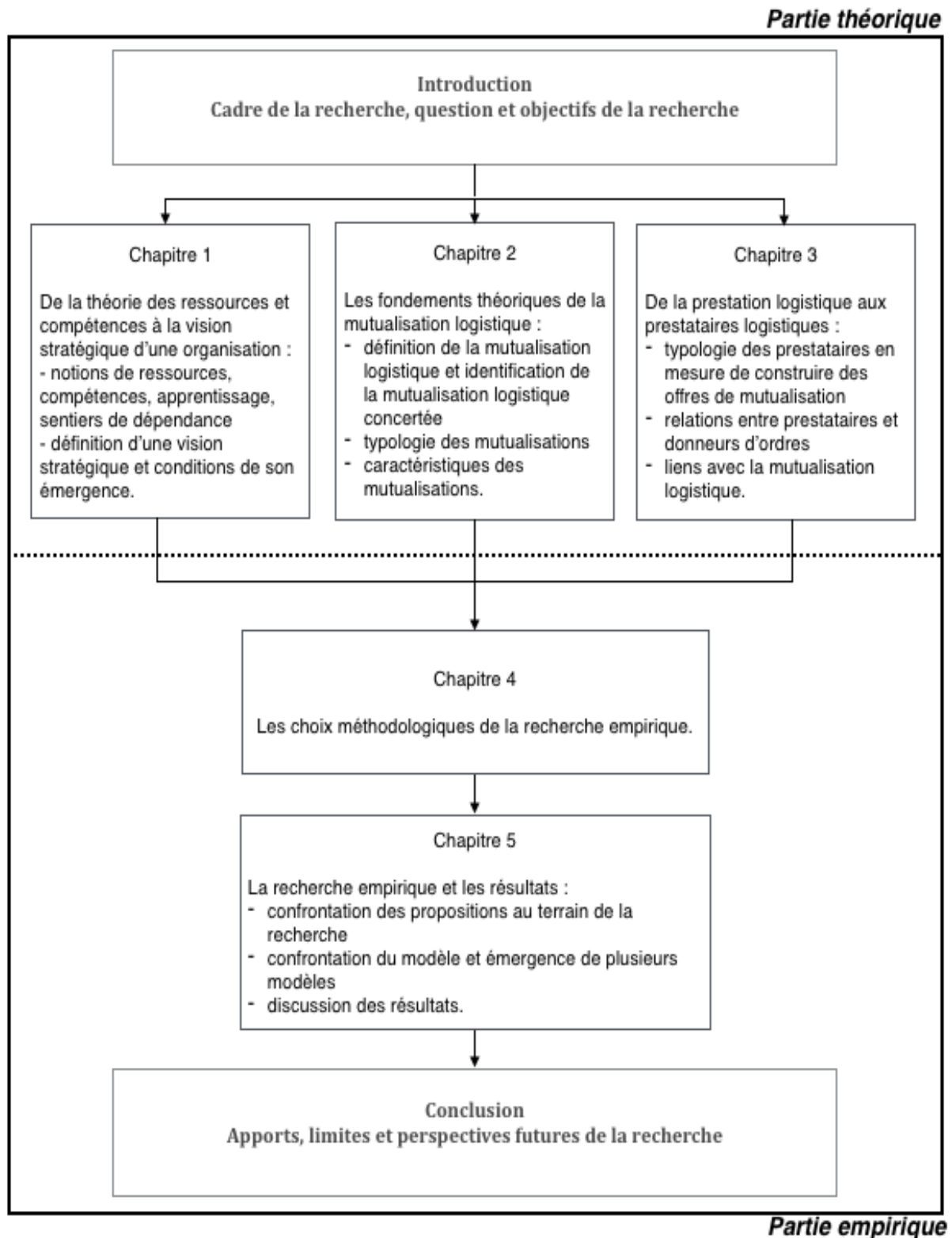
Le **chapitre 5** présente les résultats obtenus et confronte nos propositions théoriques et notre modèle au terrain. Dans ce chapitre, nous proposons la description détaillée des cas qui nous permet de faire une analyse intra-cas. Cette analyse est particulièrement intéressante car elle s'applique tout à fait à notre sujet de recherche à savoir les rôles des

prestataires de services logistiques dans le cadre de l'émergence des solutions de mutualisation logistique concertée. Nous avons noté la diversité des cas, leur extraordinaire richesse dans la forme qu'ils pouvaient prendre. Une analyse intra-cas nous paraît donc satisfaire notre analyse et pouvoir dégager les différents rôles du prestataire de services logistiques. Nous amenderons également la définition de la mutualisation logistique concertée grâce aux dires des répondants. Nous pourrions déduire de nos résultats plusieurs modèles définitifs. En effet, selon le type de mutualisation que nous avons rencontré, nous pouvons proposer un modèle spécifique, que nous détaillons. Le terrain a été riche d'enseignements puisqu'il nous a permis également de répondre à notre question de recherche, en identifiant plusieurs rôles du prestataire de services logistiques dans l'émergence de pools de mutualisation logistique concertée.

La **conclusion** rassemble et discute des apports théoriques et managériaux, des limites et perspectives de cette recherche.

La figure 3 présente la construction de la thèse.

Figure 3 : le plan général de la thèse



Source : élaboration personnelle

CHAPITRE 1 : L'EVOLUTION STRATEGIQUE DE LA FIRME AU REGARD DE LA THEORIE DES RESSOURCES ET COMPETENCES.

Afin de construire un cadre conceptuel relatif à nos recherches, nous nous intéresserons tout d'abord à l'organisation du marché et aux relations entre firmes. Ceci nous amène à nous pencher sur la théorie des ressources et compétences, à travers un prisme particulier. Ce n'est pas tant la performance du marché en général ou des entreprises en particulier qui attire notre attention dans cette théorie que la logique stratégique d'identification et d'utilisation des ressources et compétences de l'organisation, dans une logique de marché. C'est aussi au travers des ressources et des compétences identifiées par le management comme présentant un avantage concurrentiel que l'on peut percevoir quel type de ressources et compétences l'entreprise va privilégier.

Notre choix s'est orienté tout d'abord vers une explication diachronique de l'approche par les ressources et compétences (Fauvy, 2009). En effet, l'étude à travers le temps de l'approche des ressources et compétences permet de mesurer toute la richesse des réflexions et d'apporter à nos propos une vision non pas exhaustive mais aussi complète que possible. Nous suivrons en cela la distinction opérée par Koenig (1999) : avec la distinction entre l'approche « ressources », héritage entre autres de Penrose (1959) et de Pfeffer et Salancik (1978)¹, et portée par Wernerfelt (1984), Grant (1991) et Barney (1991) et l'approche « compétences » soutenue par Hamel et Prahalad (1989), Métais (1997), Sanchez (2004) et Giget (1998), l'approche par les capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) et l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

Cette approche distincte nous permet d'apprécier l'apport de la théorie des ressources à notre problématique concernant les ressources nécessaires à la mise en place d'un plan stratégique. L'approche par les ressources et plus spécifiquement la *resource-based View theory* (RBVT) permet d'aborder d'autres aspects de la stratégie que la seule quête d'un

¹ « We have noted that we are dealing with the problems of the acquisition of resources by social

avantage concurrentiel. Elle permet d'éclairer les choix stratégiques en logistique (Olaviareta et Ellinger, 1997). En effet, selon Penrose (1959) mais aussi Schumpeter (1934), les théoriciens ont suggéré que ce qui rendait les entreprises performantes ne reposait pas seulement sur le choix d'une industrie attractive mais aussi et surtout sur une stratégie réfléchie et originale s'appuyant sur des ressources uniques ou rares, voire difficile à acquérir ou à développer. L'approche par les ressources ne peut se lire indépendamment de la notion de compétence. Pour certains auteurs, la compétence est une ressource clé (Prahalad et Hamel, 1990), comme nous le verrons par la suite.

Le cadre complet de recherche alliant l'approche par les ressources et l'approche par les compétences amène également notre réflexion sur le chemin de la dépendance stratégique de la firme vis à vis de ses ressources.

La question des frontières de la firme, qui apparaît nettement au fil du temps et qui dépasse l'usage qu'il est fait de cette théorie dans un seul but de recherche de la performance, nous intéresse tout particulièrement.

Le management stratégique, dans lequel notre recherche prétend se placer, est fortement influencé par cette approche (Curchod, 2005). L'approche RBV n'est pas unique (Barney, 2001) et peut être appréhendée à la lumière de plusieurs courants : vis à vis de la microéconomie néo-classique et à la lumière de la théorie évolutionniste mais toujours dans le cadre du management stratégique.

Aussi nous nous attacherons à disséquer certains points développés par les précurseurs identifiés de l'approche par les ressources pour étudier plus en profondeur la théorie des ressources et compétences. Ce qui nous mènera presque naturellement aux notions que l'on souhaite approfondir.

Nous nous pencherons donc sur une approche orientée compétence tout en appréhendant les liens tissés entre compétence et apprentissage organisationnel et compétence et routines organisationnelles, dans une vision dynamique de notre recherche. Pour une opérationnalisation, nous rapprocherons la notion de compétence et la notion de ressource. En effet et comme le souligne Meschi (1997), la diversité des définitions et des termes

utilisés pour définir les ressources et les compétences nous a obligé à faire des choix afin de pouvoir opérationnaliser les concepts dans une visée stratégique.

Enfin, toujours dans une logique stratégique, nous évaluerons les conditions de formulation de la vision stratégique, non sans avoir auparavant tenté de définir le concept de vision et d'en appréhender les implications.

Section 1.1. De la théorie des ressources à la théorie des compétences dans une logique stratégique

1.1.1. Les précurseurs de la *Resource-based-View* (RBV)

L'étude des précurseurs de la RBV est particulièrement intéressante dans l'optique du « retour aux travaux de Penrose avec une actualisation de ses modèles et propositions » (Prévot *et al.*, 2010). Les précurseurs ont posé des jalons sur les notions de ressources, d'avantage concurrentiel, de rente, mais aussi ont engagé une réflexion sur la nécessité d'interroger non seulement les capacités et les ressources internes de l'entreprise mais aussi les services qu'ils rendent à l'entreprise. C'est le résultat d'une mise en perspective des ressources, de leur utilisation et donc d'une certaine manière de l'interaction entre elles.

1.1.1.1. A l'origine de la théorie des ressources, les travaux et la critique de E. T. Penrose

L'approche par les ressources (*Resource-based Theory*) est en fait multiple, il est question de plusieurs courants dont la préceuseure incontestée bien qu'ignorée à l'époque de sa publication phare est Edith Tilton Penrose (1959) (Prévot *et al.*, 2010). Ses écrits ont influencé nombre d'auteurs dans le domaine de la *Resource-based View* (Rugman et

Verbeke, 2001). Certains auteurs l'ont même qualifiée de « *canonical reference* » (Cockburn *et al.*, 2000).

Penrose établit une distinction entre les services fournis par les ressources et le stock de ressources en lui-même. Les ressources ne sont pas utilisées par un quelconque processus de production, les services qu'ils rendent sont ceux qui permettront de transformer les « *inputs* » en « *outputs* ». Ce qui confère à l'organisation une valeur est le stock de ressources qu'elle détient. L'utilisation qu'elle en fait est postérieure. D'où l'importance, selon Penrose, d'avoir un excédent de capacité de ressources qui sera un facteur primordial à la capacité de croissance de l'organisation.

E.T. Penrose n'écarte pas le marché et l'environnement externe de l'organisation. Au contraire, elle l'aborde d'une façon révolutionnaire pour l'époque, indiquant que la demande, même si elle agit sur le court-terme, ne constitue pas la raison principale de la production.

« growth is governed by a creative and dynamic interaction between a firm's productive resources and its market opportunities. Available resources limit expansion; unused resources (including technological and entrepreneurial) stimulate and largely determine the direction of expansion. While product demand may exert a predominant short-term influence, over the long term any distinction between 'supply' and demand' determinants of growth becomes arbitrary » (1960: 1).

Sa vision de l'entreprise et plus spécifiquement de l'environnement de l'entreprise présente un intérêt certain. Alors que dans les années 60, année de parution de l'ouvrage de référence « *The Theory of the Growth of the Firm* », l'accent était mis sur une logique concurrentielle fondée sur la nature des produits et services proposés par les entreprises, Edith Tilton Penrose aborde la question de la concurrence du point de vue des ressources internes à la firme. Les ressources détenues par la firme peuvent lui donner toute la force concurrentielle dont elle a besoin, selon l'exploitation qui en est faite par le management et

peuvent entretenir cette force indéfiniment et façon illimitée, pour ce qui est de la taille de l'entreprise, mais non dans son taux de croissance.

Elle s'intéresse à ce qu'il existe dans la « black box » (l'entreprise) tout en distinguant particulièrement la firme du marché² :

« In all of the discussion, the emphasis is on the internal resources of the firm – on the productive services available to a firm from its own resources, particularly the productive services available from management with experience within the firm. (...) It is at the organization at a whole that we must look to discover the reasons for its growth. » (Penrose, 1959 : 5).

L'entreprise détient ce que Penrose nomme une « base technologique », composée entre autres de ressources tangibles d'une part (usine, matériels, qualité des équipements, gamme des produits offerts, ...) et de ressources humaines (main d'œuvre qualifiée et non qualifiée, compétences et notamment celles des dirigeants, ressources organisationnelles, ...) d'autre part. Ces éléments internes à l'entreprise forment une base qui va, comme son nom l'indique, constituer le socle de sa croissance. La richesse de la **base technologique** provient de l'existence de composants permettant d'envisager un avantage concurrentiel. En effet, si parmi les éléments de cette base certains sont rares, dans le sens ricardien³ du terme, comme par exemple des brevets que l'entreprise détiendrait, ils confèrent à l'entreprise qui les détient un avantage concurrentiel. L'expérience et la connaissance du personnel sont ce qui permettra à l'entreprise de se distinguer, sachant que le manager devra pouvoir faire émerger la compétence de son personnel sur de nouveaux champs

² « *firms and markets are both, in their different ways, networks of activity, but the difference between them is crucial to an understanding of the nature of the economy as a whole* » Penrose, E. T. (1996:1717), citée par Pitelis, 2009.

³ La spécificité de la rente ricardienne (Ricardo, 1817) tient dans la différence de productivité des ressources acquises par la firme, du fait de leur hétérogénéité au niveau de leur performance.

d'activité. En effet, l'allocation des ressources au sein de la firme n'est pas automatique mais le fait de **choix volontaires et discriminants** des dirigeants.

L'évolution de la firme est mue par les ressources dont elle dispose, de la capacité des managers à extraire les services des ressources de l'entreprise et enfin des services extraits des ressources, ce que l'auteure appelle « *excess resource* ».

L'auteure insiste sur les excédents de capacité de ressources, eux aussi source d'avantage concurrentiel, car ils sont une incitation au changement. Ils conditionnent aussi la vision du dirigeant vis à vis de l'environnement de l'entreprise.

Ces excédents de ressources peuvent être utilisées dans un autre domaine que celui initialement à l'origine de sa création et son coût marginal est bas.

1.1.1.2 Le concept d'« activités » de Richardson en opposition au concept de transaction et l'émergence de la notion de « capacités ».

Richardson, dans son article de 1972, approfondit la notion d'organisation de l'industrie. L'entreprise n'est pas seule mais évolue en interaction avec d'autres entreprises. La performance économique est donc fonction d'une configuration dynamique des ressources dans l'économie, à la fois au sein des entreprises et entre les entreprises. Il s'intéresse à la division du travail entre firme et marché et remet en cause la dichotomie existante entre firme et marché pour engager une réflexion sur la coopération entre les entreprises.

Richardson place au centre de son analyse de l'organisation le concept d'activité (« *activities* ») qu'il relie à la notion de *capabilities*⁴ :

« And we have to recognise that these activities have to be carried out by organisations with appropriate capabilities, or, in other words, with appropriate knowledge, experience and skills. » (Richardson, 1972 : 888).

⁴ Nous avons traduit le terme de « *capabilities* » par le mot français « d'aptitudes » que nous avons laissé en italique.

Les *aptitudes* regroupent, selon Richardson, le savoir, l'expérience et les compétences (« *skills* »). Les *aptitudes* appropriées permettent donc le développement des activités correspondantes par les firmes, y compris celles en lien avec la recherche, le développement et le marketing.

Richardson développe, entre autres, la coordination qualitative et quantitative des activités de l'organisation en introduisant trois modes de coordination : la coordination par la firme (« *direction* »), par les transactions de marché (« *market transactions* ») et par la coopération inter-firmes (« *co-operation* »). L'optique de la coopération qu'il met en avant est, pour l'époque, originale.

Pour déterminer le mode de coordination le plus adapté, il distingue deux types d'activités au sein d'une firme : les activités *similaires* (nécessitant les mêmes compétences) et les activités *complémentaires* (représentant plusieurs phases d'un processus de production et nécessitant une certaine coordination)⁵. Concernant les activités similaires, la coordination est, sur le mode interne, prise en charge par la direction. Dans le cas d'activités similaires et complémentaires, il serait possible d'envisager une coordination en interne, par la direction dans une seule et même organisation. Richardson nous indique que c'est rarement le cas. Dans le cas d'activités complémentaires, leur coordination fait appel à une coordination par le marché ou par la coopération. En effet, lorsque la coordination n'a pas besoin d'être déterminée *ex ante* car les activités sont complémentaires mais sans être étroitement liées (par exemple : la production de pare-brise et l'industrie automobile), le marché joue son rôle de coordinateur de ces activités. En revanche, lorsque une coordination (qualitative et quantitative) doit être mise en place *ex ante* du fait **d'activités complémentaires** étroitement liées (par exemple : le frein et la garniture de frein), la coopération inter-firmes devient pertinente. En effet, le fait de développer des activités complémentaires mais non similaires demande l'acquisition de compétences variées et non homogènes, contrairement au cas d'activités similaires. L'entreprise doit donc développer ces compétences soit par la fusion-acquisition soit par le **développement de relations de long-terme par la voie de**

⁵ « I shall say that activities are complementary when they represent different phases of a process of production and require in some way or another to be co-ordinated. » (Richardson, 1972: 889)

coopération entre les firmes. La fusion acquisition rencontre quelques difficultés car l'entreprise qui acquiert l'autre entité se trouve alors en possession de plusieurs activités dont certaines peuvent ne pas être réellement souhaitées⁶. La coopération inter-firmes offre alors toute la flexibilité voulue, sachant que rien n'empêcherait la coopération d'évoluer et aux acteurs de changer.

Dans le cas d'activités similaires, les capacités homogènes développées dans un tel cas de figure permettent d'envisager un avantage concurrentiel. Dans le cas d'activités complémentaires étroitement liées, donc gérées par la coopération inter-firmes, les capacités sont hétérogènes.

Richardson rejoint E. Penrose dans la justification de la croissance des firmes dans le domaine qui regroupe les *aptitudes* qu'elles maîtrisent, afin de développer l'avantage concurrentiel le plus important⁷. Mais dans le cas de la coordination d'activités complémentaires liées, la coopération devient essentielle pour chacune des firmes concernées.

Cette notion de coopération attire notre attention. La coopération, selon Richardson, est assortie d'une obligation pour les firmes de respecter des règles, et inclue une assurance, comme contrepartie des obligations, celle de savoir que les autres **respecteront les règles du jeu** de la coopération ainsi constituée⁸.

⁶ « It could, of course, seek to acquire appropriate capacity by buying firms that already possessed it, but this policy might prove unattractive if it entailed taking over all the other interests to which these firms were committed. » (Richardson, 1972: 893)

⁷ « What concerns us here is the fact that organizations will tend to specialize in activities for which their capabilities offer some comparative advantage » (p. 888)

⁸ « The essence of co-operative arrangements such as those we have reviewed would seem to be the fact that the parties to them accept some degree of obligation— and therefore give some degree of assurance—with respect to their future conduct. »

Dans son article de 1972, Richardson écrit :

« It seems to me that we cannot hope to construct an adequate theory of industrial organization and in particular to answer our question about the division of labor between firm and market, unless the elements of organization, knowledge, experience and skills are brought back to the foreground of our vision. »(p. 888)

« And we have to recognize that these activities have to be carried out by organizations with appropriate capabilities, or, in other words, with appropriate knowledge, experience and skills. » (p. 888)

Richardson explicite la coopération entre firmes au travers des notions d'activités complémentaires. Il permet d'entrevoir une nouvelle vision de l'organisation du marché et d'envisager la coordination des activités de la firme par différentes formes institutionnelles. Nous nous sommes particulièrement intéressée au cas d'une complémentarité « étroite » qui nécessite une harmonisation *ex ante* des plans d'investissement et de production des firmes. Aussi, les firmes doivent avoir une politique volontariste de coopération (Ravix, 1990). La coordination par le marché devient anecdotique tant l'éventail des possibilités de coopération est large. En revanche, « quand cette harmonisation *ex ante* n'est pas indispensable, on recourt alors aux transactions de marché ». (Arrous, 1983 : 49).

1.1.2 L'approche par les ressources, la *Resource-Based View*

L'approche par les ressources prend appui sur l'analyse de l'économie industrielle de Porter (1980) mais aussi de Bain (1968). Alors que Ansoff (1981) affirme qu'une entreprise est un couple produits-marché, et que Porter (1980) considère l'entreprise comme un ensemble d'activités au sein d'une chaîne de valeur, les tenants de la RBV se penchent plus spécifiquement sur l'analyse interne de la firme.

La question principale posée dans cette approche est celle de la performance de l'entreprise et des conditions du développement d'un avantage concurrentiel au travers de l'identification des ressources. L'approche par les ressources a suscité un effort de définition des auteurs. En effet, l'identification des actifs stratégiques et plus précisément la nature des ressources permettant aux firmes d'atteindre de meilleures performances, est une des problématiques de la RBV. La définition du terme « ressource » prend plusieurs sens, selon l'auteur qui les introduit dans son raisonnement. Ces définitions nous permettent d'aller plus loin dans la compréhension des ressources disponibles pour l'organisation et de noter également celles qui sont désirables pour l'entreprise sur des critères de performance, donc d'attractivité pour les dirigeants dans leurs choix (Penrose, 1959).

1.1.2.1 La RBV et la recherche de l'avantage concurrentiel à travers les ressources.

La discipline du *Resource-based View* (RBV) trouve son article fondateur en la personne de Wernerfelt, (1984), quelque vingt-cinq ans après Penrose (1959). En effet, Wernerfelt indique que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie spécifique. Il fait référence d'ailleurs au travail de Penrose (1959), le qualifiant de travail séminal. Sa distinction entre actifs tangibles et intangibles recoupe quelque peu le travail de Penrose mais en accroît la portée. Pour Wernerfelt (1984) :

« a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm. » (p.172).

La firme recherche des ressources particulières. Les ressources lui permettant de se distinguer grâce à l'avantage qu'elles dégagent sont les plus attractives. Ce n'est qu'une condition nécessaire, et pas suffisante pour qu'elles décident d'en faire l'acquisition. En effet, si ces ressources sont à la portée de plusieurs firmes, la bataille pour leur détention fera perdre de la valeur aux ressources concernées. D'autre part, les ressources réellement attractives sont celles qui peuvent se combiner efficacement avec celles déjà détenues par la

firme et pour lesquelles peu d'acquéreurs existent.

Plusieurs auteurs ont tenté de catégoriser les ressources à la disposition des entreprises et notamment celles qui apportent un avantage compétitif (Miller et Shamsie, 1996 ; Sanchez *et al.*, 1996 ; Métais, 1997). En effet, les fondateurs de la RBV sont restés très vagues dans la classification des ressources stratégiques.

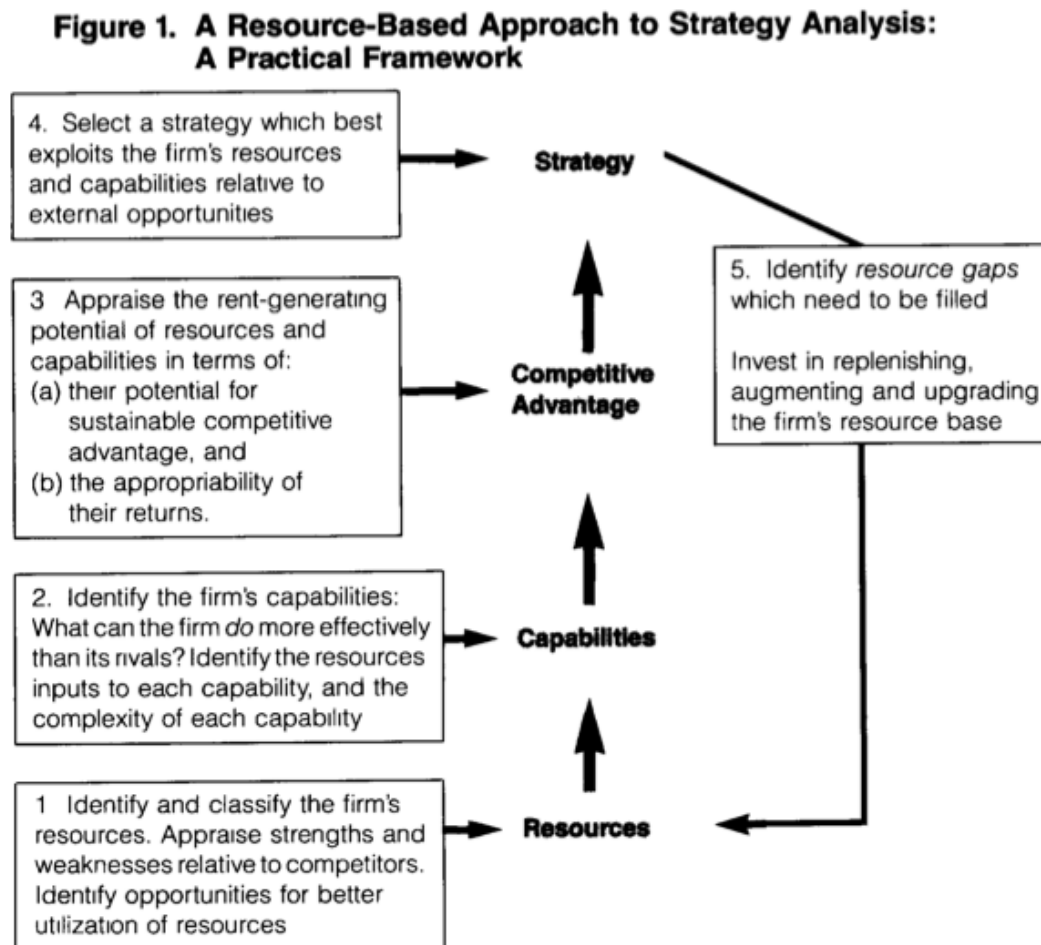
Grant (1991) faisant référence, entre autres à Penrose, Ricardo ou Joseph Schumpeter, revient vers la notion de ressources comme étant le fondement de la stratégie d'une firme. Il conçoit les ressources comme l'ensemble des facteurs de production. La ressource est l'unité de base de son analyse et peut regrouper l'équipement productif, le savoir-faire individuel des employés, les marques et brevets, etc.

« Resources are inputs into the production process – they are the basic units of analysis. The individual resources of the firm includes item of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance, and so on. » (p. 188)

Mais il précise que peu de ressources sont réellement productives et que l'important réside dans **l'utilisation** qu'il sera faite des ressources existantes. **La coopération et la coordination au sein des équipes**, donc en interne, seront primordiales afin de tirer profit des ressources de l'entreprise. Il introduit donc un niveau supplémentaire dans la logique de l'entreprise, à savoir les *aptitudes*, distinctes des capacités, en ce sens que les *aptitudes* sont des capacités à réaliser certaines tâches avec l'aide de ressources :

« A capability is a capacity for a team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage. » (p. 119)

Figure 4: Une approche basée sur les ressources pour une analyse stratégique : un cadre pratique



Source : Grant, 1991 :115

Les principales catégories de ressources de l'entreprise, d'après Grant (1991), sont donc les suivantes : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, la réputation, les ressources organisationnelles, sachant que Grant estime que la ressource touchant aux éléments intangibles de la firme et notamment la compétence du personnel de l'organisation est la plus importante et celle qui a probablement le plus de valeur.

Fondée sur deux hypothèses, la disparité des entreprises d'une même industrie selon les

ressources qu'elles contrôlent (hétérogénéité des ressources des firmes) et l'immobilité des ressources au sein des firmes, Barney (1991) définit, quant à lui, les ressources en faisant référence à des définitions antérieures notamment celle de Daft (1983) :

« firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness ». (p. 101)

ainsi que celles de Learned, Christensen, Andrews et Guth (1969) et Porter (1981):

« firms resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies ». (p. 101)

Ces auteurs conçoivent la réussite de la firme comme fonction des **compétences distinctives** qu'elle va pouvoir créer ou trouver. Le cadre théorique dans ces premières formulations de la stratégie n'est pas suffisant et plutôt intuitif.

1.1.2.2 La distinction des ressources à valeur stratégique pour la firme.

Seules certaines ressources ont une valeur stratégique pour l'entreprise. Barney réfléchit sur le type de ressources qui peut être source d'un avantage concurrentiel durable. Barney (1991 : 102) précise d'ailleurs les conditions de l'avantage compétitif :

« A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors. »

Celui-ci devient durable quand :

"A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits

of this strategy » (ici souligné, sur le texte original en italique)

Il développe un modèle, dans une première version, le modèle VRIN. Celui-ci attribue certaines caractéristiques aux ressources qui permettent de dégager un avantage concurrentiel pour la firme :

- ❖ la caractéristique principale réside dans la **valeur** de la ressource. Celle-ci doit aider l'entreprise à tirer partie des forces de son environnement et à neutraliser les menaces qui pèsent sur elle ;

- ❖ la ressource en question doit être **rare**. Seulement quelques organisations doivent y avoir accès et idéalement une seule. Le caractère de rareté s'applique également à la façon dont la ressource est exploitée. En effet même si la ressource en elle-même n'est pas rare mais que son exploitation n'est pas transférable, elle devient rare par son utilisation ;

- ❖ pour garder toute sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de **substitut** ou du moins avec des substituts difficilement accessibles.

- ❖ enfin, elle doit être inimitable ou **difficilement imitable**.

Dans un modèle ultérieur (Busenitz et Barney, 1997 ; Barney, 2002), appelé VRIO, la notion d' « organisation » est ajoutée, ce qui permet aux ressources ayant ces caractéristiques d'être absorbées et utilisées par la firme. L'organisation fait référence aux structures de gouvernance et de contrôle de la firme. Une première réflexion organisationnelle des ressources apparaît qui sera réaffirmée chez Barney (2002).

Les catégorisations des ressources qu'elles soient proposées par Grant (1991) ou Barney (1991) ne permettent pas d'éclairer suffisamment le type de ressource qui peut apporter à la firme l'avantage concurrentiel recherché.

L'approche « ressource » développée par Peteraf (1993) et Barney (1991) amène une synthèse en 2003 qui éclaire la notion de ressource ou *d'aptitude* dite « critique » (Wernerfelt, 1989) :

« (...) they are those resources and capabilities that have a marked positive effect on the costs or benefits associated with an enterprise's product. That is, they have a significant cost-lowering or benefit-enhancing effect. » (Peteraf et Barney, 2003: 320)

Ces **ressources critiques** se démarquent des autres ressources puisqu'elles permettent soit de diminuer les coûts, soit d'augmenter les bénéfices pour l'entreprise. Ce type de ressource ou d'*aptitude* intéresse particulièrement le management en quête d'une source d'avantage concurrentiel.

Il ressort de ces différentes recherches que les ressources sont choisies *ex ante* par la firme.

De plus récentes études et recherches sur la classification ou les typologies des ressources permettent de distinguer celles qui sont susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel à la firme (Métais, 1997 ; Arrègle, 1996, 2000). Il est question principalement des ressources intangibles, reprenant en cela la proposition de Grant (1991) comprenant les actifs immatériels et les processus organisationnels de la firme.

1.1.3 Les critiques de la RBV

L'approche par les ressources et notamment le modèle VRIN puis VRIO a fait l'objet de plusieurs critiques, à la fois au niveau conceptuel et logique. L'approche par les ressources telle que vue par Barney (1986, 1991, 1997) ne pourrait alors servir au développement d'une stratégie ou d'une théorie du management, d'après certains auteurs (Sanchez, 2008 ; Conner et Prahalad, 1996). Les détracteurs de la RBV insistent donc sur l'impossibilité de construire une théorie sur ces bases. Une des critiques concerne l'identification des ressources stratégiques. En effet, Barney (1991, p. 106-107) fait référence à la méthode SWOT afin d'identifier les attributs des firmes qui pourraient s'avérer être des ressources de valeur stratégique (Sanchez, 2008). Il ne développe pas un processus explicite d'identification des ressources stratégiques.

Une autre limite est également identifiée. Le caractère statique de l'approche par les ressources alors que Penrose (1959) indique que c'est **l'ajustement dynamique** qui est source de croissance :

« growth is governed by a creative and dynamic interaction between a firm's productive resources and its market opportunities. »

Ensuite la prise en compte de l'environnement et de la diversité des situations dites et des réactions qu'il crée, n'est pas évoquée par les tenants de l'approche par les ressources. Cette limite est décrite par Koenig (1999) et reprise par Johnson et Hoopes (2003), dans leur étude sur la rationalité limitée des managers.

Priem et Butler (2001) attaquent le côté tautologique de la théorie. En effet, ils indiquent que le raisonnement de la théorie des ressources qui cherche à identifier les ressources permettant à la firme d'acquérir un avantage concurrentiel revient finalement à la conclusion qu'il lui faut avoir des ressources propres inimitables. Dit différemment cela revient à conclure, pour la firme, que pour avoir un avantage concurrentiel, la firme doit avoir un avantage concurrentiel. L'approche est considérée comme trop vague.

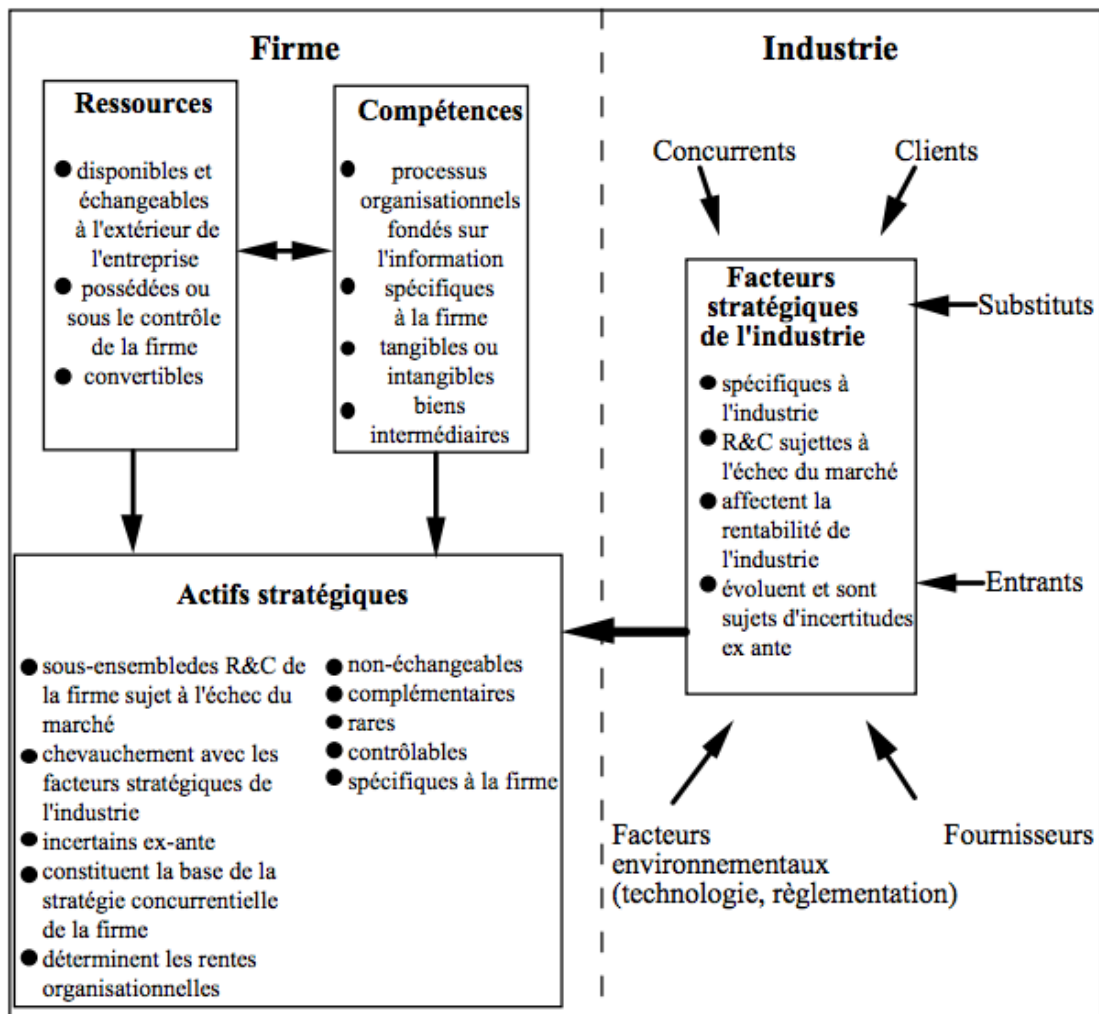
Enfin cette approche est orientée vers l'intérieur de la firme sans expliciter les conséquences de la demande et des événements extérieurs.

Barney (2001) a tenté de répondre à ces diverses critiques. Il note que l'ambiguïté causale⁹ empêche de lever le voile sur l'identification des ressources permettant à l'organisation d'avoir un avantage concurrentiel. Mais dans ce cas, si l'organisation pouvait identifier ces ressources, les concurrents seraient en mesure également de le faire. Les avantages concurrentiels de chaque firme ne seraient plus en mesure d'être protégés. Barney reconnaît que certaines recherches plus empiriques et dynamiques sont nécessaires pour renforcer l'approche par les ressources.

⁹ L'ambiguïté causale est une notion définie par Lippman et Rumelt (1982 :420) comme étant « *basic ambiguity concerning the nature of the causal connection between action and results* ». Elle traduit la difficulté d'identifier des ressources stratégiques de valeur.

Le schéma suivant (figure 5) repris par Puthod (1999) illustre l'ensemble des relations qu'Amit et Schoemaker (1993 : 37) identifient entre les ressources, les compétences et l'organisation en lien avec les facteurs stratégiques de l'industrie, insistant alors sur l'impossibilité d'anticiper *ex ante* les changements s'appliquant à chacun d'eux.

Figure 5 : relations ressources – compétences et actifs stratégiques et influence de l'industrie sur la firme.



Source : Amit et Schoemaker (1993, p. 37)

Alors que la ressource est indépendante de la firme, *l'aptitude* est, quant à elle, spécifique à la firme et très étroitement liée, dans un lien de dépendance extrême. Sa transférabilité devient donc délicate sauf si c'est toute la partie de la firme liée à *l'aptitude* qui est transférée, ce qui peut représenter une unité de la firme ou toute la firme (Teece *et al.*, 1997). La disparition de la firme fait disparaître les *aptitudes* associées, alors que les ressources peuvent être utilisées par d'autres firmes.

Arrègle (2006) revient sur tous les apports de la RBV et redéfinit les notions de ressources, d'input et introduit la notion de compétence comme :

« des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. Généralement, les compétences sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels. Elles permettent de créer les nouvelles ressources de l'entreprise. Elles ne sont donc pas un substitut de ressources, elles facilitent ou permettent leur développement et leur accumulation. » (p. 244)

Il introduit la notion de transformation, et s'engage vers une approche bien plus dynamique que celle des tenants historiques de la RBV. Le terme de routine, ici cité, est important pour définir par la suite les compétences organisationnelles.

L'approche par les ressources reste dans une logique d'adéquation à l'environnement et non pas dans une logique de transformation de son environnement. L'organisation s'assure surtout d'être en possession des actifs nécessaires pour mettre en place une stratégie en accord avec l'environnement imposé.

Cette notion de compétence est plus largement définie dans l'approche par les compétences que nous distinguons, comme nous venons de le voir, de la RBV.

Le tableau suivant récapitule les différentes notions abordées selon les auteurs ainsi que les caractéristiques de chaque notion.

Tableau 1 : récapitulatif non exhaustif des notions et auteurs de l'approche par les ressources.

Auteurs	Notions	Caractéristiques
Penrose (1959)	Ressources internes – services des ressources internes Base technologique	Avantage concurrentiel
Richardson (1972)	Interaction avec les entreprises – configuration dynamique des ressources Coopération entre entreprises dans le cadre d'activités complémentaires. Notion d'activités – en lien avec les <i>aptitudes</i>	<i>Capabilities</i> : savoir approprié, expérience et connaissances.
Wernerfelt (1984)	Les ressources doivent faire l'objet d'une théorie Recherche de ressources appropriées Ressources : actifs tangibles et intangibles, liés de façon quasi-permanente à la firme.	Adéquation entre les ressources recherchées et les ressources existantes
Barney (1991, 2002)	Ressources : <i>assets</i> , <i>capabilities</i> , process organisationnels, attributs de firmes, information, savoir, etc.... tout ce qui est contrôlé par la firme et qui lui permet de concevoir sa stratégie et d'accroître son efficacité.	

Source : élaboration personnelle.

Section 1.2. L'approche par les compétences

La théorie des ressources a servi de base aux modèles plus récents ayant trait aux compétences (Prévot *et al.*, 2010). Son émergence dans les années 90s a contribué fortement aux développements théoriques en management stratégique (Rumelt, 1994).

Dans cette approche également, une certaine confusion règne dans la définition des concepts et notamment dans l'identification des compétences au sein des entreprises.

Des concepts identiques ont plusieurs terminologies, ils s'appliquent à différents niveaux d'activité au sein des organisations, et souvent ne traduisent pas le dynamisme dans les processus d'acquisition des compétences au sein des firmes (Chiesa et Manzini, 1997).

Aussi un effort d'harmonisation eut lieu, chez Sanchez (1996 : 7)

“to develop a vocabulary that is conceptually adequate, internally consistent and capable of serving as a language for discussing competence based competition.”

et dans l'article de Sanchez (2004), du moins dans le cadre du courant du *Competence-based Management*, dit aussi management basé sur les compétences sur lequel nous portons notre attention. En effet, ce courant est très proche des notions d'intention ou de vision stratégique qu'il lie avec l'utilisation stratégique des ressources et compétences de l'entreprise. Dans cette perspective, il exerce un attrait incontestable sur notre recherche.

Dans l'effort d'éclaircissement que nous avons décidé de faire concernant les notions de compétences au travers de multiples écrits et non moins nombreuses batailles sémantiques, nous avons choisi tenté de discerner des typologies de compétences.

De nombreux auteurs proposent des typologies des compétences (voir par exemple Lado *et al.*, 1992 ; Sanchez et Heene, 1996 ; Grant, 1996a ; Quélin, 1997 ; Métais, 1997 ; Durand, 2000). Dans le tableau ci-dessous, nous reprenons les typologies des auteurs cités, en mettant en parallèle les niveaux de classification proposés par ces auteurs (d'après Prévot, 2005). L'objet de cette thèse n'est pas de lister de façon non exhaustive toutes les typologies

et commentaires sur les compétences, une thèse à part entière serait alors préférable. Il serait difficile d'effectuer un recensement exhaustif de toutes les typologies et définitions des compétences. Aussi, nous avons souhaité identifier, grâce à une littérature choisie, des catégories de compétences qui pourront s'adapter à notre recherche, afin d'offrir une synthèse que nous espérons être satisfaisante.

Tableau 2 : typologies de compétences par quelques auteurs – liste non exhaustive

Auteur	Types de compétences	Commentaire
Lado <i>et al.</i> , 1992	Compétences managériales et objectifs stratégiques Compétences fondées sur les ressources Compétences fondées sur la transformation Compétences fondées sur les résultats	Les compétences citées par Lado <i>et al.</i> , (1992) font ressortir le lien entre compétences et ressources, en distinguant les deux notions.
Sanchez et Heene, 1996	Les compétences sont un type de ressource, dans une vision large de la définition des ressources. Ressources de nature « actif » -> liées à la possession, « avoir » Ressources de nature « compétence » -> liées à la réalisation, « faire »	Vision systémique des compétences dans la coordination des ressources. La compétence est considérée comme un système de relations entre les différents niveaux qui la composent.
Grant, 1996a	Capacités inter fonctionnelles Capacités fonctionnelles générales Capacités liées aux activités opérationnelles Capacités spécialisées liées à la production Capacités liées à une tâche unique Connaissances individuelles spécialisées	Grant utilise le terme de capacité plutôt que de compétence.

Quélin, 1997	Capacité de combinaison, d'intégration et d'absorption. <u>Niveau supérieur :</u> Capacités inter fonctionnelles Capacités organisationnelles <u>Niveau intermédiaire :</u> Capacités fonctionnelles permettant d'intégrer les activités spécialisées <u>Niveau élémentaire :</u> Activités spécialisées et capacités associées à ces activités	Quélin utilise plutôt le terme de capacité que de compétence Compétences de nature transversale.
Métais, 1997	1) compétences : routines organisationnelles de coordination des ressources ; 2) capacités organisationnelles : routines de coordination des compétences ; 3) capacité d'apprentissage : capacité organisationnelle d'exception, routine d'ordre supérieur qui permet de modifier les routines de premier ordre que sont les compétences.	D'après Métais (1997), les compétences sont un type d'aptitudes de l'entreprise.
Durand, 2000	Dimension culturelle et comportementale, identité Structure organisationnelle Processus et routines Capacités cognitives Actifs tangibles (équipements...) et intangibles (logiciels, marques, réputation...)	La culture ne peut être considérée comme une compétence, sinon tout comportement devient compétence. En revanche, à ce niveau de compétence, il est possible d'agir sur certaines représentations partagées relatives à la manière de réaliser des activités. (Prévot 2005).

Source : d'après Prévot, 2005

Prévot (2005) précise que les compétences interviennent à différents niveaux qu'il distingue de la façon suivante :

Individuelle Opérationnelle Fonctionnelle Groupe	Inter-fonctionnelle Fixation d'objectifs Inter-organisationnelle Culture et comportements

Ces typologies font ressortir une grande diversité des niveaux de compétence, des champs d'application et des caractéristiques pour chacune. Aussi nous devons opérationnaliser cette notion de compétence au fur et à mesure et ainsi dégager à la fois les ressources et les compétences pouvant s'appliquer à notre objet de recherche.

Dans un premier temps, nous nous intéressons à l'approche « *Competence-based Management* » (CBM) afin d'étudier plus en profondeur des notions clés ayant trait aux compétences.

1.2.1. Le *Competence-based Management* (CBM)

L'approche par les compétences voit son article fondateur écrit par Prahalad et Hamel (1990) qui définit le « *core competence* » (compétences cœur, compétence centrale ou compétence clé) des organisations. Cette notion de compétence cœur, clé, ou compétence centrale (nous emploierons indistinctement l'une ou l'autre des traductions) fait référence aux compétences déjà acquises par les firmes et au processus d'appropriation de ces compétences afin d'en tirer le maximum de valeur. C'est une distinction importante de l'approche par les ressources dont le questionnement est différent : quel type de ressource acquérir pour accroître la performance de l'entreprise ? Alors que l'approche par les compétences pose la question du développement et de la transformation des compétences de l'entreprise avec un même objectif final identique, à savoir la création de valeur pour l'organisation (Hamel, 1994 ; Hamel et Heene, 1994)

Cette création de valeur amène un éclaircissement ici. La création de valeur permise par les compétences permet d'orienter la **compétition entre entreprises** sur les compétences (Hamel et Prahalad, 1989 ; Stalk *et al.*, 1992).

Trois principes fondent la compétition des organisations fondée sur les compétences :

1. La stratégie de l'organisation est portée par les processus qui sous-tendent la production et non le produit final.

2. Le succès pour une organisation vient de la **transformation des processus clés** de la firme en compétences stratégiques afin d'apporter **une création de valeur y compris pour le client**.
3. Les firmes créent des compétences en réalisant des investissements dans une infrastructure support qui **transcende les domaines d'activités stratégiques traditionnels** et les fonctions (les compétences sont collectives et transfonctionnelles) (Guallino, 2010).

Ces principes et notamment le second principe, éclairent l'intérêt des compétences stratégiques placées au cœur de la stratégie et relativisent la notion de produit au bénéfice des processus de production et des infrastructures. Ils mettent en exergue la création de valeur pour l'organisation et pour ses clients.

Des auteurs identifient les compétences stratégiques aux compétences clés : « *core competences* ». Rumelt (1994) notamment identifie quatre composants clés du concept de « *core competence* » développé par Hamel et Prahalad (1990). Parmi ceux-ci nous relevons une caractéristique importante à savoir que les compétences apparaissent à travers **l'apprentissage collectif** de la firme, et notamment au travers de la coordination de plusieurs aptitudes liées à la production tout en intégrant plusieurs courants de technologies. Prahalad et Hamel (1990:82) précisent :

“core competence does not diminish with use ... competencies are enhanced as they are applied and shared.”

Aussi l'utilisation des compétences permet d'en développer la valeur, de les entretenir positivement. Rumelt reprend également la réflexion de Prahalad et Hamel concernant la compétition qui ne se fait pas sur les produits mais réellement sur les compétences centrales mises en œuvre au sein de la firme. Il est possible d'entrevoir le dynamisme de la firme s'exprimer par l'apprentissage de la firme dans une optique de compétition. Celle-ci est issue d'une démarche proactive de la firme ou au moins dynamique. En effet, pour Sanchez *et al.* (1996), il n'y a de compétence que s'il y a création de valeur volontaire avec une combinaison intelligente de ressources et de compétences plus élémentaires pour

répondre à un objectif précis. L'intentionnalité est donc le fruit d'un processus managérial et de savoir-faire individuels. Il faut non seulement avoir des ressources et des compétences élémentaires, il faut une mise en **action combinée portée par des individus**, dotés d'un **savoir-faire particulier** et un **processus organisationnel performant** pour atteindre l'objectif voulu.

1.2.2. L'approche de l'organisation par l'approche du management basé sur les compétences.

L'approche du management basé sur les compétences aborde la firme et son environnement ainsi que les interactions entre elles deux à la fois de façon dynamique, systémique, cognitive et holistique (Sanchez, 2004). Ces quatre conditions sont les pierres angulaires (*cornerstones*) de l'approche par les compétences.

En effet, si l'on observe la première pierre angulaire des compétences, le **dynamisme**, il est supposé que l'environnement, le marché mais aussi l'organisation sont soumis à de nombreux changements. Ces changements, plus ou moins rapides, entraînent également des modifications de l'environnement compétitif des firmes. Les compétences doivent pouvoir répondre à ces changements externes mais également internes à l'organisation en permettant de créer de la valeur quelque soient les mouvements auxquels sont soumises les organisations. Il est ajouté une notion de durabilité (*sustainability*) qui implique que l'organisation doit pouvoir surmonter les désordres organisationnels internes décrits comme « l'entropie organisationnelle. » (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Sanchez, 2004).

L'entropie fait référence à la thermodynamique. Tout système doit avoir un influx d'énergie pour se maintenir à un niveau de performance au moins égal. L'organisation vue sous la forme d'un système doit, pour être maintenue à un niveau au moins égal en création de valeur, être alimentée en énergie par son management et par une attention toute particulière de ses dirigeants. Les compétences se développant lorsqu'elles sont utilisées (Prahalad et Hamel, 1990), la crainte est d'arriver, si elles sont sous utilisées voire laissées de côté, à une inertie organisationnelle, pouvant mener éventuellement à une sorte d'entropie organisationnelle.

La seconde pierre angulaire fait référence à l'organisation sous sa forme **systemique**. Les compétences de l'organisation doivent pouvoir être en mesure de répondre aux exigences de l'organisation vue sous la forme d'un système mais aussi d'être performante dans le cadre des relations entre organisations. C'est alors qu'il est fait référence à la coordination des actifs (*coordination of assets*), à la fois dans une logique interne (actifs sous le contrôle de la firme) et dans une logique externe (actifs en lien avec la firme mais en dehors de ses frontières et vue sous un angle très large : des sous-traitants aux clients). Si l'on fait référence à une vision biologique de l'organisation, celle-ci est vue comme un organisme vivant, en mesure de s'adapter, de trouver des combinaisons de ressources idoines. L'objectif de l'organisation est d'être à la fois efficace et efficiente sur son organisation interne mais aussi en interaction positive avec son environnement. Les capacités organisationnelles permettent à l'entreprise d'être dans cette logique et représentent, si l'on continue la métaphore biologique, l'énergie dont elle a besoin pour assurer sa pérennité dans une logique néguentropique.

Les compétences sont celles qui peuvent rendre compte des processus **cognitifs** de l'organisation, la troisième pierre angulaire des compétences organisationnelles. Elles doivent permettre l'identification de la stratégie idoine pour l'organisation afin de développer les actifs en mesure de créer de la valeur via des activités spécifiques. Le management de l'organisation est en charge d'orienter la stratégie de la firme vers de telles activités, non seulement dans une logique d'efficacité, mais également dans une logique d'efficience.

La quatrième pierre angulaire des compétences organisationnelles est vue sous l'angle du système organisationnel, qui est un système ouvert. Les compétences organisationnelles doivent être au service de tous les professionnels et individuels au sens **holistique** de l'organisation. Elles doivent satisfaire tous les acteurs en interaction avec l'organisation : les parties prenantes.

L'organisation, vue sous cet angle très dynamique et dans sa globalité avec ses acteurs internes et ses parties prenantes, est soumise à des pressions internes et externes, des exigences de performance, quelque soit la période, y compris dans les phases négatives de

croissance économique. Aussi, ces mêmes exigences pèsent sur les compétences et capacités organisationnelles.

A ce stade, nous pouvons supposer que l'environnement de l'organisation va les engager à être en « interaction positive » et influencer sur leur décision de chercher ou non une nouvelle efficience de la firme.

1.2.3. Les compétences organisationnelles développées dans le management basé sur les compétences.

L'effort de définition entrepris par les tenants du management fondé sur les compétences amène à des précisions importantes vis-à-vis de notions imbriquées, comme la notion d'actif (*asset*)¹⁰, d'*aptitudes*¹¹, de savoir-faire (*skills*)¹², mais aussi et surtout de compétences.

Hamel et Heene (1994) ont développé la notion de **compétence organisationnelle** afin de construire un modèle plus complet de théorie du management stratégique intégrant les « concepts, outils, techniques et modèles », que l'entreprise utilise dans l'agencement des ressources et des *aptitudes* afin de construire les compétences organisationnelles adéquates.

On parle de compétences organisationnelles comme un ensemble constitutif de capacités et de technologies pour Hamel et Prahalad (1995), mais aussi comme la coordination de

¹⁰ "Anything tangible or intangible the firm can use in its processes for creating, producing and offering its products (goods or services) to a market." Sanchez (2004:519)

¹¹ "Repeatable patterns of action in the use of assets to create, produce and/or offer products to a market. Because "capabilities are intangible assets that determine the uses of tangible assets and other kinds of intangible assets," capabilities are considered to be "an important special category of assets."" Capabilities arise from the coordinated activities of groups of people who pool their individual skills in using assets." Sanchez (2004:519)

¹² "Special forms of capability, usually embedded in individuals or teams, that are "useful in specialized situations or related to the use of a specialized asset."" Sanchez (2004:519)

diverses capacités de production avec l'intégration de nombreuses techniques (Rumelt, 1994).

Les compétences organisationnelles représentent un ensemble combiné de savoirs et de technologies permettant à l'entreprise de proposer et de présenter un avantage particulier à sa clientèle.

Meschi (1997:12) montre qu'au niveau organisationnel la compétence est liée à l'organisation : « la compétence est un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise et à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable. En fait, la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer ».

Sanchez *et al.* (1996) lient les notions de compétences, d'aptitudes et d'actifs (*assets*) :

“the capabilities and competences of firms as organizations arise from a ‘macrolevel’ organizational knowledge about how to coordinate and deploy assets and capabilities.” (p. 9)

Dans la définition des compétences que donne Sanchez :

« Competence is the ability to sustain the coordinated deployment of assets in ways that help a firm achieve its goals. » (2004 : 521)

le terme employé de « *sustain* » dans le sens de maintenir durablement, ajoute une notion de pérennité et d'adaptabilité des compétences dans la logique de la création de valeur par l'organisation. Ce qui rappelle les quatre pierres angulaires précédemment explicitées et les exigences pesant sur les compétences. Celles-ci permettent à l'organisation d'évoluer dans un environnement dynamique et donc changeant avec une visibilité faible, en lien avec d'autres organisations et des parties prenantes intéressées par la création de valeur. En effet, et entre autres, les compétences organisationnelles doivent être en mesure d'alimenter l'organisation afin d'éviter les désordres organisationnels vers lesquels elle

tend naturellement. Elles doivent conduire les managers vers une stratégie qui permette la création de valeur, tout en satisfaisant les parties prenantes de l'organisation.

Les caractéristiques des compétences organisationnelles sont intéressantes à étudier dans le cadre de notre recherche car ce sont celles qui permettent la création de valeur et donc celles qui intéressent les managers. Mc Evily *et al.* (2000) montrent qu'elles doivent toujours faire l'objet de nouveaux développements. En effet, elles sont sujettes à une forte ambiguïté causale (Reed et De Fillipi, 1990 ; Barney, 1991).

Sanchez *et al.*, (1996) indique que le management des compétences ne peut se faire sans action et réaction quelque soit l'environnement :

❖ **le maintien des compétences** demande des investissements, y compris dans un environnement stable, afin d'éviter l'entropie organisationnelle (Sanchez *et al.*, 1996),

❖ **l'exploitation des compétences** (Leroy et Yami (2009 :102) « *competence-leveraging* » : le déploiement des compétences avec l'application des compétences existantes à de nouvelles activités,

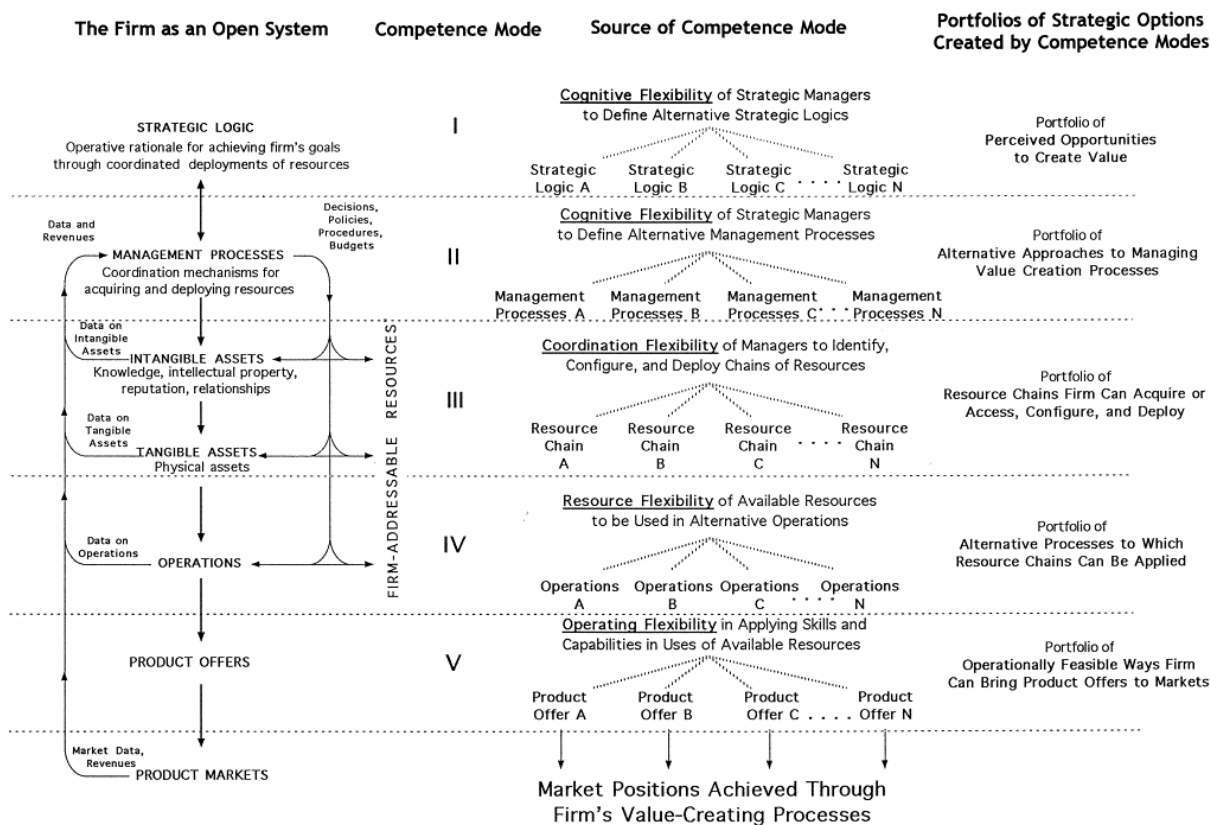
❖ **la construction des compétences** : « *competence-building* » au sein des organisations par l'intermédiaire de changements qualitatifs dans son stock existant d'actifs et d'*aptitudes*, y compris le déploiement de nouveaux actifs ou *aptitudes*. De nouvelles options pour le futur sont créées grâce à cette construction de compétences.

Au cours des études empiriques et des discussions théoriques, il semble que les compétences organisationnelles ne répondent pas à un schéma strict et unique. De nombreux cas existent et les variables diffèrent tant au niveau de l'origine des compétences organisationnelles (Chiesa et Manzini, 1997), qu'au niveau spatial (temps de création d'une compétence, évolution de celle-ci) (Mosakowski et McKelvey, 1997), du savoir dont elles sont issues (Sanchez, 1996,1997), du résultat de simplification ou d'agencement d'un processus (Baden-Fuller et Volberda, 1997), du niveau d'application des compétences (Rispoli, 1996), du type d'actifs concernés (Durand, 1997), du contexte compétitif de création de valeur (Winterscheid et McNabb, 1996), de l'efficacité statique ou dynamique

ou d'une combinaison des deux (Black et Boal, 1997) qui caractérise l'agencement des actifs dans un objectif de réduction de coût.

Sanchez, prenant appui sur ces éléments a défini une taxonomie des compétences et a isolé cinq types de compétence (« *competence mode* »), basés sur la figure 6 (Sanchez, 2004 :520), lui permettant d'identifier les compétences organisationnelles.

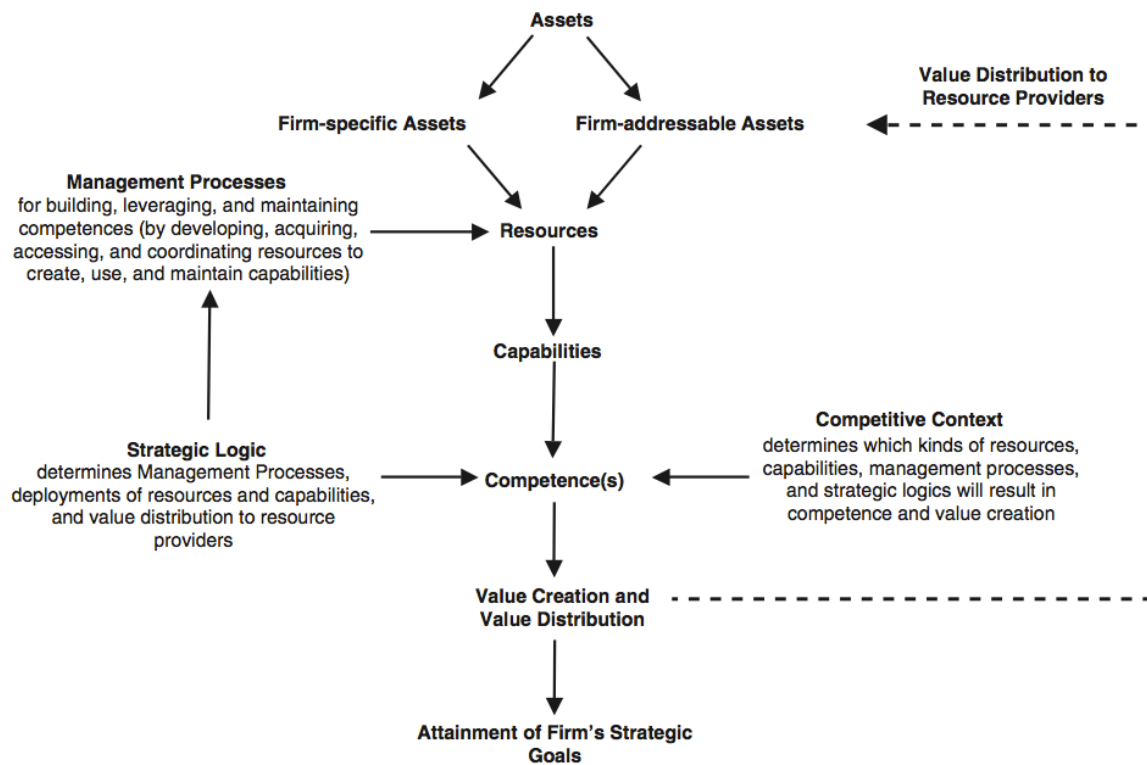
Figure 6 : les cinq types de compétences par Sanchez



Source : Sanchez, 2004 :520

Sanchez établit dans un écrit ultérieur (2008) les liens entre ressources, compétences et également les actifs (figure 7).

Figure 7 : des actifs aux objectifs stratégiques de la firme et la mobilisation des ressources, aptitudes, et compétences.



Source : Sanchez, 2008 : 47

La notion de « *firm-addressable* » fait référence aux ressources mobilisables ou accessibles par l'organisation, au contraire des ressources spécifiques à la firme (« *firm-specific* »)¹³. Prévot (2005) utilise le terme de « ressources périphériques » pour souligner la proximité de ces ressources avec l'organisation. En effet, ces ressources peuvent être détenues par des parties prenantes de la firme et doivent être mobilisées par l'entreprise.

Les types de compétence sont mobilisés selon la nature de l'environnement extérieur à l'organisation : pour un environnement stable, le type de compétence V est suffisant, alors que dans un environnement incertain, avec des technologies mouvantes, le type de compétence est plutôt un type I et II (voir III, IV et V). Les fondements pour chaque type de

¹³ « Firm addressable resources are those which a firm does not own or tightly control but which can arrange to access and use from time to time » (Sanchez *et al.*, 1996)

compétence sont différents, pour un type I, c'est la flexibilité cognitive du manager stratégique qui est mobilisée, pour un type III, c'est la flexibilité de coordination des managers qui est utilisée afin de définir, de configurer et de déployer les ressources adéquates. Tout ceci dans une logique stratégique globale, qui influe à la fois sur les compétences mais aussi les processus managériaux.

Sanchez (2004, 2008) démontre que les ressources sont des actifs disponibles et utiles à l'entreprise. Elles sont soit spécifiques à la firme, soit mobilisables ou accessibles au travers du marché, mais toutes ayant subi une transformation spécifique à l'entreprise qui les aura utilisées et valorisées. Ces deux types de ressources, selon la façon dont elles sont utilisées par l'organisation, contribuent à maintenir non seulement la compétitivité actuelle mais aussi future de la firme. Ce qui entraîne une hétérogénéité des organisations et la diversité des sources d'avantage compétitif.

1.2.4. Les compétences et l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel a donné lieu à de nombreux écrits. L'entreprise est une « organisation apprenante » (Senge, 1990) dans le sens où elle doit, dans un environnement turbulent développer à l'externe comme à l'interne de nouvelles compétences organisationnelles et que celles ci sont souvent décrites comme issues de l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage est d'ailleurs qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir même individuel modifie le comportement de l'organisation (Huber, 1991).

L'apprentissage organisationnel est un processus et les compétences, le résultat.

L'apprentissage organisationnel recueille de nombreuses définitions. Nous retiendrons celle de Koenig (1994 :78): « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des connaissances qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Cette définition requiert une légère inflexion à savoir que l'apprentissage organisationnel peut résulter d'une cognition

collective mais aussi d'une meilleure « articulation des compétences individuelles » (Koenig, 2006 :293).

Les entreprises sont un ensemble de ressources, coordonnées sous la forme de compétences. Pourquoi certaines d'entre elles vont-elles développer des compétences plus rapidement que d'autres et surtout des compétences stratégiques qui lui permettront d'être plus performante qu'une autre ? L'apprentissage constitue l'une des réponses à cette question, lorsque l'on s'intéresse à l'entreprise ayant acquis un avantage concurrentiel à partir de ses compétences.

Argyris (1992) distingue deux niveaux d'apprentissage. Le premier en simple boucle : un individu change sa manière de faire mais ne remet pas en cause ses schémas généraux de fonctionnement. Le second en double boucle est beaucoup plus complexe puisqu'il s'agit de remettre en cause le pourquoi de l'action et la logique de ses actions. L'apprentissage n'intervient véritablement que dans le second cas.

Au niveau collectif, deux modes d'activation des connaissances existent et ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Le premier mode consiste en la circulation d'idées nouvelles ou la diffusion des pratiques constitutives de compétences nouvelles. Le second mode d'apprentissage est beaucoup moins évident car il repose sur la création de relations entre des compétences déjà existantes. Il est basé sur des collaborations souvent informelles, difficiles à saisir mais aussi difficiles à mettre en œuvre voire à susciter et impossible à décréter. Le rapprochement des services, l'émulation de compétences individuelles au travers de rapprochements et de confrontations représentent des bénéfices certains pour l'entreprise. Les confrontations ne sont pas qu'internes. En effet, l'apprentissage peut se faire au contact de partenaires (ce que Huber (1991) nomme « **l'apprentissage par greffe** »). L'environnement influence également l'apprentissage, faisant effet de stimulus et l'apprentissage comme réponse à ce stimulus, sous la forme d'une adaptation aux stimuli reçus. L'approche behavioriste suit d'ailleurs ce schéma.

Le dualisme de l'approche behavioriste et de l'approche cognitive nous permet de saisir la complexité de l'apprentissage organisationnel, vu sous deux angles très différents.

Le premier angle est éclairé par l'approche behavioriste, issue de la théorie comportementaliste. Elle étudie en quoi l'environnement modèle le comportement. L'apprentissage est conçu comme une réponse aux stimuli envoyés par l'environnement.

L'organisation est donc perçue comme un système adaptatif, ayant en sa possession un certain nombre de procédures existantes. Le comportement de l'organisation se trouve être modelé par les règles et compétences présentes dans ce portefeuille et acquises au cours de son histoire et tout au long de ses expériences (Levitt et March, 1988). La critique de ce modèle tient au fait que cette école majore le rôle des procédures au détriment des individus (Granovetter, 1995). **L'individu est ici évincé au profit du passé.**

L'approche cognitive permet d'entrevoir l'apprentissage sous un second angle. Elle part du principe que les comportements humains sont expliqués en fonction des contenus des états mentaux et des représentations. Ainsi l'apprentissage organisationnel est considéré comme un processus varié : soit une modification de l'état de la connaissance organisationnelle, soit comme un changement cognitif (Fiol, 1994), ou soit comme une opération de traitement de l'information avec l'acquisition de nouvelles connaissances (Leroy, 1998). Plus empiriquement, des chercheurs se sont penchés entre autres sur les liens entre apprentissage inter-organisationnel, partage de connaissances et rôle des systèmes d'information et ont noté la création de valeur pour l'organisation dans le cadre du management des chaînes logistiques (Evrard Samuel et Spalanzani, 2009).

L'apprentissage a plusieurs caractéristiques importantes (Dosi *et al.*, 1990).

- ❖ Il est cumulatif. Ce qui est appris précédemment sert à l'apprentissage ultérieur. En revanche, pour entretenir ce qui a été appris et éviter l'oubli, il faut utiliser régulièrement ce qui a été appris.

- ❖ L'apprentissage est plus axé sur des compétences collectives et organisationnelles qu'individuelles. Il est logique d'utiliser ses compétences individuelles au sein de relations sociales, dans un cadre collectif.

- ❖ Les connaissances engendrées par l'apprentissage s'intègrent dans des routines

organisationnelles, phénomène plutôt collectif.

Les compétences clés (« *core competencies* ») sont issues de l'apprentissage collectif de l'organisation, notamment en ce qui concerne la coordination des aptitudes de production (Prahalad et Hamel, 1990).

Pourquoi l'entreprise décide-t-elle d'apprendre, de s'adapter, que ce soit dans un processus individuel ou collectif, que ce soit sous la forme d'une approche behavioriste ou cognitive ? L'organisation identifie une inadéquation entre une situation présente et la situation qu'elle souhaite atteindre à moyen ou long terme (Cyert et March, 1963). Elle veut remédier à ce déséquilibre en agissant et en utilisant l'apprentissage. La difficulté vient du fait qu'il faut que ce choix soit partagé par tous les individus et que les solutions trouvées individuellement soient convergentes. La vision stratégique intervient à ce niveau. Nous l'aborderons dans le chapitre suivant.

L'apprentissage organisationnel peut également prendre sa source dans la mobilité des ressources. En effet, dans un contexte collaboratif, entre entreprises, un partenariat entre organisations peut conduire à un **échange de ressources**, un **échange de savoirs**, et un **échange de compétences**, pas toujours d'ailleurs de façon égalitaire entre les parties. Ainsi une collaboration entre organisations permet de démultiplier les ressources de l'entreprise (Lei et Hitt, 1995).

L'apprentissage organisationnel est un processus inégal selon les organisations, dont l'une des particularités est qu'il se nourrit de la collaboration, de la confrontation avec l'autre. Il amène à réfléchir sur la volonté d'une organisation à changer de situation, à « progresser », à changer de modèle ou à faire évoluer un modèle. L'organisation peut se trouver confrontée à des blocages, d'ordre historique par exemple (Prévot, 2005), ce que nous allons notamment étudier dans le point suivant.

1.2.5. Les compétences, l'apprentissage, les sentiers et les routines organisationnelles

Selon certains auteurs, le passé de l'entreprise détermine son présent (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Kimberly et Bouchikhi, 1995) :

"a company's ability to respond ... is constrained by its internal capabilities, which are shaped by the company's administrative heritage. Internal capability is developed over a long period of time and cannot be changed overnight or by management decree."
Bartlett and Ghoshal (1989 : 35)

La microéconomie enseigne que les entreprises ont de multiples choix devant elles. Leur choix s'effectue selon une logique de maximisation du profit et de minimisation des coûts. Les courbes de coûts marginaux se croisent et les décisions sont fonction de données mathématiques et d'anticipations rationnelles. Or il n'est nullement fait référence, dans cette réflexion, notamment aux sentiers de dépendance¹⁴ (Teece *et al.*, 1997 ; Booth, 2003). Cette particularité sera notée avec force par Nelson et Winter (1982) et exploitée dans une critique de la microéconomie traditionnelle.

L'approche historique des organisations est justifiée par une approche dynamique de la stratégie et fait appel à d'autres disciplines comme la philosophie ou la sociologie. Nelson et Winter (1982) sont les fondateurs de la théorie évolutionniste, qui se prolonge avec les capacités dynamiques développées entre autres par Teece *et al.* (1997). L'exploration historique des organisations donne une perspective très intéressante pour expliquer le présent à travers les expériences vécues du passé. En d'autres termes, les *aptitudes* et les

¹⁴ « Where a firm can go is a function of its current position and the paths ahead. Its current position is often shaped by the path it has traveled. In standard economics textbooks, firms have an infinite range of technologies from which they can choose and markets they can occupy "Bygones are bygones". Path dependencies are simply not recognized. This is a major limitation of microeconomic theory. The notion of path dependencies recognizes that "history matters". Thus a firm's previous investments and its repertoires of routines constrain its future behavior » (Teece *et al.*, 1997, pp. 522-523).

compétences sont étudiées sous l'angle de leur évolution à travers le temps, reflétant les changements et évolutions des marchés, mais aussi de l'environnement technologique.

Les **sentiers de dépendance ou contraintes de sentier** (*path dependencies*) traduisent l'intervention du passé dans le présent de l'organisation. Ils vont plus loin que la notion d'irréversibilité de la théorie des coûts de transaction (Williamson 1975, 1985). Les investissements antérieurs mais également les routines acquises au cours du temps par l'entreprise sont des contraintes agissant sur son comportement futur. Pour aller plus loin, la croissance potentielle de toute entreprise dépend d'une base de ressources qu'elle développe selon une contrainte de sentier (Arthur, 1994).

En considérant également l'apprentissage organisationnel dans un processus dynamique, celui-ci est décrit comme « enclos » dans des procédures locales, spécifiques à l'organisation (Teece, 1988 ; Pavitt, 1986). De plus, un environnement changeant trop rapidement ne permet pas à l'organisation d'apprécier les effets de l'apprentissage sur ses résultats ou ses objectifs. Elle ne peut conduire des expériences in-vivo et donc ses capacités cognitives s'en trouvent diminuées. D'autant plus si l'on considère le niveau stratégique, les managers ont des capacités cognitives limitées donc des difficultés à appréhender la totalité de la complexité de l'environnement concurrentiel de leur industrie. D'autant plus que l'environnement est complexe et mouvant (Dosi *et al.*, 1990).

En étudiant les contraintes de sentier, on s'aperçoit que les contraintes technologiques ou les avancées technologiques ont un impact non négligeable sur le sentier emprunté par les firmes. Elles sont en effet à la merci des opportunités technologiques qui leur permettent ou non d'avancer sur le chemin. Ces opportunités sont aussi internes à l'organisation qui a le choix d'en développer certaines en innovant. L'orientation de l'action en recherche et développement de la firme dépend des opportunités existantes sur le sentier principal ou les sentiers secondaires (des activités en lien avec les activités du sentier principal). Le changement d'affectation des ressources interviendra si la firme estime que le sentier principal ne permet plus les mêmes débouchés économiques. Enfin, plus les technologies utilisées par les organisations seront génériques, plus les contraintes de sentier seront fortes (Dosi *et al.*, 1990).

Les contraintes de sentier font émerger des routines organisationnelles. Celles ci sont définies par Nelson et Winter (1982 :47) comme :

« (...) *all regular and predictable behavioral patterns of firms is 'routine'* ».

Levitt et March (1988:320) précisent : « les formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies autour desquelles les organisations sont construites et au travers desquelles elles fonctionnent ».

Nelson et Winter (1982) indiquent qu'il n'est pas réaliste de déclarer que tout est routine dans une organisation et que les décisions de la plus haute importance ne s'inscrivent pas dans un schéma routinier et préformaté.

Les auteurs font appel à la biologie pour expliquer les routines :

« *in our evolutionary theory, these routines play the role that genes play in biological evolutionary theory.* » (Nelson et Winter, 1982 : 47).

Les routines sont donc le reflet d'un héritage « génétique », sélectif donc, avec des constantes éprouvées avec le temps, de génération en génération. Selon la théorie évolutionniste, avec le temps, et des routines approuvées, le comportement des organisations du secteur ressemblera à la firme leader. Pour arriver à ce niveau de « standardisation », les mécanismes possibles sont ceux de l'adaptation (imitation ou essai-erreur-rectification) (Alchian, 1950; Nelson et Winter, 1982) ou de la sélection de la firme la plus apte à absorber les autres firmes (Hannan et Freeman, 1977; Hirschleifer, 1977). L'identification et la réplication de routines réussies sont un gage de survie pour les entreprises, voire de croissance si la réplication est effective (Winter, 1990). Elles permettent à l'organisation de faire évoluer ses ressources afin de s'adapter au mieux à son environnement (Abrassart et Aggeri, 2007).

Deux caractéristiques des routines organisationnelles sont retenues par les tenants de la RBV : leur caractère tacite et leur ambiguïté causale du fait de l'impossibilité d'identifier les routines à l'origine de la performance de la firme leader (Winter, 1987 ; Lippman et Rumelt, 1982). Ces deux éléments permettent aux routines d'être des ressources préservées, selon

un « mécanisme isolant » qui empêchent les concurrents d'en reproduire la valeur ou d'éliminer les gains de l'entreprise qui les utilise. Elles sont donc non échangeables sur un marché et gardent ainsi une valeur. Elles font donc partie des ressources intangibles stratégiques (Knott, 2003). D'ailleurs, les capacités organisationnelles dans l'approche RBV incluent des routines comme les préférences managériales, les ressources et *aptitudes*, et les compétences clés (Barney, 2000). Ceci vient en contradiction avec les propos de Nelson et Winter (1982) qui ne voient dans les routines que des actions répétitives et régulières. Il en est tout autre dans l'approche RBV. Les routines étant difficilement imitables par les concurrents, elles représentent une ressource stratégique intéressante pour l'entreprise. Ce sont les routines mais également la capacité du management à mettre en œuvre ces routines qui constituent une réelle capacité de l'organisation (Dosi *et al.*, 1990). De même, lors de bouleversements de l'environnement et dans une procédure d'adaptation aux changements afin de préserver ses ressources, l'entreprise devra opérer ces changements de façon modérée et progressive afin de ne pas perturber les routines organisationnelles (Guilhon, 1998).

Alors que les routines organisationnelles représentent, pour les théoriciens de la *Resource-based View*, une ressource qui permet l'acquisition d'un avantage concurrentiel (Hitt et Ireland, 1985; Winter, 1987; Mahoney et Pandian, 1992 ; Knott, 2003), pour les tenants de la théorie évolutionniste, cette spécificité de la ressource disparaît. Nelson et Winter les décrivent comme étant responsable de performances durables et différentes entre organisations, jusqu'à ce qu'elles deviennent au final les routines reconnues comme celles qu'il faut adopter pour performer. Un nivellement intervient donc avec le temps et elles ne permettent plus de se distinguer des autres entreprises. Elles sont donc au final accessibles. Les routines constituent « la compétence foncière des firmes » selon les évolutionnistes.

L'approche behavioriste, que nous avons citée précédemment, lie le comportement de l'organisation à ses routines organisationnelles.

Les routines sont ici appréhendées du côté positif, comme apportant des éléments bénéfiques à l'entreprise. Elles peuvent tout aussi contraindre la stratégie de l'organisation. Elles s'expriment en effet à partir des sentiers de dépendance (*path dependencies*). Ces

sentiers peuvent mener vers la **performance** ou la **contre performance**. L'inertie est le danger des routines organisationnelles trop ancrées dans l'entreprise. L'inertie conditionnera la prise de décision dans un sens qui pourrait être néfaste aux performances voire à la pérennité de l'organisation.

De même "les adaptations qui apparaissent comme "évidentes" et "faciles" à l'observateur extérieur peuvent se trouver entravées parce qu'elles provoquent la perception d'une menace sur l'équilibre politique interne. (...) Il semble que l'on puisse dire que la peur de briser la trêve est, en général, une force puissante qui tend à maintenir les organisations dans le cadre de routines relativement inflexibles" (Nelson et Winter, 1982 :111-112). L'inflexibilité des routines et la peur du changement rendent les adaptations difficiles.

La compétence est très fortement liée aux routines. En effet la compétence est : « un niveau élevé de routine (ou d'ensemble de routines) qui, joint à ses outils de gestion des flux de matières premières, confère au management de l'organisation un ensemble d'options de décisions pour réaliser des produits finis spécifiques » (Winter, 2000: 983).

Enfin "la compétence, qu'elle soit opérationnelle ou dynamique, inclue deux types de routines: celles pour réaliser les tâches individuelles et celles pour coordonner les tâches individuelles" (Helfat et Peteraf, 2003: 999).

Pour les tenants de l'approche du « *Competence-based Management* », les processus et routines font partie des sept types de compétences identifiées (Sanchez *et al.*, 1996 ; Durand et Guerra-Vieira, 1997 ; Durand, 2000). Les autres compétences identifiées sont la culture, les comportements et l'identité, la structure organisationnelle interne et externe, les capacités cognitives (y compris les connaissances individuelles et collectives) et les actifs tangibles et intangibles.

Même si les visions de Collis (1991) et Métais (2002) diffèrent de part la définition même des compétences (comme un type particulier des capacités), les routines font partie des aptitudes organisationnelles et s'expriment à travers la compétence (routine organisationnelle de coordination de ressources).

Il est intéressant de rapprocher les routines organisationnelles, dans le sens que nous souhaitons leur donner à savoir comme se développant ou existant à partir de sentiers de dépendance (*path dependencies*) (Dosi *et al.*, 1990), de la notion **d'héritage administratif**. L'héritage administratif concerne l'ensemble des contraintes organisationnelles issues du passé et affectant les choix stratégiques actuels de l'entreprise (Bartlett et Ghoshal, 1989 cité par Métais, 1997). L'héritage administratif se compose à la fois d'un héritage culturel intangible (style de management, charisme d'un dirigeant, ...) et d'un héritage matériel via les installations, les systèmes d'information, ... Même si la firme évolue, l'héritage, qu'il soit matériel ou immatériel, ralentit l'évolution du fait de l'inertie du processus. La stratégie se trouve alors contrainte par la structure. Les décisions ne sont pas libres de toute contrainte, au contraire les choix stratégiques de l'organisation sont la résultante des actifs cumulés dans l'entreprise au cours du passé. L'héritage administratif induit les choix, sans que ceux-ci soient toujours judicieux (Collis, 1991). Les organisations sont captives de leur passé¹⁵ (Bartlett et Ghoshal, 1995 :195). Les influences de l'héritage administratif peuvent être exogènes comme le système éducatif, les institutions, ... impactant alors par exemple le mode de gouvernance.

Nous avons étudié le lien entre ressources, compétences et appréhendé le dynamisme de l'organisation dans sa relation avec l'acquisition de ces ressources. Nous avons noté combien elle pouvait être contrainte par ses choix passés, par son histoire, eux-mêmes déjà contenus dans un environnement dont elle ne peut aisément se soustraire. Cette histoire est « contenue » dans les routines organisationnelles au sens d' « héritage administratif », ou de sentiers de dépendance (*path dependencies*) selon Dosi *et al.*, (1990).

Aussi nous proposons l'intervention d'une variable modératrice (VM1), **les routines organisationnelles qui influencent l'acquisition ou l'utilisation des ressources de l'organisation pour atteindre son objectif stratégique.**

Dans ce cadre, la portée de la vision stratégique, est telle, qu'elle va consister par un effet de tension sur les ressources à s'extraire si possible, de l'héritage administratif qui pèse sur

¹⁵ « captives of their past ».

l'organisation (Métais, 1997). Cette dimension aide à saisir la complexité dans l'évolution des ressources de l'organisation. Les ressources sont, selon Métais (1997), un construit organisationnel « qu'il convient d'enrichir et de transformer sans cesse » (:70). Dans cette dynamique, indispensable à la compréhension de la formation d'un choix stratégique et de l'influence de la vision stratégique dans le processus, l'entreprise est contrainte par l'apprentissage organisationnel, dans la modification des routines organisationnelles, et par l'héritage administratif : les décisions passées influent sur les décisions présentes et futures.

Dans cette section, nous avons étudié la RBVT et la CBMT du fait de l'enrichissement qu'elle apporte à notre réflexion sur les ressources et compétences nécessaire à la proposition d'une prestation de service. Or, cette étude nous a mené sur la piste des **sentiers de dépendance**, sur **l'héritage administratif** mais aussi sur **l'apprentissage organisationnel** comme processus collectif et qui devrait s'avérer, dans un contexte coopératif, d'autant plus riche.

La difficulté sémantique que nous avons identifiée entre les concepts de ressources, de compétences, complexifie l'analyse et l'identification potentielle de chacune des catégories.

A ce niveau d'analyse et pour les besoins de notre recherche et pour son opérationnalisation, nous considérerons que les « ressources (sont) les éléments constitutifs des aptitudes de l'entreprise. Les ressources constituent en fait les éléments fondateurs de l'ensemble des aptitudes de l'entreprise » (Métais, 1997 : 48). L'auteur indique que par « aptitude » il désigne les potentialités d'ordre supérieur de l'entreprise et notamment les compétences et capacités organisationnelles de l'entreprise. Il ajoute que la « nature d'une ressource repose principalement sur son caractère matériel ou immatériel, sachant que les ressources immatérielles peuvent être propres à l'entreprise ou bien situées en marge de l'organisation. Les ressources sont les unités de base qui déterminent l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Développées, entretenues et combinées, elles permettent à l'entreprise de définir des aptitudes, conditionnant à la fois la qualité (au sens

large) des produits et services concernés, ainsi que la qualité de la mise en œuvre des processus de production. » (:49).

Ces propos sont clairs et précis et nous nous appuyons sur cette première marche pour construire la suite de notre analyse. La seconde marche concerne la combinaison des ressources. En effet, comme l'auteur le sous-entend, sans utilisation ou combinaison, les ressources ont peu d'intérêt. Aussi nous nous efforcerons de définir ultérieurement les compétences résultant de la combinaison des ressources, celles-ci restant notre étalon lors de l'étude empirique que nous mènerons.

Nous avons vu précédemment que les compétences pouvaient être des ressources particulières (Sanchez et Heene, 1996), dans une vision systémique. Ces auteurs distinguent alors les ressources de nature « actif » et de nature « compétence ». Cette distinction permet de faire apparaître les « savoir-faire », les aptitudes de l'organisation dans la réalisation. Cet aspect nous semble important à faire apparaître dans le cadre de notre recherche. Il intervient d'ailleurs dans la classification de Grant (1996), lorsqu'il fait référence aux « connaissances individuelles spécialisées ».

Nous faisons le choix de combiner cette vision des ressources et compétences avec l'approche de Métais (1997) qui est en accord avec le système vu par Sanchez (2008).

En effet, Métais (1997) identifie deux grandes catégories de ressources : tangibles et intangibles. Les ressources tangibles sont les ressources physiques et humaines, le capital financier et comptable, les brevets, licences et contrats. Les ressources intangibles sont soit organisationnelles (savoir organisationnel, technologique, managérial, système d'information et process) soit marginales que l'on peut rapprocher des ressources relationnelles (clients : réputation – image, fournisseurs, réseaux). Nous ajouterons dans les ressources intangibles les ressources cognitives, celles liées à la connaissance (Hunt, 2001; Mills *et al.*, 2003 ; Lambourdière et Corbin, 2010). Cette classification est intéressante car elle fait référence aux réseaux, aux process et à la réputation. Des auteurs classifient les ressources d'ordre financière dans la catégorie des ressources intangibles (Lambourdière et Corbin, 2010), mais nous nous tiendrons à la classification proposée par Métais (1997 :49) qui nous paraît être assez complète. Nous ajouterons la notion de ressources de nature

« compétence » pour tout ce qui est lié aux savoir-faire et aptitudes.

Le tableau 3 récapitule les ressources identifiées par Métais (1997) et l'amendement en gras que nous proposons au regard de la littérature (Sanchez et Heene, 1996 ; Grant, 1996 ; Hunt, 2001 ; Mills *et al.*, 2003 ; Prévot, 2005 ; Lambourdière et Corbin, 2010)

Tableau 3 : ressources et compétences d'une organisation

Ressources tangibles	Ressources intangibles			
	<i>Organisationnelles</i>	<i>Marginales</i>	<i>Cognitives</i>	de nature « compétence »
Ressources physiques				
Ressources humaines	Savoir organisationnel			
Ressources financière et comptable	Savoir technologique	Clients : réputation – image	Développement des connaissances	Savoir-faire
	Savoir managérial	Fournisseurs		Aptitudes
Brevets, licences contrats	Systèmes d'information	Réseaux		
	Process			

Source : adapté de Métais, 1997 :49, Lewis, 1995 cité par Chen et Paulraj, 2004 et Sanchez et Heene, 1996

Il est général et ne s'applique pas spécifiquement à notre terrain de recherche aussi il nous faudra le contextualiser.

Certaines ressources sont aisément imitables et ne constituent pas en soi des ressources stratégiques, dans le cadre d'un avantage concurrentiel : les ressources physiques et humaines en font partie. C'est leur exploitation qui les transforme en potentielles ressources stratégiques (Rubin, 1973 ; Mahonay et Pandian, 1992). En revanche les ressources intangibles sont plus difficiles à imiter ou même à identifier et à trouver. Ressources cognitives (Lewis, 1995), ressources relationnelles (Panayides, 2007) et informationnelles (Itami et Rohel, 1987) sont par là-même difficiles à reproduire dans la forme qui permet justement de dégager un avantage concurrentiel (Reed et De Fillipie,

1990) ou de créer un nouvel espace de concurrence et de nouvelles prestations à valeur ajoutée pour le client.

Dans notre souhait de contextualiser la littérature que nous avons étudiée, nous nous intéressons à l'offre de service par les organisations.

Aussi, l'une de nos propositions en cours de construction, issue de notre revue de littérature est la suivante : **les ressources et compétences d'une organisation influencent la construction d'une offre de service (P2).**

Nous affinerons cette proposition au cours de notre réflexion, en la précisant dans notre chapitre 2.

En lien avec les ressources d'une organisation et avec les raisons qui peuvent conduire en leur mobilisation ou développement ou acquisition, nous nous devons d'étudier avec attention la vision stratégique de l'organisation et la relation avec les ressources et objectifs de la firme, en nous attardant tout d'abord sur la stratégie et ses fondements.

Section 1.3. La formulation d'une vision stratégique par une firme

L'étymologie du mot stratégie vient du terme grec « *strategos* » : l'art de conduire une armée et de disposer ses troupes au mieux dans le but de remporter la victoire. Des textes célèbres usent du terme de stratégie comme le philosophe chinois du 4^e siècle avant J.C. Sun Tzu dans « l'Art de la Guerre », usant de la stratégie militaire avec finesse, de Machiavel au 16^e siècle avec son « Discours sur l'art de la guerre » ou au 19^e siècle avec Von Clausewitz (De la guerre). Ce dernier replace la guerre dans son contexte politique. Ses trois principes sont les suivants : « concentration des forces », « économie de moyen » et « liberté de mouvement ». La stratégie appliquée à la gestion d'entreprise n'apparaît que dans les

années 60. Il est fait un lien entre la structure de l'entreprise, la gestion de l'entreprise et la stratégie.

La stratégie est source de nombreux écrits. Sa définition l'est tout autant car c'est à la source de sa définition que l'on trouve les actions préconisées par les auteurs pour qu'une stratégie soit réussie, c'est à dire pour qu'elle conduise à une création de valeur, voire vers un avantage compétitif durable.

Le propre de la recherche d'une stratégie pour une organisation est de différer des autres afin de s'approprier un avantage compétitif par l'adoption d'un positionnement concurrentiel différentiel (Ansoff, 1987 ; Porter, 1982) ou par l'acquisition de ressources uniques telle que préconisé par les tenants de la RBV (Barney, 1991).

Dans les premiers écrits sur la vision stratégique, les auteurs lui conféraient un rôle essentiel dans la motivation des salariés (Peters et Waterman, 1982). Puis les recherches sur la vision se sont tournées vers la transformation de l'environnement des organisations grâce à la vision des dirigeants de ces mêmes organisations, comme un outil du changement (Nanus, 1992 ; Nadler et Tushman, 1989).

Il est utile, dans un premier temps, de revenir vers la stratégie et ses définitions avant d'avancer vers la vision ou l'intention stratégique.

1.3.1. La stratégie et son impact dans un environnement concurrentiel

1.3.1.1. La définition et les contours de la stratégie

Bien que les écrits soient nombreux et parce qu'ils foisonnent, probablement, une définition claire et consensuelle de la stratégie n'existe pas (Mintzberg, 1987). L'objectif ici n'est pas sa formulation. Citons quelques définitions comme celle de Chandler (1962 :13) :

« Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals. »

Ansoff (1965, 1968) propose une définition de la stratégie comme la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser.

La définition de Porter (1981) sur la stratégie insiste sur la combinaison d'objectifs que la firme s'efforce d'atteindre et en face, la combinaison des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. Ici, la notion d'objectifs futurs à atteindre est très explicite.

Enfin la définition de Marchesnay (2004 : 21) qui se veut aussi complète que possible :

« c'est l'ensemble constitué par les réflexions les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. »

Les définitions font ressortir des termes communs mais de grandes différences se dissimulent derrière ce vocabulaire, entre l'école de la planification ou l'école du positionnement, entre les spécialistes du contenu et ceux des processus par exemple.

Mintzberg (1987) a éclairci le propos en proposant cinq approches complémentaires de la stratégie : les 5P de la stratégie :

- ❖ « *Plan* » : la stratégie est formalisée avant son application. Elle est mise en œuvre en respectant le plan défini ;

- ❖ « *Ploy* » : la stratégie devient stratagème pour influencer le comportement des concurrents

- ❖ « *Pattern* » : la stratégie est un schéma de comportement (Fréry, 2004) qui peut être voulu ou non et qui conduit à une orientation d'ensemble.

❖ « *Position* » : la stratégie se positionne dans un environnement et sa position lui confère une rente au sens économique du terme. Mintzberg fait alors référence aux stratégies collectives développées par Astley et Fombrun. C'est un positionnement particulier dans un optique de stratégie politique, anéantissant la compétition entre firmes.

❖ « *Perspective* » : dans une logique interne cette fois-ci, la stratégie s'inscrit dans une façon de voir le monde. La stratégie est un concept, partagé par les membres de l'organisation à travers leurs intentions ou leurs actions.

Il est possible d'identifier également les axes d'application de la stratégie afin d'en saisir les contours.

1.3.1.2. Les spécificités de la stratégie dans un contexte incertain

La stratégie selon qu'elle s'applique au niveau du haut management (*corporate strategy*) ou au niveau des activités (*business strategy*) n'a pas les mêmes impératifs en matière de planification, de conséquences et d'objectifs. La seconde s'intègre à une logique opérationnelle, en interaction avec la première catégorie. Dans les années 70, alors que la planification stratégique était le paradigme dominant, l'une des critiques qui lui fut adressée touchait à la séparation claire entre les deux niveaux stratégiques, supposant que l'un s'adaptait automatiquement à l'autre sans besoin d'ajustement. Le management stratégique, s'intéressant à la *corporate strategy* et à l'articulation avec la *business strategy* est plus respectueux de la réalité des conditions d'exercice de la stratégie au sein d'une organisation, quelque soit sa taille. C'est dans cette optique que nous nous intéresserons à la *corporate strategy*.

La stratégie a plusieurs spécificités (Marchesnay, 2004) :

❖ les buts : l'organisation définit une stratégie avec des buts et objectifs de long terme et ainsi identifie les moyens pour les atteindre.

❖ le temps : le temps est une variable d'importance : « le temps fait partie de la définition interne de toute organisation » (E. Morin, 1977 :215) et le temps est « une variable fondamentale de la stratégie » (Martinet, 1991). La volonté de planification stratégique peut rencontrer des obstacles, surtout si il est fait un découpage en phases de « programmation » puis en phases « d'action » (Lacroux et Nourry, 1997). L'asynchronisme fait partie des données de la stratégie dans des environnements complexes.

❖ le changement : la décision devient stratégique si elle implique des changements dans la structure de l'entreprise. Certaines décisions peuvent entraîner l'organisation vers des changements irréversibles.

❖ l'environnement : pour faire face à un environnement agressif, et une certaine incertitude, la stratégie se fait moyen de lutte pour conquérir de nouveaux marchés et adapter l'entreprise à un nouveau contexte.

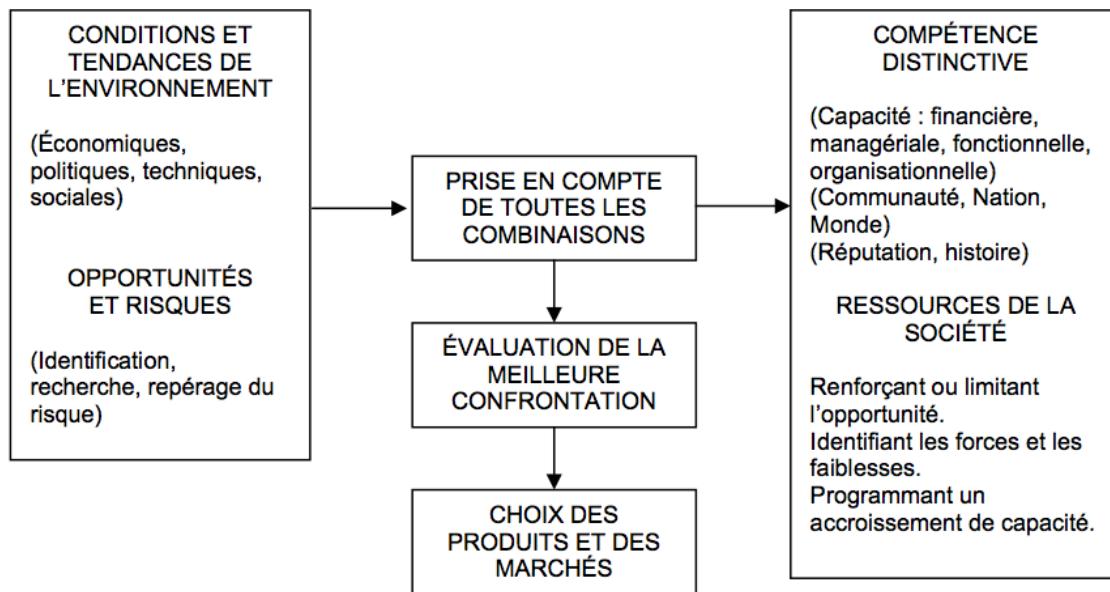
Le haut management devra opérer des choix stratégiques (Ackoff, 1970), sachant qu'une entreprise soumise aux mêmes contraintes environnementales qu'une autre entreprise similaire pourra orienter sa stratégie différemment (Caves, 1980) et obtenir des performances tout aussi intéressantes. Ces choix sont guidés par des modèles et méthodes qui foisonnent, certains allant jusqu'à la mathématisation de la décision.

1.3.1.3. Les déterminants des choix stratégiques

Les solutions proposées aux entreprises quant à la mise en place de leur stratégie sont largement répandues. Le modèle le plus connu, conçu par Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965), le modèle LCAG, dit aussi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) et repris par Barney (1991) considère l'entreprise comme ayant des forces, des faiblesses, et étant confrontée à des opportunités et des menaces. Le modèle SWOT donne lieu à de multiples applications.

Prenant appui sur la méthode SWOT, Marchesnay (2004) représente graphiquement (figure 8) le chemin à emprunter par l'entreprise en matière de stratégie.

Figure 8 : la démarche stratégique de l'organisation

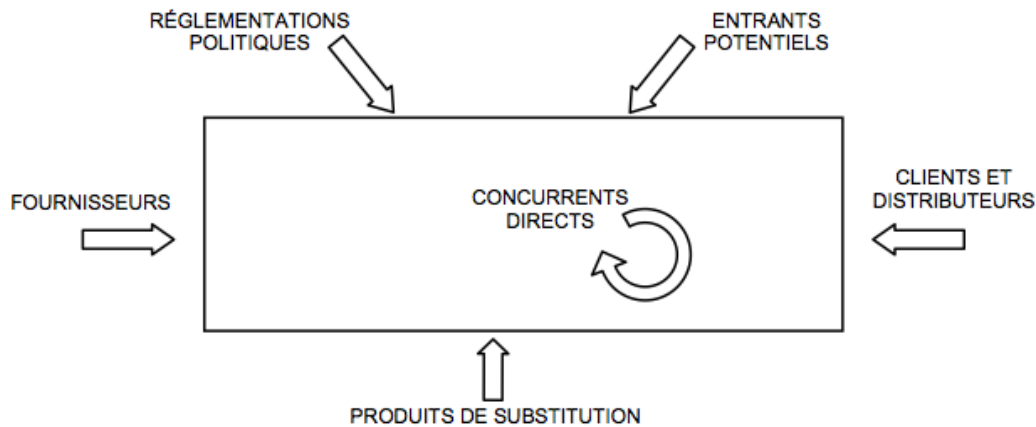


Source : Marchesnay, 2004 :43

Les critiques du modèle LCAG sont vigoureuses et touchent principalement le mode très automatique du process stratégique, et l'application très restrictive du modèle aux très grandes entreprises évoluant dans un univers concurrentiel stable et certain. L'incertitude à laquelle est soumise la majorité des entreprises leur permet difficilement de faire appel à une telle méthode. De plus les menaces et opportunités décrites dans ce modèle sont liées au marché et aux concurrents. Dans la réalité entrepreneuriale, les menaces viennent aussi des **instances de régulation** et de **réglementation** et de **l'état de disponibilité des ressources énergétiques**. Les menaces sont bien plus nombreuses et plus diffuses, moins facilement prévisibles que celles décrites par les tenants de ce modèle. De même, le modèle LCAG, reconnu comme ultralibéral, omet les valeurs sociétales auxquelles les entreprises peuvent adhérer ou auxquelles elles sont confrontées. La notion de **responsabilité sociale de l'entreprise** est venue infléchir la seule vision libérale du modèle. Enfin l'environnement concurrentiel lui-même est bien plus complexe que celui décrit à l'origine par les auteurs du modèle. Porter dans les années 80, intégrant l'équipe des auteurs du modèle, va procéder à quelques modifications, insistant sur la possibilité de **collusion**

voire de coopération entre entreprises plutôt qu'une concurrence féroce et destructrice (figure 9).

Figure 9 : relations de l'organisation avec son environnement



Source : d'après Porter, 1980 cité par Marchesnay, 2004 :133

Le processus décisionnel décrit par Child (1972) insiste également sur l'importance de l'environnement, mais dans un système de *feedback*. En effet non seulement l'entreprise sera influencée par son environnement mais ses choix stratégiques vont eux aussi produire des menaces et opportunités sur l'environnement. Miles et Snow (1986) poursuivent la réflexion et relient la stratégie, les processus et le management, développés ci-après :

- ❖ les organisations agissent et créent leur environnement en prenant des décisions stratégiques, en dehors de l'environnement qui leur est imposé,
- ❖ les choix stratégiques du management forment les processus de l'organisation ainsi que sa structure opérant des modifications majeures et mineures au sein de l'organisation,
- ❖ les structures et processus de l'entreprise contraignent la stratégie : non seulement le passé va intervenir dans la stratégie future de l'organisation, mais aussi et très

involontairement, l'organisation s'engage sur des phénomènes d'inertie qui l'empêchent de développer d'autres activités.

Nous retrouvons ici ce que nous avons étudié en section 1.2. à la fois les sentiers de dépendance et l'influence du passé (héritage administratif entre autres) sur les choix stratégiques futurs de l'organisation ainsi que des routines sclérosantes quant au développement d'activités autres pour l'organisation.

Porter apporte un autre éclaircissement intéressant quant à notre recherche à savoir le repérage de groupes stratégiques. Il identifie trois groupes de stratégies génériques :

- ❖ une stratégie de volume avec des coûts bas fondés sur des économies d'échelle,
- ❖ une stratégie de différenciation fondée sur l'image, la notoriété, la qualité du service ou du produit. Elle se démarque en choisissant une spécificité reconnue par plusieurs clients du secteur afin de proposer une offre différente et attractive,
- ❖ la stratégie de spécialisation, fondé sur un certain type de produit ou de service avec deux variantes : l'une fondée sur les coûts, en cherchant un avantage en ayant les coûts les plus bas par rapport au segment ciblé ; l'autre est axée sur la différenciation en se démarquant sur le segment choisi.

Cette carte de l'industrie amène plusieurs remarques à savoir tout d'abord qu'une entreprise peut adopter une stratégie mixte, tout en étant compétitive. Il est d'ailleurs souhaitable qu'elle suive plusieurs stratégies si elle évolue dans un univers incertain et hyper compétitif. Porter reconnaît cette critique des stratégies génériques uniques dans un écrit de 1997. Plusieurs études empiriques viennent corroborer les meilleures performances des stratégies combinées plutôt que de stratégies génériques (Hambrick, 1981 ; Miller, 1992).

Une autre remarque touche le danger d'une vision statique de la carte des stratégies génériques de l'industrie. En effet, le processus est dynamique et la carte évolue au gré des entrants, des sortants et des changements de stratégie. Selon Porter (1991), la seule

méthode pertinente afin d'anticiper les relations des concurrents au sein d'une industrie est d'envisager la carte des stratégies génériques sous une forme dynamique. Pour être efficace une stratégie doit tenir compte de l'avenir du secteur, des rapports dynamiques entre les entreprises du secteur. Cette vision de la stratégie se rapproche de la théorie évolutionniste. Celle-ci laisse une part bien plus importante en matière de stratégie à l'indétermination et au jeu du hasard, dans une conception beaucoup plus dynamique de l'industrie.

Dans le domaine de l'opérationnalisation de la stratégie, le management dispose entre autres de deux outils de gestion. Ces outils sont le modèle d'affaire (*business model*) et le plan d'affaires (*business plan*). Le modèle d'affaire, celui vers lequel se centre notre intérêt à ce niveau, pose les questions de performance de l'entreprise et ses sources de revenus (Lecocq *et al.*, 2006). Dans cette approche, le dirigeant cherche à identifier les ressources et compétences de son entreprise qui sont susceptibles de générer des revenus avec la proposition d'une offre spécifique (Demil et Lecocq, 2008). Le fait de se pencher sur le modèle d'affaire, dit aussi modèle économique, permet une réflexion en phase avec notre recherche : il laisse une plus grande marge de manœuvre en matière de créativité notamment dans les sources de revenu et de nouvelles ressources à valoriser ou développer ou une nouvelle organisation à proposer (Demil et Lecocq, 2008). La conception de G. Hamel (1998) en matière de modèle d'affaire repose sur quatre composantes : l'axe stratégique, les ressources stratégiques, l'interface avec le client et le réseau partenarial. Ces composantes sont reliées entre elles. L'axe stratégique est lié aux ressources stratégiques. En effet, les ressources stratégiques sont au service de l'axe stratégique. La manière pour l'entreprise d'affronter la concurrence constitue ce que Hamel nomme la *configuration*. Il décline les ressources stratégiques en actifs stratégiques, en compétences de base et en processus clés.

Les ressources permettent de définir l'entreprise mais si l'on inverse l'image, l'entreprise doit déterminer les ressources futures qu'elle devra posséder pour réussir. En effet, les ressources ont un intérêt pour le présent mais elles peuvent induire des avantages concurrentiels futurs. Une ressource devient intéressante stratégiquement parlant non

seulement par sa rareté, par la complexité pour se l'approprier, et par l'adéquation à la stratégie qu'il est décidé de mettre en œuvre alors.

Dans la logique de l'approche par les ressources, l'entreprise, même si elle est liée à ses ressources à court terme peut dans un terme plus lointain décider d'opérer un changement et de développer ou d'acquérir des ressources afin d'ouvrir des espaces concurrentiels nouveaux, en transformant son environnement (Métais, 1997). Ce sont alors des effets de leviers sur ses ressources qu'elle va créer et utiliser, ce qui nous amène à la notion de vision stratégique.

1.3.2. Le(s) concept(s) de vision stratégique ou d'intention stratégique

Le terme intention fait référence étymologiquement aux notions de « tendre vers » et de « mettre sous tension ».

Le concept de vision stratégique est relativement ambigu (Cossette, 2003). Il touche le futur et plus précisément une « image idéale et unique du futur » (Kouzes et Posner, 1991). Cette première caractéristique amène un consensus. On peut citer également Bennis et Nanus (1985 :) qui indique qu'« elle se réfère à quelque chose de mieux que ce qui existe actuellement [...] ». Elle est une image mentale d'un état futur désirable. »

La vision est étudiée par de nombreux auteurs. Nous revenons ici aux prémisses de la vision stratégique, pour nous pencher plus précisément sur deux groupes d'auteurs qui apportent des éléments intéressants au concept, du moins dans le cadre de cette recherche.

La notion de vision stratégique est apparue, dans sa première version fort critiquable, au sein de l'école autrichienne. Von Mises (1989), entre autres, propose que l'entrepreneur soit constamment à la recherche des « poches d'ignorance » (Kirzner, 1973) du marché et qu'il les exploite. La vision est alors formalisée comme l'idée de nouvelles combinaisons des facteurs de production afin de les exploiter. Cette première version n'est pas celle qui a

attirée notre attention. Ses critiques furent nombreuses à commencer par le caractère très tranché de la vision.

La seconde version est plus complète dans le cadre de notre recherche. Le terme de « *strategic intent* » est utilisé chez Hamel et Prahalad (1989) en réponse à la solution stratégique de Porter (1981) qui consiste en une posture d'adaptation pour l'entreprise à son environnement. La réponse de l'entreprise face à son environnement (qu'il soit stable ou instable) n'est plus un comportement réactif mais un **comportement proactif**, en adoptant une posture volontariste.

La stratégie de l'entreprise dans ce cas de figure commence par une vision stratégique. Trois dimensions coexistent (Métais, 2002) au sein de la vision : le rêve, la démesure et la déviance.

- ❖ le rêve : il est l'expression d'une ambition de long terme de l'organisation et de ce qu'elle aspire à devenir dans le futur (Collins et Porras, 1996). L'entreprise utilisera ce rêve comme objectif de long terme,

- ❖ la démesure : ce rêve doit être démesuré. L'ambition est disproportionnée entre les compétences détenues par l'entreprise et celles qu'il va falloir qu'elle développe ou acquiert dans le futur,

- ❖ la déviance : de nouvelles règles du jeu devront être redéfinies ce qui va perturber l'environnement de l'organisation et l'organisation elle-même.

Les effets du décalage entre le présent et l'avenir espéré sont de deux ordres. Tout d'abord la tension créée résulte de l'écart entre la réalité de l'entreprise et son objectif de long terme. Elle peut être de plusieurs niveaux. Si elle est modérée nous nous trouvons dans un contexte d'apprentissage en simple boucle, comme nous l'avons vu précédemment (Argyris, 1992), dans une logique d'adaptation ou d'imitation. Si la tension est forte, l'apprentissage sera en double boucle avec des transformations en profondeur et de nouvelles solutions émergentes. Ces solutions sont cherchées et trouvées grâce à un sentiment d'incompétence (Schein, 1993). L'effet de ce sentiment est la recherche active de solutions adéquates mais également l'expression d'une volonté de trouver une solution au plus vite afin de relâcher

au plus vite cette tension (Schmidt, 1993). La **tension peut se faire créatrice** (Senge, 1990) et permet alors d'atteindre l'objectif souhaité dans le cas où l'anxiété libérée est positive. Il existe néanmoins des cas où la tension mise en place est trop forte et où le sentiment d'incompétence inhibe la créativité ou la recherche de solutions. L'anxiété dégagée devient négative et œuvre contre l'objectif fixé.

Ensuite la tension crée un **effet de levier** sur les compétences centrales déjà existantes dans une logique de maximisation des compétences déjà détenues par la firme.

L'organisation peut supporter plus ou moins facilement la tension selon ses capacités d'apprentissage. Une entreprise apprenante et dynamique, ayant une certaine habitude au changement sera en mesure de supporter des tensions beaucoup plus fortes qu'une entreprise statique avec de faibles capacités d'apprentissage, ou des capacités d'apprentissage rarement mises en œuvre (Métais et Roux-Dufort, 1997).

Nous revenons sur la notion d'apprentissage, l'appliquant ici à la capacité d'une organisation à apprendre, lui permettant alors de faire face à de fortes tensions.

1.3.3. Les conditions de formulation d'une vision stratégique

La question est également de savoir qui porte cette vision ? De nombreux auteurs s'entendent pour faire reposer la vision sur le dirigeant (Nanus, 1992 ; James, 1994 ; Wilson, 1992). Si c'est le cas, l'individu est confronté à des limitations de ses capacités cognitives (avec la rationalité limitée de March et Simon, 1965 ; Simon 1958) mais aussi à des contraintes politiques dans ses décisions. Les individus face à des choix ambigus dans un environnement incertain et complexe sont biaisés (Evans, 1989 ; Frederickson et

Mitchell, 1984). Des heuristiques¹⁶ et des biais cognitifs¹⁷ se développent à la fois au niveau de l'individu et au niveau de l'organisation, ce qui peut modérer l'efficacité des choix. En effet, en dépit d'une utilité certaine, ils peuvent se révéler erronés et conduire à des stratégies cognitives abusives, donnant lieu au développement d'actions déviantes chez l'individu (Fredrickson et Mitchell 1984). La simplification cognitive mise en lumière par Schwenk (1984) agit à chaque étape du processus de décision stratégique. Il peut soit aider à avoir une vision plus globale de la stratégie à mener pour le dirigeant, soit ne pas permettre à l'individu d'avoir une vision suffisamment complexe pour agir en toute connaissance de cause. La simplification fait partie des biais cognitifs et influence la vision stratégique des décideurs. En effet, la sélection des informations se fera en fonction de celles qui appuient le modèle préformé dans l'esprit des décideurs. Quant aux informations venant infirmer le modèle, elles seront délaissées. Le modèle mental du décideur vient agir sur le nombre de solutions dans un choix stratégique et notamment dans sa vision stratégique.

Avoir une vision n'est qu'une première étape, encore faut-il qu'elle soit partagée par toute l'organisation. La vision doit donc être fédératrice et unificatrice (Bartlett & Ghoshal, 1994). Dans cette optique, la notion de culture interne à l'organisation et d'idéologie (*core ideology*) développée par Collins et Porras (1996) apportent un autre élément de réflexion au niveau interne de l'organisation. Le partage de la vision n'est pas toujours aisé, sauf si cette vision fait partie d'un ensemble plus large qui inclue des valeurs centrales et l'âme

¹⁶ Selon Tversky et Kahneman (1974), une heuristique est une stratégie cognitive simplifiée utilisée pour économiser du temps qui permet de faire des inférences acceptables pour l'individu, même si elles peuvent s'avérer fausses (non validée d'un point de vue logico-déductif). Selon ces auteurs, les heuristiques sont donc susceptibles de générer des biais dans l'esprit des dirigeants et peuvent par conséquent être considérées comme des sources potentielles de biais (Barabel et Meier, 2002).

¹⁷ Nous retenons la définition du biais cognitif de Le Ny (1991) : « un biais est une distorsion (déviation systématique par rapport à une norme) que subit une information en entrant dans le système cognitif ou en sortant. Dans le premier cas, le sujet opère une sélection des informations, dans le second, il réalise une sélection des réponses ».

(« *soul* ») même de l'organisation : sa raison d'être. La vision est constituée également par un projet ambitieux entre dix et trente ans ainsi que par la description réelle des conséquences réelles et concrètes de la réalisation de l'objectif grâce à la vision partagée.

L'un des points essentiels dans ce schéma est la place de la ressource humaine de l'organisation. En effet, non seulement il faut que la vision soit **fédératrice, partagée et entretenue**, mais en plus elle doit engager le personnel à poursuivre les efforts pour arriver à l'objectif affiché, en gardant une implication forte. Le personnel doit se surpasser, faire face à une tension dictée par la vision stratégique, et apporter des solutions quasi-novatrices. Hamel (1991) note que l'organisation dont la position est relativement faible par rapport à ses concurrents aura d'autant plus de force pour suivre une vision stratégique visant à notifier une situation d'urgence. La menace aide à faire surgir cette « tension créatrice » et c'est l'explication qui est donnée par Allaire et Firsirotu (1988) dans une étude sur la croissance des entreprises japonaises dont le personnel est constamment soumis à une situation de menace, suscitant alors de leur part une certaine motivation.

La vision stratégique est liée à la théorie des ressources et compétences et aux compétences organisationnelles. De fait, celles-ci n'ont de sens qu'au regard de la finalité que s'est fixée l'organisation. La finalité s'exprime par l'intention stratégique¹⁸ telle que définie par Hamel et Prahalad (1995). Or, la représentation du futur telle qu'il est possible de l'imaginer lorsqu'une vision stratégique est formalisée nécessite des moyens. Cette sorte de retro planning appliqué à la vision stratégique implique de borner les compétences qui seront siennes et par là même à inventorier au niveau inférieur les savoir-faire, les comportements indispensables à la mise en œuvre de sa vision (Métais, 2000). Le portefeuille de compétences clés ou compétences centrales (« *core competencies* ») est la clé qui permet à l'organisation d'atteindre la vision qu'elle a définie. Les compétences centrales permettent une différenciation, elles sont transversales dans plusieurs domaines d'activité et sont difficiles à imiter ou à identifier (Prahalad, 1993).

Ces compétences centrales :

¹⁸ Nous utiliserons les expressions « intention stratégique » et « vision stratégique » de façon indifférente.

« (...) are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies » (Prahalad et Hamel, 1990 :5).

Les tenants de la théorie des ressources et compétences soutiennent que la vision stratégique est indispensable au concept de compétences (Meschi, 1997). En effet, si la réalité stratégique de l'organisation est tenue uniquement par l'entretien de compétences internes, le risque de nécrose de l'organisation est réel. Le fait de voir naître une vision stratégique permet d'amener le management à créer une « tension créatrice », celle qui met en tension les compétences de l'entreprise, pour atteindre une intention ambitieuse qui mettra en ébullition la structure de l'organisation. Le management devra identifier alors les connaissances de base nécessaire non seulement au maintien de la compétence recherchée mais à son entretien. Parallèlement, il lui faudra identifier et développer les attitudes à la fois collectives et individuelles afin de développer les savoir-faire qualifiés de fondamentaux. Les compétences centrales seront celles qui seront au cœur d'une réflexion sur la diversification des produits et services et sur l'innovation. Elles s'inscrivent dans une **architecture stratégique**, celle qui permettra de les positionner dans l'avenir et de définir les technologies sous-jacentes (Prahalad et Hamel, 1990). L'entreprise est donc en charge de construire le chemin des compétences, avec la perspective d'une acquisition, d'une transformation ou d'ajout de nouvelles fonctionnalités aux compétences. Trois niveaux composent cette architecture stratégique : **les compétences, les produits de base et les produits finaux**. Les compétences, la base de l'architecture, vont permettre de produire des produits centraux ou de base, puis ces produits de base vont donner les produits finaux. Nous pourrions relier ces données à notre recherche dans les chapitres suivants.

Pour faire référence à la théorie des ressources, il est évoqué au côté de la vision stratégique, l'effet de levier sur les ressources, comme essentiel à une stratégie créatrice. Or comme nous nous intéressons aux ressources et compétences de l'organisation, il semble qu'il nous faut évoquer cet élément que Métails (1997:106), cite comme « la recherche de l'efficacité optimale permanente (...) afin de se dépasser et atténuer les tensions imposées par la vision ».

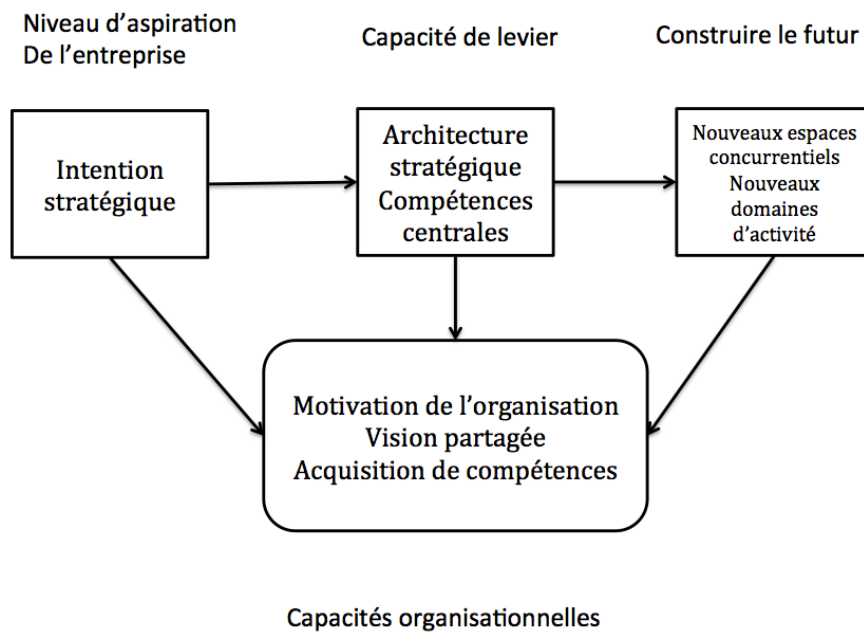
L'effet de levier s'exprime à travers plusieurs dimensions (Métais, 1997). Notre attention s'est portée sur la **concentration des ressources** autour d'objectifs stratégiques afin notamment de ne pas disperser les ressources sur des objectifs non essentiels. Ainsi le levier sur les ressources doit s'inscrire dans une « ambition commune et cohérente » (:108).

Une seconde dimension porte sur **l'accumulation** comme la capacité d'apprendre de l'organisation suite à l'expérience accumulée non seulement au sein de l'entreprise, mais avec ses clients ou concurrents. Cette capacité d'apprendre se transforme ensuite en application pratique au sein de l'entreprise. L'acquisition de ressources à l'externe permet également l'accumulation de ressources.

La troisième dimension retenue est celle de la **complémentarité des ressources**. Celle-ci fait référence à la valeur supérieure d'une combinaison adéquate de ressources. Les compétences nécessaires à mobiliser pour ce levier sont en matière d'intégration technologique, d'intégration fonctionnelle et de création de nouveaux produits (ou services) (Métais, 1997).

Les ressources et compétences centrales de l'organisation permettront la création de **nouveaux espaces de concurrence** dont elle détiendra les clés. Les capacités organisationnelles sont fondamentales dans ce schéma. En effet, elles interviennent tout au long du processus de création de valeur grâce à la vision ou intention stratégique de l'organisation. Le processus est décrit ci-après schématiquement (figure 10) :

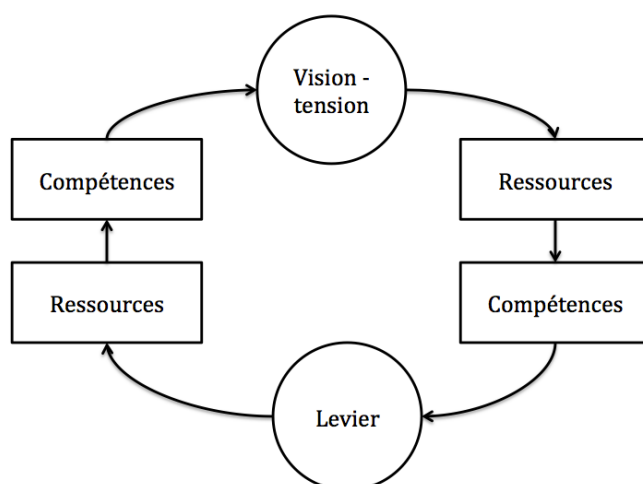
Figure 10 : la vision stratégique et les capacités organisationnelles de l'organisation



Source : Métails, 1997 :115

Métails (1997) développe la notion de cercle vertueux en créant la boucle sans fin – vision – levier (figure 10). Cet effet de levier s'exerce sur les ressources, elles-mêmes entraînant un effet sur les compétences.

Figure 11 : l'effet de levier sur les ressources et compétences



Source : d'après Métails, 1997

Le cercle est vertueux tant il s'enrichit de lui-même. Si l'organisation pense avoir atteint son ambition, le processus est stoppé et l'entreprise entre dans une phase de stabilisation sur ses acquis. Sauf dans le cas de monopole, l'entreprise laisse alors la place à d'autres concurrents, prêts, eux-aussi, à tenter éventuellement d'atteindre leur vision.

Nous pouvons proposer une première formulation de la proposition suivante ayant trait à la vision stratégique, à savoir que **la vision stratégique d'une organisation influence la construction d'une offre de service (P1).**

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans ce premier chapitre, nous avons entamé une réflexion d'ordre général sur les ressources et compétences afin d'identifier, grâce à une lecture extensive de la littérature, les catégories de ressources et compétences pour mener à bien une activité particulière.

Nous avons noté les difficultés sémantiques qui touchent la définition des compétences et combien l'imprécision impacte leur identification.

Au cours de nos recherches, nous avons identifié une des sources de la notion de coordination et de coopération (Richardson, 1972). Il développe ensuite les problématiques liées à la coopération en insistant sur le respect des règles du jeu par les partenaires. Cette coopération et la coordination s'appliquent également au sein de l'organisation, et mèneront à tirer profit des ressources de l'entreprise à la condition d'une aptitude à l'utilisation de ressources (Grant, 1991).

Dans la suite de notre revue de littérature et en faisant appel à la théorie des ressources mais aussi à la *Competence-based Management Theory*, nous avons noté l'importance des compétences dites "distinctives" ou "clés" ou "centrales", afin de voir émerger un nouvel espace concurrentiel. Ces compétences se basent sur la possession de ressources qu'il faut ensuite combiner. Cette transformation spécifique à l'entreprise est celle qui permettra à la combinaison d'être unique et confèrera à l'organisation un avantage concurrentiel (Sanchez, 2008). C'est bien un ajustement dynamique qui est source de croissance (Penrose, 1959) et de création de valeur.

La dynamique de l'entreprise se perçoit également au travers de l'apprentissage collectif de la firme. Celui-ci s'exprime avec une intentionnalité, fruit d'un processus managérial et de savoir-faire individuels (Sanchez *et al.*, 1996). Dans cette même perspective, l'organisation devra non seulement maintenir les compétences en développant des investissements afin d'éviter l'entropie organisationnelle, mais aussi exploiter des compétences, et construire des compétences, avec le déploiement de nouvelles aptitudes.

L'opérationnalisation de cette recherche oblige à des simplifications réductrices au niveau de la portée théorique de notre réflexion et nous en sommes conscients.

Nous nous intéresserons principalement à la possession de ressources, que nous avons identifiées en nous inspirant de classifications de la littérature (Métais, 1997 ; Hunt, 2001 ; Mills *et al.*, 2003 ; Lambourdière et Corbin, 2010) et que nous confronterons à notre terrain de recherche dans un second temps. Nous avons pris le parti de considérer les compétences comme un type de ressource, suivant en cela les réflexions de Sanchez et Heene (1996), mais aussi de Grant (1996) et de Lado *et al.* (1992).

Nous avons déduit un tableau récapitulatif des ressources et compétences de l'organisation que nous reproduisons ci-dessous (tableau 4) :

Tableau 4: ressources et compétences d'une organisation

Ressources tangibles	Ressources intangibles			
	<i>Organisationnelles</i>	<i>Marginales</i>	<i>Cognitives</i>	de nature « compétence »
Ressources physiques				
Ressources humaines	Savoir organisationnel			
Ressources financière et comptable	Savoir technologique	Clients : réputation – image	Développement des connaissances	Savoir-faire
	Savoir managérial	Fournisseurs		Aptitudes
Brevets, licences, contrats	Systèmes d'information	Réseaux		
	Process			

Source : adapté de Métais, 1997 :49, Lewis, 1995 et Sanchez et Heene, 1996

Notre objectif est au final d'identifier les ressources clés, si possible spécifiques à une prestation de service logistique nouvelle dans sa définition et dans son opérationnalisation : la mutualisation logistique. Ensuite, au regard de ces ressources, nous verrons si les prestataires de services logistiques les possèdent ou sont en mesure de les acquérir. Nous rapprocherons cette volonté d'acquisition de l'expression ou non d'une intention stratégique, via une vision stratégique, qui reflète un comportement proactif de la firme. Elle provoquera une tension créatrice, avec un effet de levier sur les compétences centrales (Métais et Roux-Dufort, 1997). Une vision stratégique implique l'organisation dans sa totalité et elle doit être partagée et entretenue par tous. Elle implique un développement de compétences clés, base d'une architecture stratégique (Prahalad et Hamel, 1990) qui appuiera l'intégration de la firme dans une projection d'avenir. Aussi ces notions nous

serviront dans un objectif final à la compréhension dynamique du rôle du prestataire de services logistiques, dans la mise en place d'une mutualisation logistique. La mutualisation logistique, au travers de ressources et compétences centrales de l'organisation et d'une vision stratégique, constituera un nouvel espace de concurrence.

Assez naturellement au fil de notre cheminement, nous avons également abordé les notions de sentiers de dépendance, d'héritage administratif au travers de la notion de routines organisationnelles (Dosi *et al.*, 1990). Cette notion vient impacter l'avenir de l'organisation et peut permettre d'expliquer le comportement de certaines firmes.

Nous avons identifié des propositions et une variable modératrice issues de la littérature que nous récapitulons dans le tableau 5. Celles-ci seront amendées au fur et à mesure des deux chapitres suivants, en les contextualisant au sujet qui nous intéresse et s'inséreront dans notre modèle de recherche. Nous nous positionnons dans un processus de construction de nos propositions, au fur et à mesure de notre avancée dans la littérature, notamment celle très spécifique à la mutualisation logistique (chapitre 2) et à la prestation logistique et aux prestataires de services logistiques (chapitre 3).

Tableau 5 : propositions en cours de construction, issues du chapitre 1

Type	Proposition	Littérature retenue
Proposition 1 (P1)	<u>La vision stratégique d'une organisation influence la construction d'une offre de service.</u>	Métais, 1997, 2000, 2002 ; Métais et Roux-Dufort, 1997 ; Hamel et Prahalad, 1989, 1990, 1995 ; Senge, 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1994 ; Meschi, 1997.
Proposition 2 (P2)	<u>Les ressources et compétences d'une organisation influencent la construction d'une offre de service.</u>	Penrose, 1959 ; Grant, 1991 ; Lewis, 1995 ; Sanchez et Heene, 1996, Sanchez <i>et al.</i> , 1996 ; Sanchez, 2008 ; Lecocq <i>et al.</i> , 2006 ; Leroy et Yami, 2009 ; Prévot <i>et al.</i> , 2010.
Variable modératrice (VM)	<u>Les routines organisationnelles influencent l'acquisition ou l'utilisation des ressources et compétences de l'organisation pour atteindre son objectif stratégique.</u>	Dosi <i>et al.</i> , 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1989, 1995 ; Collis, 1991.

Source : élaboration personnelle

CHAPITRE 2. LA MUTUALISATION AU SEIN D'UNE *SUPPLY CHAIN*

L'objectif de ce chapitre est d'arriver à définir la mutualisation logistique en étudiant ses composantes de base : le réseau, la coopération, tout ceci au sein d'une *supply chain* qu'il sera utile également de définir afin d'en identifier les acteurs spécifiques. Nous nous attacherons ainsi à faire référence à une littérature élargie : littérature spécifique à la mutualisation logistique et littérature spécifique aux concepts de la mutualisation.

Dans un premier temps, nous situerons la mutualisation dans une *supply chain* « durable » puis nous aborderons les liens entre la mutualisation logistique et les notions de réseaux et de coopération, pour proposer une définition de la mutualisation logistique que nous qualifierons de **mutualisation logistique concertée**. Enfin nous développerons les caractéristiques propres de la mutualisation logistique concertée.

Section 2.1. De la *supply chain* « classique » à la *supply chain* « durable »

La *supply chain* a fait l'objet de nombreux travaux depuis une vingtaine d'années. Ils ont abordé des thèmes tels que son management, son organisation ou sa performance. La traduction littérale de *supply chain* est « chaîne de fournissement ». Le terme en français, bien qu'existant, étant peu élégant et surtout non utilisé, nous nous contenterons d'utiliser l'anglicisme « *supply chain* ».

Mentzer *et al.* (2001) définissent la *supply chain* comme étant « un groupe d'au moins trois entités (organisations ou individus) directement impliquées dans les flux amont et aval de produits, services, finances et/ou information, qui vont d'une source jusqu'au client ». Ils ajoutent trois niveaux de complexité de la *supply chain* : une chaîne logistique directe : une organisation, un fournisseur et un client, jusqu'à une chaîne logistique ultime allant du

fournisseur du fournisseur au client du client. La définition la plus communément acceptée est cette dernière et c'est celle que nous adopterons. En effet nous sommes intéressés par la chaîne logistique touchant un produit, de sa conception à sa distribution finale. Les différents maillons et acteurs œuvrant au sein d'une chaîne logistique présentent un intérêt puisque la mutualisation va s'appuyer sur la chaîne logistique et ses acteurs.

De plus Christopher (1998) et Olavarieta et Ellinger (1997) ont démontré que la compétition ne se porterait plus sur la base d'une compétition entre organisations mais entre *supply chains*.

La définition de Chen et Paulraj (2004) introduit les notions de **réseaux** et de **relations interdépendantes** qui composent la *supply chain*, et qui sont nourris par des alliances stratégiques et une collaboration. Le réseau est explicite dans la définition de Christopher (1992 :) :

« Network of organizations that are involved through upstream and downstream linkages, into the different processes and activities that produce value in the form of product and services in the hand of ultimate consumer ».

Cette idée de réseau est développée également par Omta *et al.* (2001), Harland *et al.*, (1999), Dyer et Singh (1998), Lazzarini *et al.* (2001) et Netessine (2009) au travers de la spécificité du *supply chain management*. Le *supply chain management* est indiqué comme une forme de gouvernance supposé corriger les contre performances.

Le *supply chain management* est défini comme par Simchi-Levi *et al.* (2000) comme étant :

« the set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed in the right quantities, to the right locations, and at the right time, in order to minimize system wide costs while satisfying service level requirements. »

La définition du *Council of Supply Chain Management Professionals*, reprise par Colin (2005) indique que le *supply chain management* « comprend la prévision et le management de toutes les activités relevant de la recherche des fournisseurs, de l'approvisionnement, de la

transformation et toutes les activités relevant du management logistique. Cela inclut tout particulièrement la coordination et la coopération entre les partenaires du canal, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients».

Plusieurs notions émergent de ces définitions : la notion d'intégration des différents acteurs de la chaîne logistique, la notion d'efficacité du processus de production et celle de minimisation des coûts et de maximisation du service client mais aussi et surtout les notions de « coordination et de coopération entre membres du canal ».

Aussi dans la suite de nos propos, nous nous intéresserons aux réseaux, et aux problématiques qui lui sont liées. En effet, la *supply chain* que nous avons définie fait référence à la notion de réseau (*network*) que nous retiendrons prioritairement par la suite.

2.1.1. Les composantes distinctives de la *supply chain* « durable »

La diversité des définitions du développement durable (plus de quatre-vingt selon Mebratu, 1998) indique que c'est un concept en construction, et toujours ouvert. La preuve en est du débat actuel sur la culture comme quatrième pilier du développement durable.

La durabilité (pour que le développement dure dans le temps) ou la soutenabilité (pour que le développement soit soutenable au temps t) était déjà discutée en 1713 pour une exploitation concertée des ressources forestières (Schmithüsen, 2013). En 1962, Carson évoquait déjà les effets néfastes des pesticides sur l'environnement, avec le titre évocateur de son livre « *Silent Spring* » (de plus en plus d'actualité). Le Club de Rome en 1972 (« *Limits to growth* ») puis le rapport de Brundlandt : « *Our common future* » (1987) ont définitivement fait entrer la soutenabilité dans nos sociétés. Les Sommets de la Terre rappellent régulièrement les enjeux importants qui sont sous-jacents à un développement durable. Le rapport Brundlandt a insisté sur l'un des principes du développement durable : le **principe d'interdépendance** : entre domaines, entre les différents secteurs de l'activité humaine, au niveau spatial (pas de frontières) et au niveau temporel. Les deux autres

principes sous-jacents au développement durable sont le principe d'équité (intra et inter générationnel) et le principe d'incertitude des effets des actions décidées et entreprises (Pinson, 2006).

Les trois piliers « classiques » du développement durable sont : le pilier économique, le pilier environnemental et le pilier social. Certains auteurs ajoutent le pilier éthique (Jean, 2005), que nous considérons être une des composantes de chaque pilier. En revanche, et en ligne avec la *Corporate Social Responsibility* (CSR) des entreprises, la gouvernance est un pilier supplémentaire qu'il est intéressant ici d'ajouter comme quatrième pilier (Brodhag, 1999 ; Pinson 2006). Par gouvernance, on fait référence à une gouvernance différente d'une gouvernance « classique » car elle s'applique aux acteurs soumis justement au principe d'interdépendance que nous avons développé. Aussi chaque décision de l'acteur doit être considérée comme pouvant avoir un impact temporel, spatial, sur plusieurs domaines. Les acteurs doivent être mesure de prendre en considération leur environnement, de considérer les raisons de l'Autre (Pinson, 2006), dans des approches participatives et délibératives, tout en étant fondées sur la négociation et l'écoute réciproque. La gouvernance fait référence au principe de responsabilité (Jonas, 1990 ; Latouche, 2003). Elle accompagne les trois autres piliers comme une nécessité (Gendron, 2005). Il est vrai que les auteurs ont surtout rapproché cette gouvernance en référence au territoire, dans une approche territorialiste. Les urbanistes, les collectivités territoriales se sont emparés de cette notion pour l'appliquer à un projet de territoire commun, afin de créer une dynamique partenariale entre élus et citoyens (Gagnon, 2008). L'extension d'un territoire spatial à une dynamique entrepreneuriale a constitué une évolution temporelle de la réflexion.

Chalus-Sauvannet (2011) définit la gouvernance :

« as the totality of processes and regulations that influence the way in which the company is managed and administrated. This process is based on the involvment of external (clients, suppliers, environment, economy) and internal (shareholders, managers, employees) stakeholders » (:106).

D'après cette auteure, une stratégie de développement durable nécessite une **bonne gouvernance**. En effet, elle force les parties prenantes à considérer des points de

convergence, des négociations, à la fois entre les parties prenantes externes mais aussi internes.

Fabbe-Costes *et al.*, (2011) ajoutent ainsi aux trois piliers du développement durable la notion transverse de « *reconsider governance* », qu'ils décrivent comme la participation d'acteurs (citoyens, compagnies, associations, représentants, ...) dans le processus décisionnel (:190).

Plusieurs disciplines ont inclus ces considérations dans leurs préoccupations. La théorie du management a reconnu par exemple la « *corporate responsibility* » comme étant moteur dans les stratégies de compétition des entreprises (Porter et Kramer, 2006), le marketing a développé des concepts en phase avec la durabilité : l'éco-marketing ou le marketing social.

La logistique est particulièrement concernée par la durabilité. Le rapport Stern publié par le gouvernement britannique en 2006 (Halldórsson *et al.*, 2009) indique que les activités agricoles, de production et de transport sont responsables, à l'époque, de 40% des émissions des gaz à effet de serre. La conclusion principale de ce rapport est que le laissez-faire en matière climatique coûterait bien plus de richesses à l'humanité que des mesures de prévention visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, en utilisant les solutions les moins dommageables pour l'économie. Aussi la logistique, utilisateur de moyens de transport au service entre autres de l'industrie, peut apporter des solutions au moins partielles pour agir sur les activités particulièrement polluantes, si l'on considère ce pilier.

L'intérêt pour les *supply chains* « durables » (SCD) est croissant (Corbett et Klassen, 2006). De nombreuses études se sont surtout portées sur des activités ou des fonctions indépendamment de la *supply chain* dans sa totalité (Rao et Holt, 2005), alors qu'une vision globale de la *supply chain* permet de construire une réflexion plus complète sur sa durabilité.

Un autre constat tient au fait que la composante environnementale de la *supply chain* est de loin la plus étudiée (Pagell et Wu, 2009). Elle s'inscrit dans une approche environnementaliste, la plus ancienne et la plus connue (Claval, 2006, Vaillancourt, 2004).

Cette composante est surtout en interdépendance avec les autres piliers du développement durable.

Une *supply chain* durable est :

« (...) *one that performs well on both traditional measures of profit and loss as well as on an expanded conceptualization of performance that includes social and natural dimensions* » Pagell et Wu (2009 : 38). Cette définition, qui fait référence à la « *triple bottom line* » (Elkington, 1999 ; Kleindorfer *et al.*, 2005) ne prend pas en compte la partie gouvernance que nous avons introduit et que nous maintenons dans cette recherche. Une *supply chain* « durable » un système complexe, avec des variables interdépendantes (Matos et Hall, 2007), avec deux dimensions de complexité : la coordination des membres de la *supply chain* et les interactions entre les éléments économiques, sociaux et environnementaux (Hall *et al.*, 2012). La coordination des membres de la *supply chain* s'exprime par le management des *supply chains* « durables » (SCD). La définition qu'en donnent Seuring *et al.* (2008 : 1545) :

« *as the management of material and information flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e. economic, environmental and social, and stakeholder requirements into account.* »

Certains auteurs ajoutent que des approches coopératives sont nécessaires aux SCD (Vachon et Klassen, 2006), tout autant qu'une pression exercée sur une entreprise qui gouverne la *supply chain* aide une *supply chain* durable à émerger (Seuring et Muller, 2008).

En étudiant la littérature s'attachant à la *supply chain* « durable », nous notons que la mutualisation logistique n'est que très rarement citée. Halldórsson *et al.* (2009), listent les activités de recherche et accessoirement leur rattachement aux étapes de la *supply chain* (tableau 6). Les activités en lien avec la logistique inversée, avec la conception des produits, la CSR ou l'impact carbone sont citées. La mutualisation logistique pourrait avoir sa place dans ce tableau (en se rattachant aux étapes d'approvisionnement, de production et de distribution).

Tableau 6 : Intégration des activités en recherche sur les *supply chains* dans un contexte durable

Stage in supply chain: streams of SCM research	Design	Sourcing	Production	Distribution	Consumption/Use	Disposal
Reverse logistics	◐	○	◐	◐	●	●
Triple bottom line	○	◐	●	●	◐	◐
Product stewardship	●	◐	◐	◐	●	●
Green SCM	●	●	●	●	◐	◐
Corporate social responsibility	○	●	◐	◐	●	◐
Carbon footprint in supply chains	○	◐	●	●	◐	◐

○: Very limited if any consideration
●: Comprehensively addressed
◐: Partially or only more recently considered

Source : Halldórsson et al., 2009 :89

2.1.2. La mutualisation comme composante de la *supply chain* « durable »

La mutualisation n'est pas un phénomène nouveau. Les prestataires de services logistiques (PSL) ont comme particularité de travailler pour plusieurs clients et d'organiser par nature même le transport, le stockage de marchandises pour différents clients. La mutualisation existe donc depuis une trentaine d'année (Fulconis *et al.*, 2011).

La nouveauté dans le domaine de la mutualisation c'est l'émergence de stratégies propres à la mutualisation. L'objectif n'est pas le transport de marchandises par le PSL mais la mutualisation de ce transport pour répondre à des problématiques durables et pour des problématiques d'efficacité de la gestion de la *supply chain*. Les acteurs de la *supply chain* deviennent acteurs de cette mutualisation, acceptant les contraintes en résultant et cherchant les bénéfices inhérents à cette stratégie.

D'une façon générale et sans aborder à ce stade les points de détail de la définition de la mutualisation, la mutualisation logistique est définie par Pan (2010 :54) comme « (...) la co-conception, par des acteurs ayant un objectif commun, d'un réseau logistique dont les ressources sont mises en commun (entrepôts, plateformes, moyens de transport, etc.) afin

de partager des schémas logistiques, ainsi que la mise à disposition à un ou des tiers des données nécessaires à la gestion. Il s'agit d'une coalition à moyen/long terme destinée à améliorer la performance logistique sur plusieurs de ses dimensions : utilisation des ressources fréquentes, ... par la recherche d'un objectif commun et des implantations proches, la mutualisation convient à des chaînes logistiques qui opèrent dans les mêmes filières. C'est une démarche qui par son efficacité peut rencontrer les préoccupations du développement durable. »

La mutualisation logistique, dans les conditions susnommées, est une solution pour répondre aux problématiques développement durable de la *supply chain*. Comme nous l'avons vu, la *supply chain* regroupe de nombreuses activités logistiques liées et continues. Dans chaque activité identifiée, il est possible d'y voir des problématiques d'ordre environnemental, social et économique.

Dans le cadre de notre recherche, la mutualisation logistique détient une place dans une *supply chain* « durable ». Elle peut apporter les réponses suivantes :

❖ environnementales :

- ♦ un gain d'énergie par la mise en commun de ressources au sein des transports et un meilleur remplissage des camions (et via les innovations technologiques et informationnelles, une optimisation transport). Un couplage avec des Centres de Distribution Urbains ou « *Urban Consolidation Centers* » permet de mutualiser également à partir de ces centres pour diminuer une circulation non-optimale aux abords de sites spécifiques (centre ville particulièrement) particulièrement sensibles aux pollutions, aux embouteillages et avec une densité de population élevée (Allen *et al.*, 2012) : moins de kilomètres parcourus (par un remplissage des camions) et par l'utilisation de véhicules moins polluants (voire électrique). Les résultats sont : une réduction des polluants (réduction des gaz à effet de serre et réduction des polluants dans l'air), réduction du trafic, réduction du bruit (Browne *et al.*, 2005b ; McKinnon et Edwards, 2010 ; Patier *et al.*, 2008 ; Gonzales-

Feliu et Morana, 2010, Pan *et al.*, 2013).

- ♦ un gain en matière d'occupation d'espace grâce à une flexibilité des ressources logistiques mises à disposition (et donc de dépenses énergétiques et spatiales donc d'infrastructures, interdépendance avec le pilier économique).

- ♦ un gain en matière de recyclage de produits obsolètes ou en fin de limite de consommation. En effet, des livraisons plus régulières permettent d'envisager une fraîcheur des produits plus en accord avec la consommation des clients. La production est plus fiable, avec moins de déchets à traiter (Caman *et al.*, 2013).

❖ sociétales :

- ♦ moins de camions sur les routes donc moins de nuisances (trafic, bruit, pollution, stress des populations riveraines des axes de circulation). Des gains certains en matière de santé avec comme conséquence également une réduction des dépenses de santé (interdépendance avec le pilier économique) (Browne *et al.*, 2005a, Gonzales-Feliu, 2011),

- ♦ des transports plus propres et plus respectueux de la quiétude des populations, notamment urbaines (Allen *et al.*, 2012),

- ♦ pour les salariés des prestataires de services logistiques, une implication plus forte dans la gestion de la mutualisation et une formation accrue en matière de planification et de mise en place des opérations (Chalus-Sauvannet, 2011).

❖ économiques :

- ♦ une réponse économique aux contraintes réglementaires : européenne, nationale, régionale et locale. Des moyens pour répondre à ces contraintes, en minimisant les coûts (exemple avec l'ex-écotaxe), avec les normes en constante évolution sur les moyens de transport ou les normes environnementales en matière

d'entreposage (interdépendance avec le pilier environnement) (Camman et Livolsi, 2011),

- ♦ une minimisation des coûts de l'énergie et un gain en matière de consommation carbone dans l'hypothèse d'une monétisation de la production de gaz à effet de serre (Browne *et al.*, 2008 ; Gonzales-Feliu, 2011),

- ♦ une minimisation des coûts en matière de ressources humaines (optimisation des processus et flexibilité des ressources).

❖ en matière de gouvernance :

- ♦ une coopération voire une concertation entre membres d'une *supply chain* (Chai *et al.*, 2013 ; Chanut *et al.*, 2011), internes et externes (Fabbe-Costes *et al.*, 2011) avec l'intervention éventuelle d'un acteur tiers qui pourra veiller à une concertation mutuelle et à ce que chacun soit dans une logique de coopération (Fulconis *et al.*, 2011),

- ♦ un « territoire » d'intervention plus large du fait d'un regroupement de plusieurs acteurs, donc la possibilité d'agir plus en accord avec les exigences du développement durable (interdépendance avec l'économie, le social et l'environnemental) (Hall, 2000, 2001),

- ♦ des contrats plus longs donc une visibilité temporelle plus longue et une appréciation plus juste des conséquences de décisions sur certaines variables (Pinson, 2006 ; Fulconis *et al.*, 2011).

La mutualisation s'inscrit, de par sa portée, dans une **logique collaborative**. Aussi, et afin de définir le terme de mutualisation et de le cerner au mieux, il semble essentiel de s'attacher à la logique stratégique et à son opérationnalisation qui passe par la coopération et donc aussi par le réseau.

Section 2.2. Réseau et coopération : la base de la définition de la mutualisation logistique.

Nous nous intéressons à la mutualisation logistique. Aussi la définition de la logistique attire notre attention. Elle n'est pas unique car la définition suit les approches évolutives de la logistique au travers du temps. D'une logistique définie comme étant principalement axée sur la partie aval, distribution, (American Marketing Association, 1948), la définition de la logistique tend à intégrer toutes les fonctions de la logistique de la plus simple à la plus complexe, sur la totalité de la *supply chain*.

En étudiant les réseaux, nous nous attacherons à définir certaines caractéristiques qui nous amèneront naturellement vers les alliances et la coopération avant de pouvoir aborder la mutualisation. En effet et au regard des définitions que nous avons pu identifier, les termes de coopération, de collaboration et de réseau sont redondants. Aussi nous souhaitons dans un premier temps identifier ces notions et ce qu'elles représentent avant de les utiliser dans la définition de la mutualisation que nous proposerons dans la section suivante.

2.2.1. La mutualisation s'inscrit dans une logique de réseau et de collaboration

La mutualisation, de par son mode de fonctionnement, ne peut être appréhendée sans faire appel à la notion de réseau. Le foisonnement de travaux théoriques et empiriques sur le thème des réseaux, des alliances et des formes de collaboration aussi diverses que complexes nous ont poussé à faire des choix quant au traitement des informations récoltées. Nous avons dû également apporter une attention toute particulière à la définition des termes.

2.2.1.1. Les réseaux : caractéristiques

Le réseau, de par son étymologie (ancien français *réseuil* du latin *retiolus*, diminutif de *retis*, « filet »), désigne primitivement un ensemble de lignes entrelacées. A l'intersection de ces lignes, se trouvent les nœuds. Par analogie avec la biologie, les réseaux permettent le transport de toute quantité de fluides, d'énergie, de matières, d'informations, ... (Panochia, 1993). La notion de réseau n'est pas nouvelle. Au Moyen-âge un maillage existait déjà entre les marchands, dans le textile, l'armurerie et la métallurgie, permettant un développement du commerce médiéval européen (Dumoulin *et al.*, 2000).

Le terme réseau fut initialement utilisé par les sciences sociales afin de mettre en évidence les relations entre individus (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988). Ce terme s'est ensuite étendu afin de traduire un certain mode d'organisation économique alliant coopération et coopération inter-firmes (Johansson et Mattsson, 1987 ; Tseng, Yoo et Seetoo, 2002), dans le but de nommer ce qui existait il y a fort longtemps et qui avait été supplanté à partir du 18^e siècle par l'entreprise intégrée (Dumoulin *et al.*, 2000).

Miles et Snow (1992) considèrent que la forme de « réseau » est une nouvelle étape de l'évolution des formes d'organisation après la structure matricielle des années 1960-1980. L'évolution s'explique, d'après ces auteurs, suite aux changements importants et profonds des règles de la compétition internationale ainsi que par les changements technologiques rapides :

« *New organizational forms arise to cope **with new environmental conditions*** » (Miles et Snow, 1986).

Les entreprises ont entrepris alors de revenir vers leurs « *core competences* » en externalisant notamment une large gamme de leurs activités, créant ainsi de fait des liens avec d'autres entreprises.

La notion de réseau a été étudiée par trois courants principaux.

❖ Le courant issu de la théorie des coûts de transaction indique que la forme organisationnelle du marché a oscillé pendant des années entre le Marché, au travers d'un

mécanisme de prix et la Hiérarchie au travers de la mise en place d'une structure d'autorité unique (Williamson, 1975, 1985, 1991). Une forme hybride, alternative, est développée, faisant appel aux contrats comme mode gouvernance, au lieu d'une gouvernance hiérarchique ou d'une gouvernance par le marché (Child et Faulkner, 1998). Ces modes de gouvernance ont une vision principalement orientée vers la recherche d'une baisse des coûts, que ce soit en faisant appel au marché, aux contrats ou dans une vision hiérarchique. L'aspect « social » du marché est absent de ces considérations, lui donnant un rôle « frictionnel ». Le réseau représente alors une alternative à la vision dichotomique : marché / hiérarchie dans une forme transactionnelle à part entière (Thorelli, 1986).

❖ le courant stratégique est fortement lié au courant issu de la théorie des coûts de transaction (Dumoulin et Lecocq, 2000). Il s'est intéressé aux diverses formes de réseau et aux stratégies réticulaires correspondantes (Miles et Snow, 1986). Si l'on considère l'étude des réseaux inter organisationnels, ce courant représente le paradigme dominant (Dumoulin et Lecocq, 2000). Il est constitué de la firme pivot et des satellites de premier rang. En effet, les acteurs acceptent de déléguer une partie de leur autorité, que ce soit à l'un d'eux (Ménard, 1997) ou à une firme pivot (ou « *broker* ») qui domine les transactions, coordonnera l'activité et gèrera la concurrence des satellites du réseau avec les entrants potentiels (Miles et Snow, 1986).

❖ Enfin, le courant des sciences sociales s'est plutôt penché sur le cycle de vie du réseau, en faisant appel aux réseaux sociaux (Granovetter, 1985 ; Gulati, 1998), ceux-ci ayant une influence sur la création de réseaux d'entreprises.

Nous nous intéressons principalement au courant sur les réseaux stratégiques. Nous avons noté au cours de notre approche de la littérature correspondante, des remarques concernant une approche particulièrement axée sur les relations contractuelles entre la **firme pivot** et les satellites, dans une vision clairement en étoile de Miles et Snow (1992) (voir figure 13). Cette vision, en accord avec la théorie des coûts de transaction, ne semble pas être suffisante pour offrir un cadre d'analyse suffisamment explicatif notamment des relations existantes entre la firme pivot et les satellites. Nous le verrons dans un point suivant sur la gouvernance des réseaux.

Le réseau apporte de nombreux avantages pour les grandes entreprises comme les moyennes ou petites entités. La littérature est prolixe en la matière tant il est noté que l'épisode de la grande entreprise capitaliste intégré est clos (Piore et Sabel, 1984 ; Fréry, 1997).

Pour les grandes entreprises comme pour les moyennes et petites, le phénomène d'externalisation, particulièrement prégnant pour les activités logistiques des donneurs d'ordres, permet une recomposition de la chaîne de valeur et donc une flexibilité de l'organisation, surtout en période de turbulence. Pour les plus grandes organisations, l'évolution de leur structure et de leurs activités ajoutant à l'externalisation, l'internationalisation, la délocalisation ou globalisation, les transforme en organisation – réseau (Lazéga, 1996).

La synergie induite par la mise en réseau d'entité permet d'espérer un **apprentissage collectif** intéressant, alliant partage de savoirs, transfert de certaines connaissances mais aussi émulation dans la recherche commune de solutions aux problèmes communs rencontrés au sein du réseau. La **synergie créatrice** est donc aussi une motivation réelle à la construction d'un réseau. Les réseaux d'alliances vont dans ce sens et notamment pour les entreprises technologiques (Dussauge et Ramanantsoa, 1987).

Les entreprises de petite taille utilisent les réseaux pour obtenir un accès plus rapide aux ressources, voir à des connaissances afin de pouvoir proposer une offre commune ou pour bénéficier de coûts plus avantageux, ou encore pour disposer d'un pouvoir plus important sur le marché (Jolly, 2001).

Nous étudierons le réseau inter-organisationnel, ses liens avec la coopération et enfin la gouvernance d'un tel réseau.

2.2.1.2. Le réseau inter-organisationnel

Parmi les formes de réseau communément citées en sciences de gestion, on trouve le réseau inter-organisationnel, qui relie des organisations ou entreprises, le réseau intra-organisationnel qui relie des pôles organisationnels au sein d'une organisation, et le réseau inter individuel qui concerne des personnes physiques.

Nous nous intéresserons tout particulièrement au réseau d'entreprises, donc au réseau inter-organisationnel. En effet, les relations inter-firmes que tissent les entreprises partenaires de la mutualisation s'apparentent à un réseau. Nous verrons ainsi les caractéristiques d'un réseau d'entreprises en dégagant quelques éléments intéressants permettant d'éclaircir sa définition. Ce réseau existe grâce à un processus relationnel, avec comme finalité stratégique la collaboration.

Juga (1996) définit le réseau de la manière suivante :

« Networks consist of clusters of organizations joined by a variety of links. These clusters transmit goods and services, information, influence and affect. »

L'auteur indique en outre que le réseau peut bénéficier de synergies potentielles, celles-ci pouvant notamment résulter d'une meilleure utilisation des ressources, qu'elles soient physiques ou immatérielles (Itami et Roehl, 1987). Les relations tissées entre les différents partenaires du réseau permettent la création de valeur à travers quatre mécanismes que l'auteur rappelle en faisant référence à Buzzell et Gale (1987) :

- ❖ le **partage de ressources** et/ou d'activités
- ❖ les **bénéfices conjoints** des actions marketing et R&D des partenaires
- ❖ le **partage des connaissances** et des capacités (*skills*) entre partenaires sur des connaissances voisines
- ❖ le **bénéfice de l'image** du réseau ainsi créé.

Plusieurs réseaux sont envisageables selon les auteurs : le réseau stable, formé dans un environnement prévisible avec l'aide de contrats simples, le réseau interne, composé d'un marché présent au sein même de la firme et le réseau dynamique. Celui-ci est mouvant car flexible, permettant de construire un réseau pour une production particulière puis de réorienter les partenaires du réseau vers d'autres réseaux selon les nécessités. Chaque membre du réseau verra ses compétences distinctives (au sens de Miles et Snow, 1986) développées et mises en valeur au sein du réseau, tout en étant contrôlées par les autres membres du réseau. La complexité organisationnelle s'accroît avec ce nouveau type de forme organisationnelle, quelque soit le type de réseau ainsi constitué. Il répond cependant aux évolutions technologiques et aux évolutions en matière de concurrence des marchés. Un réseau est créé dans un état contextuel et daté. Ce n'est pas une forme définitive d'organisation.

La définition synthétique du terme de réseau donnée par Dumoulin *et al.* (2000 :85) est la suivante : « ni quasi-firme, ni quasi-marché, mais forme transactionnelle à part entière, le réseau est un ensemble contractuel organisé et articulé, associant au minimum deux partenaires liés par des relations d'échanges à plus ou moins long terme et par une confiance mutuelle, et résultant d'une action spécifique d'organisation et de régulation fondée sur des modes plus ou moins formalisés et élaborés de contrôle ». Cette définition a le mérite d'introduire la **notion de gouvernance** ou de contrôle du réseau constitué ainsi que la **notion de collaboration ou de coopération**. Nous nous appuyons sur ces deux notions pour les développer.

2.2.1.3. Réseau et collaboration

Le réseau d'entreprise oblige à une collaboration entre les partenaires. La collaboration est une « dérogation » aux formes de gouvernance par le marché ou par la hiérarchie (Williamson, 1975). Elle fait appel à des relations sociales contrairement aux formes précédemment citées et qui forment la base de la théorie des coûts de transaction. Lawrence *et al.* (2002 :282) la formalise en indiquant que la collaboration est :

« as a cooperative, interorganizational relationship that is negotiated in an ongoing communicative process and that relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control »

La définition même de Chen et Paulraj (2004) d'une *supply chain* insiste sur la notion de collaboration ou d'alliances stratégiques qui permettent la mise en réseau des entités interdépendantes présentes dans la chaîne. La *supply chain* n'est plus que l'équivalent d'une entité, les partenaires de la collaboration pouvant agir comme s'ils en faisaient partie.

Alors que les relations au sein d'une forme de gouvernance par le marché ou par la hiérarchie (ou par des formes hybrides) sont fortement institutionnalisées, la collaboration laisse une part plus importante à l'incertitude dans la relation. L'éthique est distincte (Podolny et Page, 1998) et induit un partage des informations, et par conséquent la recherche de la confiance.

Le réseau d'entreprises est fondé sur la coopération et la coordination (Desreumaux, 1996 cité par Paché et Paraponaris, 2006 ; Fréry, 1999). En effet, trois éléments sont reliés entre eux : les acteurs, les ressources et les activités (Hakansson et Snehota, 1995).

Dans le cas présent de la mutualisation, les acteurs sont les donneurs d'ordres, qu'ils soient industriels ou distributeurs ainsi que la structure en charge de l'aspect coordination du réseau. Les ressources permettent la mise en place efficace et le fonctionnement du réseau. Quant aux activités, elles concernent tout ou partie de la *supply chain* (transport, entreposage, préparation de commandes, ...). Pour réussir à fonctionner, la **coopération**

des acteurs est essentielle, en coordonnant les ressources afin de mener à bien des activités.

2.2.1.4. De la gouvernance d'une supply chain à la gouvernance d'un réseau.

L'interdépendance existante au sein d'une *supply chain* représente un « challenge » pour trouver le mode de gouvernance approprié (Senge *et al.*, 1990). Le management de la *supply chain* est décrit par Cooper *et al.* (1997) comme l'intégration d'un process complet qui va de la matière première au produit final, afin de fournir le produit, l'information et les services complémentaires. L'intégration permet à l'entreprise d'atteindre une efficience opérationnelle et stratégique au travers d'une coopération interne et externe (Stank *et al.*, 2001 ; Rodrigues *et al.*, 2004). Le management de la *supply chain* « *involves integration, coordination, and collaboration throughout the supply chain* » (Stank *et al.*, 2001 :30). Aussi, la gouvernance de l'intégration ainsi définie permet de considérer la *supply chain* comme un réseau, avec des relations entre des firmes, puisque nous nous intéressons à **l'intégration externe** (Chen *et al.*, 2008). L'intégration externe traite des efforts de coordination et de collaboration entre les partenaires de la *supply chain*. L'intégration de la *supply chain* nécessite de nouvelles aptitudes notamment en systèmes d'information, mais aussi de nouvelles normes sociales fondées sur la coopération plutôt que sur des relations antagonistes (Richey *et al.*, 2010).

Au travers de la gouvernance de l'intégration externe, la *supply chain* devient réseau (Fawcett et Magnan, 2004). Nous considérerons ainsi la gouvernance du réseau comme une extension de la *supply chain* dans une logique d'intégration externe.

La littérature nous apprend que les réseaux sont divisés en trois types.

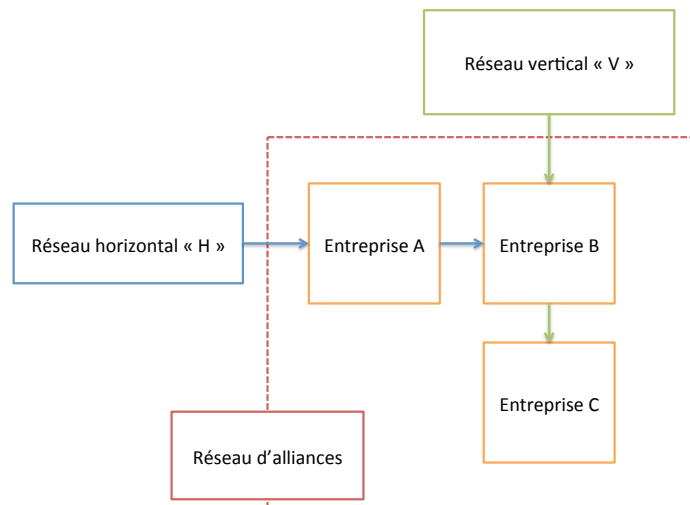
Les réseaux de type vertical, appelé « firme –réseau » ou firme-pivot ou pivot (Lecocq, 2004) avec des relations de type vertical ayant une logique de transferts de ressources complémentaires, faisant intervenir éventuellement un leader ou entrepreneur (Jeanblanc

et Meschi, 1994 ; Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Ce type de réseau est à la base d'une *supply chain*.

Le second type est le « réseau de firmes », réseau de type H, à savoir avec des relations horizontales entre firmes concurrentes pour la mise en commun et le partage de ressources identiques. Il peut également être gouverné par un pivot (ce qui n'est pas toujours le cas). L'avantage d'un « réseau de firmes » réside dans l'effet de taille. Les capacités de négociation sont accrues du fait d'avoir un poids plus important. La taille induit des économies d'échelle ou des capacités d'investissement accrues.

Le troisième type, le « réseau d'alliances », est moins étudié que les deux précédents (Gomes-Casseres, 1994, 2003 ; Dumoulin *et al.*, 2000 ; Goerzen et Beamish, 2005). Il imbrique la « firme-réseau » et le « réseau de firmes », dans des relations à fois verticales et horizontales, combinant ressources identiques et transfert de ressources complémentaires, réglementé par un pivot. L'intérêt est d'avoir des retombées positives pour les entités partenaires à la fois horizontalement et verticalement. La gouvernance de telles structures organisationnelles est délicate : les partenaires sont multiples et la poursuite d'objectifs individuels au détriment de l'intérêt du groupe risque de mettre en péril la structure. L'acteur pivot détient donc une place essentielle dans la mise en place et la réussite du projet. La figure 12 illustre les réseaux horizontaux et verticaux.

Figure 12 : Réseaux horizontaux et verticaux.



Source : adapté de Dumoulin et al. (2000)

La gouvernance d'un réseau, comme celle d'une *supply chain*, nécessite un consensus de la part des firmes la composant sur une coordination à la fois des flux d'information et des flux physiques (Ghosh et Federowicz, 2008).

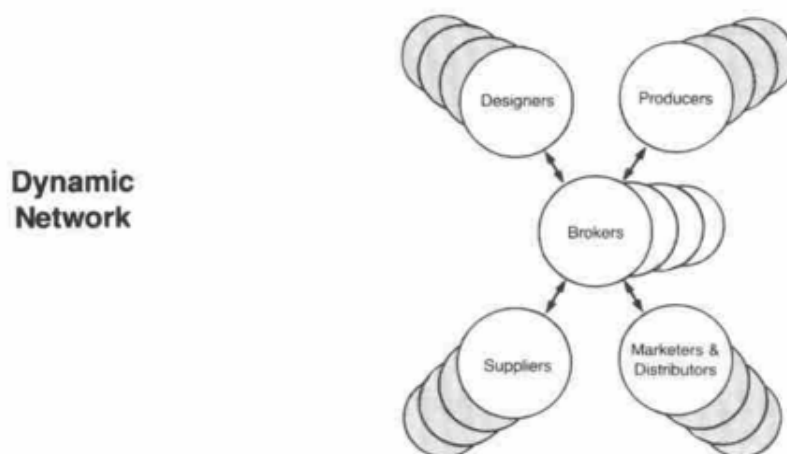
Dans le cadre de la gouvernance d'une *supply chain*, trois facteurs sont des facilitateurs à la coordination inter-organisationnelle : la confiance, le poids dans la négociation et les contrats (Alvarez et al., 2003). Nous avons vu l'importance des contrats (Zouari et Evrard Samuel, 2013). Nous verrons en détail la notion de confiance dans le chapitre 3 (section 3.2). Quant au poids dans la négociation, il s'acquiert du fait du contrôle de ressources ou de process critiques pour la *supply chain*, de la part de valeur ajoutée apportée par l'un des membres de la chaîne par rapport aux autres ou tout simplement du fait de la taille relative (Malony et Benton, 2000 ; Handfield et Bechtel, 2002). La confiance, le pouvoir et les contrats sont reliés dans la gouvernance de la coordination d'une *supply chain*. Ces notions nous amènent à la possibilité de voir apparaître la notion de firme pivot au sein d'une *supply chain*, au sein d'un réseau.

La notion de **leader/ pivot** est abordé par de nombreux auteurs. Le terme de « pivot » n'est pas défini avec précision dans la littérature (Gardet et Mothe, 2010). Alcouffe et Courrege (1999) l'introduisent dans la relation créée entre client/donneur d'ordres et fournisseur/sous-traitant. Cet acteur complémentaire à la relation soit prend en charge différentes activités, soit assure la coordination des activités des partenaires. La définition même de l'acteur pivot est sujette à quelques variations sémantiques et n'est pas stabilisée dans la littérature. Miles et Snow (1986, 1992) le qualifie de « *broker* » (voir figure 13). Dans la littérature, on trouve les termes de « *hub-firm* » (Baudry et Chassagnon, 2010), de « pivot » (Lecocq, 1999, Fréry, 1998). Selon les auteurs, cette firme détient des fonctions différentes. A l'origine de la mise en place, voir de la création du réseau (Jarillo, 1988 ; Fréry, 1998,) elle est en charge également de le contrôler (Fréry, 1998) voir d'anticiper pour le réseau les évolutions nécessaires pour sa survie (Jarillo, 1988¹⁹). Fréry (1998) fait reposer le rôle de la firme pivot sur les trois C :

- ❖ **conception** (de la firme en réseau, avec une sélection des intervenants extérieurs pouvant y participer selon l'orientation stratégique qu'elle aura décidée),
- ❖ **coordination** (en assurant une gouvernance des relations et des transactions entre les participants),
- ❖ **contrôle** (en s'assurant que les partenaires sont toujours en adéquation avec l'orientation stratégique du réseau).

¹⁹ "which is the firm sets up the network that, in fact, and takes a proactive attitude in the care of it" (Jarillo 1988, p. 32)

Figure 13 : Un réseau dynamique selon Miles et Snow.



Source : Miles et Snow, (1992 : p.56)

Cette entreprise que l'on qualifiera finalement de « **firme pilote** » afin d'éviter de la nommer « pivot », et éviter la polysémie du terme, fait face à plusieurs défis. Tout d'abord elle doit être suffisamment reconnue pour pouvoir créer le réseau, et si ce n'est le créer, pouvoir le faire vivre en toute sécurité pour les partenaires, c'est à dire éviter tout comportement opportuniste de l'un d'eux. Ces menaces sont accentuées dans le cas d'un réseau horizontal, regroupant des entreprises concurrentes. La firme pilote doit donc mettre en place les conditions optimales pour éviter la captation de la rente par un membre du réseau. Le risque pris par les entreprises partenaires est dans ce sens contrebalancé par la perspective de gain à moyen ou long terme en participant à ce réseau (Milgrom et Roberts, 1992). Deux logiques s'affrontent : la logique compétitive du réseau et les stratégies distinctives de chacun des acteurs (Géniaux et Mira Bonnardel, 2003).

Un autre aspect du réseau touche aux relations du réseau. Pour aider à saisir les relations et leur poids, on utilise des indices de centralité des réseaux (centralité de degré ou de proximité – *closeness*- internet et externe, centralité d'intermédiation et intermédiation –

betweenness - de flot et indice de pouvoir de Bonacich). Ces indices représentent une mesure du pouvoir de communication donc un acteur dispose. L'acteur central, avec un indice de centralité élevé aura accès à plusieurs informations, et aura un statut supérieur avec plus de pouvoir ou d'influence ou de prestige. C'est ce que mesure l'indice de Bonacich (Bonacich, 1987, 2007). Il rassemble l'ensemble des indices de centralité : degré, proximité et intermédiation (Wasserman et Faust, 1994 ; Lachance et Julien, 2003). La centralité d'une firme peut s'exprimer par le degré de proximité avec les autres entreprises, de partage d'information mais aussi du fait de son interposition entre les autres organisations dans leur communication. Cette notion de centralité, très riche et faisant appel à la sociologie des organisations, qui décrit la dynamique du réseau à travers les liens des entreprises qui la composent, pourra faire l'objet de perspectives de notre recherche.

La constitution d'un réseau est tout aussi intéressante car elle implique l'identification de partenaires potentiels et l'approche de ces partenaires. Selon l'acteur, ses relations existantes, son appartenance à des associations professionnelles, à des clusters, la constitution d'un réseau sera plus ou moins facilitée (Michon et Rouquet, 2014). L'intervention d'un acteur tiers avec un portefeuille de relations peut aider à la constitution d'un réseau et à son opérationnalisation. L'acteur tiers sert alors d'intermédiaire dans les méthodes d'approche des partenaires éventuels.

Il est intéressant également de distinguer relations de sous-traitance et réseau, tel que nous l'abordons dans notre recherche et qui s'apparente à un réseau d'alliances. La sous-traitance implique ici une relation quasi-hiérarchique entre une firme principale et plusieurs entreprises au service de ladite firme principale. Les rapports ne sont pas équitables. Même si le terme de co-traitance intervient dans la littérature pour traduire l'évolution d'une sous-traitance de capacité à une sous-traitance de spécialité (Mariotti, 2005), le préfixe sert surtout à exprimer une coopération mais rarement un équilibre entre les parties.

Les notions de réseau et de collaboration que nous venons d'évoquer à travers les deux points précédents nous permettent de mettre en lumière les éléments suivants :

- ❖ la volonté par les parties de la création d'un réseau pour un **bénéfice individuel** (Jolly, 2001), avec le risque d'un comportement opportuniste d'une des parties (Milgrom et Roberts, 1992)
- ❖ La coopération au sein d'un réseau induit un **partage d'information** et nécessite une **confiance** entre ses membres (Podolny et Page, 1998)
- ❖ La gouvernance d'un réseau en faisant intervenir un **acteur supplémentaire**, lorsqu'il est nécessaire, peut garantir les parties d'un comportement opportuniste des partenaires (Fréry, 1998 ; Jarillo, 1988 ; Dumoulin *et al*, 2000)
- ❖ l'existence de **synergies internes** au réseau inter-organisationnel, par le **partage de ressources** et/ou d'activités (Buzzell et Gale, 1987)
- ❖ le réseau est un phénomène complexe et peut **évoluer à travers le temps** (Jarillo, 1988)

2.2.2. Les coopérations horizontales, verticales et latérales

Dans la continuation de notre réflexion sur les réseaux et afin de cerner avec précision la définition de la mutualisation logistique, nous nous intéressons à la « collaboration » ou « coopération ».

Nous ne chercherons pas à étudier les raisons de la collaboration, mais nous étudierons les formes de collaboration pour les rapprocher des formes de mutualisation, dans un contexte logistique. En effet, les écrits sur la collaboration sont nombreux et nous partirons des recherches dans ce domaine pour les appliquer à la *supply chain*.

La mutualisation s'inscrit dans un réseau comme nous l'avons vu et le terme de coopération et de collaboration sont des termes proches, permettant d'approcher cette notion. En

langue anglaise, le terme de « *collaboration* » est le terme couramment employé pour signifier une coopération. Dans le Larousse, « *collaboration* » est un synonyme de « *coopération* ». Bien qu'une recherche ne puisse s'appuyer sur des imprécisions sémantiques, il nous semble que les termes de *collaboration* et de *coopération* sont suffisamment proches pour que nous soyons en mesure de faire un choix. Celui-ci s'est porté sur « *coopération* ». En effet, « *coopération* » nous semble plus actif dans sa signification et probablement plus proche de notre recherche sur la « *mutualisation* ». L'étude sur les réseaux que nous avons effectuée précédemment nous permet d'identifier certaines caractéristiques proches.

De même il serait possible d'étudier l'intégration appliquée à la *supply chain* plutôt que la *collaboration*. Or il semble d'après Cao et Zhang (2010) que l'étude des *supply chains* collaboratives soit un meilleur choix pour identifier et saisir les relations communes existantes entre des partenaires, indépendants, au sein des *supply chains*. Une *supply chain* collaborative est souvent définie comme le travail conjoint de deux ou plus membres de la chaîne logistique afin de créer un avantage compétitif grâce au partage d'informations, à des décisions communes et au partage des bénéfices résultant d'une profitabilité accrue du fait d'une satisfaction plus importante des consommateurs finaux, celle-ci étant supérieure grâce à une action commune (Mathuramaytha, 2011). En effet, la coopération s'oppose à un mode transactionnel au moins dans ses caractéristiques avec la poursuite d'objectifs communs, la formation d'une relation d'égalité (privilégiant un type donnant-donnant), une confiance réciproque et un partage d'informations les plus riches possibles, ainsi enfin qu'une analyse globale et non focale (Dornier et Fender, 2009).

Tout d'abord nous distinguons l'orientation que la coopération peut prendre afin d'éclairer notre propos.

La coopération tout comme les réseaux que nous avons étudiés précédemment peut prendre 3 directions (Simatupang et Sridharan, 2002) :

- ❖ une direction horizontale, avec une coopération ou une collaboration entre entités situés au long de la chaîne de valeur, à un même niveau, donc le plus souvent (mais pas obligatoirement) concurrentes. Les entreprises partagent des informations

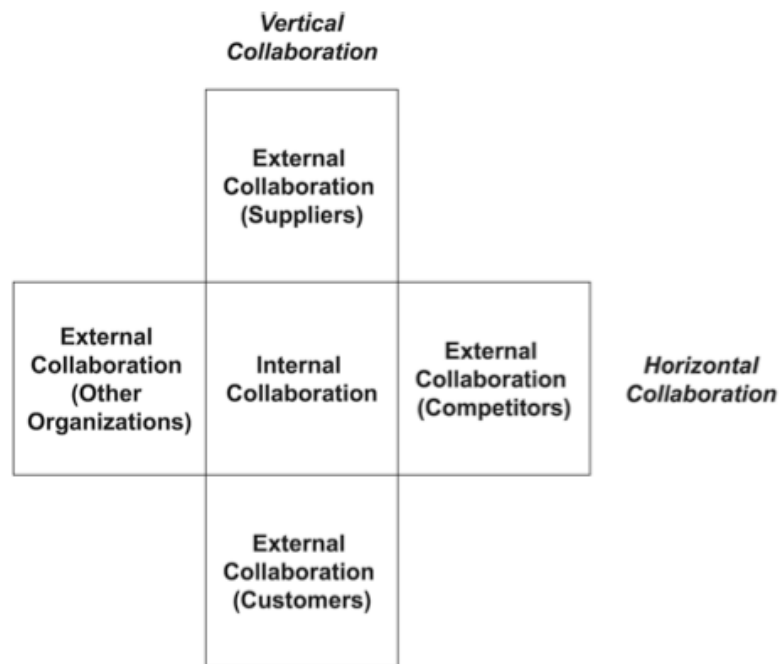
sensibles, des ressources et des compétences dans le but de réduire les coûts et d'accroître le service. Elles ne sont pas toujours concurrentes. A titre d'exemple, dans le secteur de la grande distribution, deux industriels, situés donc au même niveau de la chaîne de valeur ne sont pas concurrents si les produits qu'ils commercialisent en le sont pas (exemple : dentifrice et sucre).

- ❖ une direction verticale, entre entités situées à différents niveaux de la chaîne ;
- ❖ une direction latérale ou mixte à savoir, comme dans un réseau d'alliances, à la fois entre entreprises concurrentes et entre entreprises non seulement non concurrentes mais situées à différents niveaux de la chaîne. Leur objectif est de chercher plus de flexibilité en combinant et en partageant des *aptitudes* dans les deux directions.

La littérature s'est appuyée principalement à définir, décrire et étudier la coopération verticale. La coopération horizontale est la moins abordée dans la littérature, bien que ces dernières années un effort particulier ait été mené (Cruijssen *et al.*, 2007b). Il reste que la littérature axée sur le *supply chain management* et le management logistique n'abordent que peu les réseaux et, quand elle le fait, c'est principalement sur les réseaux verticaux et hiérarchiques (Jahre et Fabbe-Costes, 2005 ; Cui et Hertz, 2011).

La coopération ou collaboration latérale est tout aussi ignorée. La figure 14 (Barrat, 2004) ne laisse pas entrevoir cette possibilité :

Figure 14 : Les coopérations verticales et horizontales.



Source : Barrat (2004: 32)

En revanche, Barrat (2004 :32) cite la coopération interne. Nous ne nous attacherons pas à décrire la coopération interne, elle ne permet pas de déboucher sur la mutualisation logistique telle que nous souhaitons l'aborder. Ses enjeux, son mode de fonctionnement ne sont pas les mêmes.

2.2.2.1. Les coopérations horizontales

Coopérer qui s'écrit également co-opérer vient du latin « *co* » - ensemble – et « *operari* » - travailler. Coopérer signifie que des acteurs travaillent ensemble dans un but commun. La recherche académique est moins abondante sur les coopérations horizontales que sur les coopérations verticales (Schulz et Blecken, 2010) que nous aborderons dans le point suivant.

Anderson et Narus (1990 :45) donnent la définition suivante de la coopération :

« Cooperation is defined here as similar or complementary coordinated actions taken by firms in interdependent relationships to achieve mutual outcomes or singular outcomes with expected reciprocation over time. »

Cruijssen *et al.* (2007a :23) donne une autre version de la coopération horizontale :

Cooperation « is about identifying and exploiting win-win situations among companies that are active at the same level of the supply chain in order to increase performance. These companies can be suppliers, manufacturers, retailers, receivers (customers), or LSPs. »

Nous avons choisi ces deux définitions parmi celles trouvées dans la littérature. Il nous a semblé qu'elles apportent un éclaircissement intéressant à notre recherche. En effet, ces définitions nous indiquent que la **performance pour tous les acteurs** de la coopération horizontale est le but ultime.

La coopération horizontale est l'une des quatre formes de relation horizontale étudiées par Bengtsson et Kock (2000). Sa caractéristique principale réside dans des liens très serrés existants entre les entreprises afin d'atteindre un but commun. Les autres formes sont la coexistence (aucun but commun et aucun échange économique), la compétition (fournisseurs et clients communs), la coopétition (compétition sur certaines activités et coopération sur d'autres).

Des auteurs se sont attachés à distinguer les formes de coopérations horizontales au sein d'une *supply chain* : coopération, collaboration, alliances et partenariat. A notre connaissance les distinctions effectuées ne sont qu'approximatives tant le spectre des coopérations horizontales est large (Mason *et al.*, 2007). Brulhart (2002) utilise le terme de partenariat²⁰ mais n'hésite pas à utiliser le terme de coopération (Brulhart, 2005) lorsqu'il explore le rôle joué par l'expérience dans la réussite des partenariats logistiques. Les termes sont probablement équivalents et nous avons décidé, pour des raisons de lisibilité, d'utiliser le terme de coopération mais également de définir avec précision le terme

²⁰ Le partenariat logistique est défini ici comme une relation inter-firmes verticale, intervenant entre une entreprise et son prestataire logistique et qui se caractérise par une interpénétration des frontières organisationnelles (Brulhart, 2002).

d'alliance stratégique. Celui-ci semble nous apporter des éléments de réflexion à travers une revue de littérature spécifique qui nous amènera à surligner des caractéristiques intéressantes pour notre recherche.

Lambert *et al.* (1999) illustrent la coopération horizontale, allant d'un type I de coopération avec des entreprises partenaires qui coordonnent leurs activités mais sur une période de temps limitée, avec une ampleur et une proximité réduite, à un type III. Ce type III est le stade le plus proche d'une intégration horizontale complète à savoir avec une intégration des activités forte, chaque partenaire considérant l'autre partenaire comme une extension de sa propre activité. Dans la littérature, ce type III est appelé « alliance stratégique ».

Au sein du management stratégique, et dans un cadre de coopérations inter-entreprises, les alliances stratégiques apparaissent comme l'une des actions stratégiques au service de la firme (Ghertman, 2004)²¹. Bowersox (1990) nous indique que les alliances stratégiques entre plusieurs entreprises permettent d'améliorer le service aux clients tout en diminuant les coûts de distribution et d'entreposage. Le terme d'alliance regroupe de nombreuses situations.

La définition de l'alliance stratégique par Dussauge et Garrette (1991 :4) est la suivante «associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en concordant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée ». Cette définition présente l'alliance stratégique comme un accord entre deux entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes avec l'objectif clairement identifié de création de valeur à deux sur un projet commun, plutôt que de développer seules une stratégie.

Nous retrouvons ici également la notion d'entreprise possédant un portefeuille de ressources qu'elle met au service d'un projet commun avec d'autres entités. Cette définition

²¹ Au même titre que l'intégration verticale, l'internationalisation, la globalisation, la diversification ou la spécialisation, l'acquisition ou le désinvestissement.

s'inscrit dans le courant d'une approche par les ressources (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990) avec comme objectif final la création de valeur et le maintien d'un avantage concurrentiel. Pour une application logistique de l'alliance, nous retenons la définition de Ellram (1992) à savoir que les alliances logistiques sont des alliances inter-entreprises où les ressources mises en commun, combinées ou échangées ont trait au développement logistique de l'entreprise.

Lambe et Spekman (1997) définissent l'alliance comme étant une relation de collaboration entre des entreprises afin d'atteindre un but commun sachant que seule, une entreprise aurait du mal à l'atteindre.

Zeng et Chen (2003) définissent l'alliance comme un terme général dans le cadre d'arrangements collaboratifs au sein desquels les participants acceptent explicitement de travailler ensemble car ils ont la certitude de réussir ainsi alors que seul les objectifs visés ne pourraient être atteints.

Enfin, Gulati (1995) suggère que les alliances regroupent plusieurs types d'accords entre deux ou plusieurs firmes afin de poursuivre des opportunités spécifiques.

D'après ces définitions, l'alliance est une **action volontaire de l'entreprise**, dans une démarche stratégique, sur un type d'activité ou de production donné, pendant une période donnée. Par contre en dehors de ces limites, fixées conjointement, l'autonomie de chacune des entités est pleine et entière. Jolly (2001) nous alerte sur la différence qu'il convient d'opérer entre une alliance stratégique (entités gardant une totale autonomie) et de simples relations inter-entreprises au travers « de prise de participation ou de contrôle d'entreprise » qu'il est alors impossible de qualifier d'alliance. (Jolly, 2001 :28) Aussi nous nous rangeons à cette affirmation, à savoir qu'il ne peut exister d'alliance stratégique si l'autonomie juridique et financière n'est pas assurée pour chacun des partenaires. Cruijssen *et al.* (2007a) insistent sur le caractère contractuel d'une alliance, sur le long terme de son existence (au minimum trois ans voire plus).

De nombreux auteurs ont dressé des typologies d'alliances. Certaines d'entre elles sont reprises dans le tableau 7 avec leurs caractéristiques sachant que nous avons retenu les typologies en lien avec notre recherche.

Tableau 7 : les types d'alliances et leurs objectifs

Auteurs	Type d'alliance	Caractéristiques	Objectifs des alliances
Garette et Dussauge (1995)	Alliance de co-intégration	Intégration verticale	Favorise l'acquisition de nouvelles ressources dans un domaine d'activité identique
	Alliance de pseudo-concentration	Intégration horizontale	Diversification dans des activités nouvelles
	Alliance d'internationalisation	Internationalisation	Développement de l'activité de l'entreprise sur d'autres marchés internationaux
Doz et Hamel (2000)	Alliance de cooptation	Coopération avec des entreprises concurrentes ou complémentaires	Amélioration du positionnement stratégique
	Alliance de spécialisation ou co-spécialisation	Mise en commun de compétences et de ressources spécifiques à chaque entreprise.	Conquérir de nouveaux marchés grâce aux ressources « mutualisées ». Nouvelles opportunités.
	Alliance d'appropriation et d'apprentissage	S'approprier de nouvelles compétences.	Comblent des lacunes en matière de compétences et acquérir de nouvelles compétences.
Mitchell et al. (2003)	« <i>resource accumulation</i> », joint ventures, coopération de similitude, « <i>scale joint venture</i> », « <i>cost sharing alliance</i> », alliances endogamiques, alliances additives ou de co-intégration		Les partenaires apportent des ressources similaires
	« <i>resource complementing joint ventures</i> », coopération de différence, « <i>link joint ventures</i> », « <i>skill sharing alliance</i> », alliances exogamiques, alliances complémentaires		Les partenaires apportent des ressources différentes
Delapierre (1991)	Accords résultats ou <i>Business strategic alliances</i> (Koza et Lewin, 1998)		Objectifs de court terme (surtout financier)
	Accords processus ou <i>Learning strategic alliances</i> (Koza et Lewin, 1998)		Orientation stratégique ou d'apprentissage

Source : élaboration personnelle

Dans tous les cas d'alliance décrits ici, l'alliance sert à maintenir, développer voire renforcer une position concurrentielle sur un marché. L'alliance est alors stratégique dès lors qu'elle est planifiée dans la stratégie de l'entreprise (Hellman *et al.*, 1992).

De nombreux types d'alliances stratégiques existent (Todeva et Knoke, 2005) selon le degré d'intégration et la formalisation de la gouvernance, sachant que le cas abouti d'une alliance stratégique est la fusion entre les partenaires.

L'alliance fait référence à des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes sur des activités, qui elles, peuvent être non concurrentes dans un premier temps mais le devenir dès lors que l'entité adhère à une alliance de pseudo-concentration (Garette et Dussauge, 1995) et se diversifie dans des activités nouvelles qu'elle développe.

Or dans une logique de mutualisation, non seulement des **entreprises concurrentes peuvent participer au réseau constitué mais également des entités non concurrentes**.

L'alliance ne peut fournir qu'une partie des explications. En effet la définition des alliances de Dussauge et Garette (1991) restreint l'alliance à des entités concurrentes et potentiellement concurrentes.

Par contre il est fait référence à une intégration verticale dans le cadre d'une alliance de co-intégration. Aussi les **coopérations verticales** peuvent aussi accueillir des formes d'alliance, entre acteurs placés à différents niveaux.

La coopération horizontale, quelque soit sa nature, laisse apparaître des obstacles à sa mise en place ou à sa pérennité. Cruijssen (2007b: 33) établit un tableau, sur la base d'une revue de littérature, listant les entraves et menaces pour une coopération horizontale. Ce tableau 7 est traduit et est reproduit ci-après, ajoutant les références plus récentes pour chacun des items identifiés et rajoutant des entraves (ici matérialisées en italique).

Tableau 8 : Entraves et menaces pour une coopération horizontale.

Entraves et menaces pour la coopération horizontale	Auteurs
Partenaires	
Différences d'intérêts, comportement opportuniste	Stern et Heskett (1969) ; Mentzer <i>et al.</i> (2000) ; Simatupang et Sridharan (2002)
Difficulté à trouver des partenaires avec lesquels coopérer	Williamson (1985) ; North (1990); Hennart (1993) ; Bleeke et Ernst (1995) ; Sabath et Fonlanella (2002) ; Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Difficulté pour trouver une entité ou une personne de confiance pour diriger la coopération	Mentzer <i>et al.</i> (2000); Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Difficulté pour se distinguer vis à vis des clients	Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Coût de coordination élevé à cause de différences opérationnelles	Bowersox (1990) ; Elmuti et Kathawala (2001) ; Simatupang et Sridharan (2002)
Risque de perdre de la clientèle à destination des concurrents ou partenaires (<i>perte de réputation</i>)	Cruijssen <i>et al.</i> (2006) ; Park et Ungson (2001)
<i>Peur d'un échec de la coopération</i>	<i>Cruijssen et al. (2007) ; Naesens et al. (2004)</i>
<i>Le manque de ressources (par saisonnalité) chez les partenaires risque de faire faiblir la volonté de coopération</i>	<i>Schulz et Blecken, 2010</i>
<i>Culture non coopérative des entreprises (missions et principes)</i>	<i>Schulz et Blecken, 2010</i>
Déterminer et diviser les gains	
Difficulté pour déterminer les bénéfices financiers	Razzaque et Sheng (1998); Zineldin et Bredeniow (2003); Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Difficulté pour établir la juste allocation des gains en fonction du travail fourni	Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Difficulté dans l'établissement de la juste allocation des bénéfices	Lambert <i>et al.</i> (1999) ; Bartlett et Ghoshal (2000) ; Mentzer <i>et al.</i> (2000) ; Gibson <i>et al.</i> (2002); Zineldin et Bredenlow (2003) ; Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Négociation	
Désaccords sur le domaine de décision	Stem et Heskett (1969); Barrat (2004)
Négociations non équilibrées (dus à des différences de taille)	Contractor et Lorange (1988) ; Bleeke et Ernst (1995) ; Zineidin et Bredenlow (2003) ; Hakkinen <i>et al.</i> (2004); Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Coordination et technologies de l'information et de la communication	
Coûts technologiques élevés	McLaren <i>et al.</i> (2002) ; Stefansson (2002) ; Gunasekaran et Ngai (2003) ; Cruijssen <i>et al.</i> (2006)
Coûts de contrôle et de coordination élevés	Contractor et Lorange (1988) ; Mentzer <i>et al.</i> (2000); McLaren <i>et al.</i> (2002) ; Zineldin et Bredenlow (2003)
Perte de contrôle	Razzaque et Sheng (1998) ; Lambert <i>et al.</i> (1999); Elmuti et Kathawala (2001); Zineldin et Bredenlow (2003)

Source : d'après Cruijssen et al. (2007b :33) et auteurs cités.

Dans le contexte d'une coopération horizontale, ces entraves peuvent constituer des freins à ce type de coopération, que les firmes soient concurrentes ou non. En effet, les menaces, par exemple d'un comportement opportuniste, peuvent avoir des répercussions graves sur la rentabilité d'une firme, tout comme les coûts inhérents à la gestion et au contrôle de la coopération. Il paraît aussi que la perte de contrôle d'une organisation sur une activité particulière ou la peur d'un échec de la coopération, soient des éléments que les entreprises sont en mesure de considérer dans leur décision ou non de coopérer. L'organisation met en balance les avantages d'une coopération avec les coûts qu'elle représente que ces coûts soient présents ou futurs. Elle doit aussi « monétiser » des risques potentiels et elle les monétisera plus ou moins selon son aversion ou non au risque.

La mutualisation logistique est construite avec des acteurs sur une même *supply chain* à un même niveau. Les acteurs, indépendants juridiquement et économiquement, sont deux ou plusieurs industriels ou deux ou plusieurs distributeurs et leurs relations peuvent être ou non concurrentielles. Ils fondent la mutualisation sur la base d'une relation particulière faisant appel à un partage d'informations qui peuvent être sensibles, par l'intermédiaire d'un troisième acteur, que l'on appellera acteur tiers, garant de la confidentialité des données partagées. Plus la concurrence entre les partenaires dans la mutualisation est aigüe, plus le rôle de l'acteur tiers est essentiel dans la réussite et la pérennité du projet (Pan, 2010).

La mutualisation ne peut être considérée comme une alliance, mais comme une forme de coopération logistique horizontale entre acteurs, éventuellement « gouvernée » ou « encadrée » ou « pilotée » par un acteur tiers. Les définitions des alliances qui sont données ne reflètent pas la mise en commun de ressources logistiques (qui n'appartiennent pas obligatoirement aux membres partenaires, eux-mêmes pouvant être des entreprises concurrentes ou non concurrentes, complémentaires ou non complémentaires.)

Cette coopération horizontale est complexe à mettre en place du fait notamment de la compatibilité qu'il doit exister entre partenaires. Ainsi Koppers *et al.* (2008) identifient la culture coopérative des entreprises, qu'il définit comme étant le résultat d'« *abilities* », de volonté de la firme et de ses salariés de travailler en collaboration avec d'autres entreprises et d'offrir des solutions orientées clients.

2.2.2.2. Les coopérations verticales.

Les coopérations verticales s'intègrent dans un réseau vertical. Elles font l'objet d'un grand intérêt, l'entreprise ne pouvant faire l'économie d'une réflexion fondée sur les relations les plus rentables qu'elle peut nouer dans un environnement dynamique, avec un degré d'incertitude croissant (Anderson et Narus, 1990 ; Ellram et Cooper, 1990 ; Ruyter, Moorman et Lemmink, 2001).

Afin d'expliquer les coopérations verticales, nous nous plaçons au sein d'une *supply chain*. En effet, la particularité des chaînes d'approvisionnement et la littérature abondante que nous avons trouvée nous autorisent une contextualisation directe et appliquée au domaine de la logistique. La coopération verticale s'intègre parfaitement dans le *supply chain management* (SCM). Le SCM s'attache à une coordination entre les différents acteurs de la *supply chain* et demande donc une collaboration entre ces acteurs. La collaboration prend plusieurs formes dont celle d'une coopération verticale.

La coopération verticale existe lorsque des firmes ont noué des liens entre elles, dans une forme de coopération mais sont situées à différents niveaux d'une seule *supply chain*.

L'une des formes de coopération initiatrice des mutualisations verticales est celle dévoilée dans le début des années 1990 par un comité de travail issu de distributeurs et de fabricants américains du secteur de l'agro-alimentaire et porte le nom de *l'Efficient Customer Response* (ECR). Cette démarche est de type partenariale, entre industriels et distributeurs, visant à améliorer la création de valeur pour le consommateur final tout en réduisant les coûts sur la totalité de la chaîne. Elle implique un échange d'information de qualité entre les partenaires, afin de déployer des pratiques permettant une meilleure sélection des produits, un réapprovisionnement plus performant, une meilleure gestion des promotions et l'introduction plus fréquente de nouveaux produits (Lowson *et al.*, 1999).

Traduction de la *Vendor Management Inventory* (VMI), la GPA, Gestion partagée des Approvisionnements (Paché, 2005 ; Dornier et Fender, 2001 ; Simchi-Levi *et al.*, 2003),

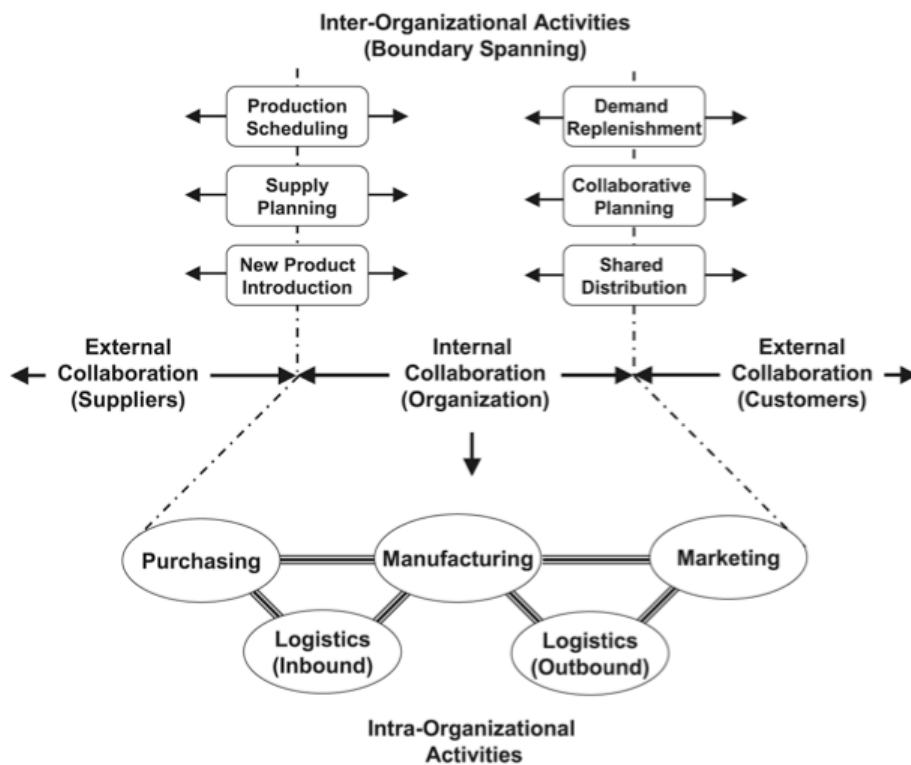
permet à chaque industriel de gérer « seul » les approvisionnements du distributeur. La GPA nécessite d'échanger des informations entre un industriel et un distributeur, et permet ainsi à l'industriel de piloter le stock du distributeur avec comme objectif d'optimiser le chargement de son camion. La GPA est une solution « d'optimisation de la relation verticale » (De Corbière *et al.*, 2010). Le distributeur et l'industriel définissent ensemble un point de commande (selon le niveau de risque que le distributeur veut prendre et des arbitrages entre des objectifs financiers, logistiques et commerciaux) (Paché, 2005). La GPA ne fait pas appel à une mutualisation des espaces de stockage et s'accompagne donc d'un *multi-pick* et/ou *multi-drop*, comme nous le verrons dans le point 2.3.3.

La gestion mutualisée des approvisionnements (GMA) prend appui également sur une coopération verticale entre industriels et distributeurs. Elle se distingue de la GPA par une composante stockage menant à une optimisation transport comme la GPA et une prise en charge d'un stockage commun entre industriels et donc avec de nouvelles synergies.

Le CPFR (« *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment* »), quant à lui, est une gestion bilatérale entre l'industriel et le distributeur, forme plus avancée de collaboration que la VMI (Barrat, 2004). Elle est appelée également CMI (« *Co-Managed Inventory* »). La coopération est ici plus évidente car la démarche est commune avec une part de responsabilité pour chacun des partenaires. Les échanges informationnels sont plus larges qu'avec une VMI, du fait des accords entre les partenaires (industriels et distributeurs) et des nécessaires échanges et négociations entre eux

Les coopérations verticales sont donc nécessaires pour la GPA et la GMA. La figure 15 propose la vision verticale d'une coopération (Barrat, 2004).

Figure 15 : la coopération verticale



Source : Barrat, 2004 :34

Ces modes de collaboration verticales existent donc depuis de nombreuses années et font appel aux différents acteurs de la *supply chain*. Ils répondent à la problématique de l'amélioration de la satisfaction du consommateur en pilotant la chaîne par la demande finale. Le délai de réponse vers le client est réduit, le niveau de stocks est minimisé et les partenaires gardent leur rentabilité. La performance s'en trouve accrue (Paché et Colin, 2001). Pour arriver à ce résultat, il est nécessaire d'avoir un échange d'informations permettant une communication de qualité entre les partenaires. Or cette incursion, nécessaire, dans le système informationnel des partenaires du projet représente un obstacle à la mise en œuvre de la coopération. Même si la sécurité et la confidentialité des données est assurée (et par qui ?) les partenaires sont toujours réticents à communiquer des données pour certaines dites sensibles.

La mutualisation horizontale peut nécessiter une coopération verticale. En effet, lorsque les industriels mettent en place une logistique concertée, massifiée par l'intermédiaire ou non

d'un acteur tiers ou pivot, le pool constitué a besoin de la coopération des distributeurs pour son opérationnalisation (transmission d'information, négociation de jours et d'horaires communs pour les livraisons, ...). Le schéma de mutualisation n'est complet que s'il s'accompagne de cette coopération.

On ne peut parler de mutualisation verticale car il n'y a pas de partage de ressources et moyens logistiques communs entre les acteurs indépendants juridiquement et économiquement agissant à plusieurs stades sur une ou plusieurs *supply chains*. Ce n'est qu'une **coopération verticale**. On ne peut prétendre que les informations sont des ressources logistiques. Le fait de partager des informations permettra une gestion fine des réassorts, et une **amélioration du service aux clients**, en rationalisant de façon active la production et les livraisons et permettra l'opérationnalisation de la mutualisation logistique.

Les modes de coopération verticale que nous avons vus (VMI, CPFR ou ECR) représentent l'opérationnalisation de la mutualisation, avec partage d'information.

2.2.2.3. Les coopérations latérales

Les coopérations latérales sont un mix entre les coopérations horizontales et les coopérations verticales. Elles mettent en scène à la fois des partenaires concurrents ou non à un même stade d'une *supply chain* (par exemple plusieurs industriels) et différents acteurs à différents stades de la chaîne (par exemple industriels et distributeurs). C'est la forme la plus complexe et la plus aboutie d'une collaboration. Nous pouvons illustrer ce type de collaboration en considérant les réseaux de distribution contractuels (Chanut *et al.*, 2010). Ces réseaux organisent une mutualisation verticale à travers l'acteur pivot qui est en l'espèce le franchiseur. A cela s'ajoute une mutualisation horizontale entre les industriels de franchisés. Le franchiseur confie à un acteur tiers l'organisation de la mutualisation des moyens de production à plusieurs industriels. Ceux-ci intervenant dans la fabrication des biens vendus par les franchisés communiquent à leur tour des informations via cet acteur tiers aux industriels en question afin qu'ils organisent leur production et leurs livraisons en

fonction de ces données, en mutualisant ensemble leur entreposage et/ou transport et/ou commandes.

On ne peut évoquer pour une mutualisation logistique, une coopération latérale. En revanche deux types de coopération cohabitent : une **mutualisation logistique horizontale** (basée sur une coopération horizontale mais avec des caractéristiques spécifiques) et une **coopération verticale**. Elle conduit à des échanges d'informations entre plusieurs acteurs au sein d'une même *supply chain* (industriels et distributeurs avec une GPA ou une CPFR ou une GMA) et une massification des flux entre industriels à destination d'un ou plusieurs distributeurs.

Lorsque les firmes sont concurrentes, une nouvelle problématique s'ouvre car les enjeux sont différents. La mutualisation doit s'appuyer sur un autre socle plus instable et plus complexe qui est la coopération (Bengtsson et Kock, 1999).

Section 2.3. Vers une définition de la mutualisation logistique

2.3.1. Mutualisation, stratégies collectives et coopétition

Dans la lignée des travaux de Porter (1982), portant sur l'avantage concurrentiel, le management stratégique entre en résonance avec des conclusions encourageant la compétition et condamnant les ententes entre entreprises. La vision des relations entre firmes a évolué fin des années 1990. Une distinction est enfin faite entre les activités qui sont l'objet de compétition et les activités dont il est décidé qu'elles seraient l'objet d'une coopération avec des acteurs devenus partenaires « temporaires » de la firme (Bengtsson et Kock, 1999).

L'objectif de cette thèse n'est pas d'étudier en détail la coopétition et les différents modes de coopétition. Nous retiendrons la forme coopérative de la coopétition et non la forme concurrentielle de la coopétition (Prévot, 2007). En effet, dans une mutualisation il n'existe pas de possibilité d'apprentissage de leurs adversaires devenus partenaires, du moins pas dans l'acte même de la coopétition. Tout sera fait par l'acteur tiers pour empêcher un comportement opportuniste d'un des partenaires dans la relation de coopétition mise en place dans les schémas de mutualisation. Nous serons donc amenée à étudier l'acteur tiers dans son action pour préserver la coopétition.

La coopétition prend sa source dans les stratégies collectives. Aussi est-il utile de se pencher dans un premier temps sur les stratégies collectives.

2.3.1.1. Les stratégies collectives

Les textes fondateurs des stratégies collectives remontent aux débuts des années 1980. (Astley et Fombrun, 1983 ; Astley, 1984 ; Bresser et Harl, 1986 ; Bresser, 1988). Ils font référence au modèle d'écologie humaine afin de faire un parallélisme entre l'adéquation

des écosystèmes et la nécessaire adaptation des firmes. La firme est vue non comme isolée mais dans un environnement inter-organisationnel.

La stratégie collective est définie comme la « mobilisation commune de ressources et la formalisation de l'action au sein de collectivités d'organisation » (Astley et Van de Ven, 1983: 578). Yami (2006 :96) apporte la précision suivante : « une stratégie collective est une réponse systémique d'un ensemble d'organisations qui coopèrent dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement inter-organisationnel. »

La firme se trouve confrontée à une perturbation de son environnement et réagit en mettant en place des stratégies collectives. La mutualisation s'inscrit particulièrement bien dans une stratégie collective. En effet, les perturbations sont les **évolutions sociétales** (par exemple la prise en compte croissante des nuisances sanitaires et environnementales du transport), les **évolutions environnementales** (par exemple la volonté de limiter les impacts négatifs du transport), les **évolutions économiques** (par exemple le renchérissement du coût de l'énergie, les recherches de gains de productivité).

Astley et Fombrun (1983) proposent quatre stratégies collectives, avec une double distinction, en empruntant un vocabulaire faisant référence à l'écologie humaine :

- ❖ les stratégies « commensales » (*commensalistic*) entre firmes concurrentes dans une relation horizontale,
- ❖ les stratégies « symbiotiques » (*symbiotic*), entre firmes complémentaires dans une relation verticale,
- ❖ les stratégies directes entre petits nombres, les firmes sont liées par des contrats afin de définir les bénéfices de chacun,
- ❖ les stratégies indirectes entre grands nombres, les firmes du fait de leur multiplicité entretiennent des relations formelles ou informelles qui ne spécifient pas les bénéfices économiques pour chacun des partenaires.

Une matrice résultant de ces stratégies est présentée dans le tableau 9.

Tableau 9 : matrice des stratégies collectives.

Tableau 1 UNE CLASSIFICATION DES COLLECTIFS		
Formes d'interdépendance		
Type d'association	<i>Commensal</i>	<i>Symbiotique</i>
<i>Directe</i>	Confédérée	Conjuguée
<i>Indirecte</i>	Agglomérée	Organique

Source : Yami, (2006) adapté de Astley et Fombrun (1983).

Chaque couple (type d'association / formes d'interdépendance) conduit à une forme de stratégie collective, sachant que les auteurs attirent l'attention du lecteur sur le fait que dans la réalité la séparation n'est pas aussi nette et que les firmes appartiennent souvent à plusieurs catégories.

Le tableau 10 donne une illustration de l'application des stratégies collectives à la mutualisation.

Le type d'association « indirecte » fait référence à un grand nombre d'entreprises de petite taille. Le Roy (2003) présente une stratégie agglomérée à partir d'un secteur pris dans son entier (la conserverie de poissons). Dans le cas de la mutualisation, cette configuration n'est pas impossible. Les industriels de petite taille, excentrés par rapport aux grands axes de circulation, ayant des coûts logistiques élevés, peuvent être intéressés par une mise en commun des ressources de chacun afin de réduire leurs coûts et d'améliorer le taux de service clients. L'obstacle dans cette stratégie est l'absence de formalisation des bénéfices pour chacun. Il faut qu'une situation soit particulièrement empreinte d'incertitude, voire de danger imminent, notamment de disparition ou de faillite pour que des petites entreprises acceptent de confier une partie de leur activité à un organisme tiers dans le but d'adopter une stratégie collective supposément gagnante. La probabilité reste mince. Nous pourrions

préciser qu'une mutualisation dans les deux cas d'association « directe » se fait « sous contrainte » de l'environnement, pour des entreprises de petite taille et avec la condition d'avoir une structure coordinatrice.

Concernant des industriels de taille importante, ils n'ont pas les mêmes besoins de se regrouper en masse, puisque quelques unités suffisent. Ainsi, ils se placent plutôt dans un type d'association « directe » : des firmes de grande taille en petit nombre, dans une forme de contractualisation permettant d'estimer les gains de chacun. De plus, il est vrai que des entreprises de très grande taille n'ont pas d'intérêt économique à la mutualisation, si leurs flux sont suffisants en volume. Elles peuvent mutualiser en interne.

Les formes d'alliance appelées « confédérée » ou « conjuguée » peuvent être envisagées. Pour illustrer la mutualisation horizontale, nous retiendrons **la forme confédérée**. En revanche, cette forme ne s'adresse qu'aux entreprises concurrentes et s'intègre donc dans une **coopétition logistique** telle que nous allons l'étudier maintenant.

Tableau 10 : application des stratégies collectives selon Yami (2006), adapté de Astley et Fombrun (1983), à la mutualisation.

Type de stratégie	Caractéristiques	Acteurs	Formes de mutualisation
Confédérée (directe et commensal)	« direct » : nombre d'entreprises faible Contrats qui lient les firmes entre elles et <u>spécifient la distribution des bénéfices</u> Liaison horizontale entre firmes concurrentes	Entreprises de grande taille ou de taille moyenne Concurrentes	Alliances dyadiques Triades Mutualisation horizontale <u>Coopétition</u>
Conjuguée (directe et symbiotique)	« direct » : nombre d'entreprises faible Contrats qui lient les firmes entre elles et <u>spécifient la distribution des bénéfices</u> Liaison verticale entre firmes complémentaires	Entreprises de grande taille ou de taille moyenne Firmes complémentaires	Mutualisation verticale envisageable (type réseaux franchisés : Chanut <i>et al.</i> , 2011)
Agglomérée (indirecte et commensal)	« indirect » : nombre d'entreprises élevé et de petite taille – coordination rendue difficile entre elles. Relations formelles ou informelles sans <u>indication sur la répartition des bénéfices entre les partenaires</u> Liaison horizontale entre firmes concurrentes Incertitude forte de l'environnement	Entreprises de petite taille (TPE ou PME) Concurrentes <u>Existence d'une structure coordinatrice</u>	Mutualisation horizontale « sous contrainte » de l'environnement
Organique (indirecte et symbiotique)	« indirect » : nombre d'entreprises élevé et de petite taille Relations formelles ou informelles sans <u>indication sur la répartition des bénéfices entre les partenaires</u> Liaison verticale entre firmes complémentaires Incertitude forte de l'environnement	Entreprises de petite taille (TPE ou PME) Complémentaires <u>Existence d'une structure coordinatrice</u>	Mutualisation verticale « sous contrainte » de l'environnement – peu envisageable.

Source : élaboration personnelle

2.3.1.2. La coopération logistique

La coopération logistique découle des stratégies collectives. C'est une forme de coopération horizontale étudiée par Bengtsson et Kock (1999, 2000) sur laquelle nous nous penchons avec attention. La coopération intervient seulement entre firmes concurrentes, alors qu'elles décident de continuer leur compétition sur certaines activités mais prennent le parti de coopérer sur d'autres activités. Il est noté une simultanéité entre la compétition et la coopération simultanément peu étudiée et assez mal connue (Yami et Le Roy, 2010).

En matière de mutualisation, une coopération est essentielle et constitue la base de son fonctionnement. Aussi, pour des firmes concurrentes, la coopération est un préalable. Pour les firmes non concurrentes, la coopération n'est bien sûr pas une question pertinente. La définition de la coopération communément admise est la suivante (Bengtsson et Kock, 2000 : 412 ; Fernandez et Le Roy, 2013 : 63) : la coopération est une « relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités ».

La coopération demande de trouver un équilibre entre coopération et compétition. Le concept de **coopération coopérative** (Prévot, 2007) est particulièrement adapté à la mutualisation puisqu'il s'applique à des entreprises concurrentes qui choisissent de « dépasser cette concurrence pour s'engager dans un comportement fondamentalement coopératif » (p.184). L'application d'une stratégie coopérative se retrouve dans la logistique urbaine. En effet, de nombreuses expériences existent de mise en œuvre de système d'optimisation de tournées, avec mutualisation des opérations de stockage afin de diminuer le trafic des véhicules de livraison. Ces centres de distribution urbains (CDU) regroupent notamment des entreprises concurrentes (Browne *et al.*, 2005b ; Boudouin *et al.*, 2013).

L'une des questions intéressante dans le cadre de notre recherche est l'identification des opérations qui seront l'objet de coopération entre les entreprises partenaires de la mutualisation et dans quel cadre elles peuvent être mobilisées au mieux. La coopération est nécessaire sur le partage de certaines informations afin de consolider au mieux les commandes. Or, selon le degré de divulgation nécessaire de ces informations, il faut l'intervention d'un **acteur tiers**, d'un acteur neutre qui sera en mesure **d'organiser la**

coopération et la mutualisation de ces firmes concurrentes, en faisant **respecter la confidentialité** des données et informations afin d'éviter de nuire à la compétition entre les organisations et de nuire au final à la mutualisation. Ces derniers points font référence aux **rôles de « broker »** de Miles et Snow (1986, 1992), sur lesquels nous reviendrons.

Nous avons vu précédemment la notion de « *firm-addressable* » de Sanchez *et al.* (1996), dans le point 1.2.3., ressources non spécifiques à la firme mais mobilisables et accessibles. Ces ressources peuvent se trouver dans l'environnement inter-organisationnel de la firme. Mais aussi parmi les concurrents de la firme et inversement. Dans le cas de la mutualisation de telles ressources peuvent être celles qui permettent à la mutualisation d'être effective : les données sur les volumes de produits, le type de produits, les flux amont et aval, ... **Sans partage d'information**, une mutualisation est inopérante. **Sans partage de moyens logistiques** non plus. Si les moyens logistiques sont internes à l'une des organisations (espace de stockage, transport), la coopération devra s'exercer sur l'utilisation de ces moyens logistique. Il paraîtra délicat, voire contre-performant, de faire partager des ressources logistiques propres avec un concurrent pour le faire bénéficier d'un avantage compétitif. Aussi, ce cas de figure est très improbable dans le monde concurrentiel actuel. Le partage d'information paraît être la ressource la plus probable à partager entre entreprises concurrentes.

Pour l'acteur tiers, en charge de la mutualisation d'entreprises concurrentes, il serait alors possible de parler de « compétence informationnelle », à savoir la compétence relative à l'utilisation adéquate d'informations détenues par des entreprises concurrentes dans le but d'organiser une coopétition sans déstabiliser la compétition entre ces entreprises. Elle se traduit par la mobilisation conjointe de ressources informationnelles détenues par la firme mais également par d'autres firmes.

Aussi le choix du partenaire pour une firme passe également par la recherche de ressources externes mobilisables afin d'utiliser au mieux ses propres ressources (Hitt *et al.*, 2000). Ici, les ressources externes mobilisables externes sont des flux physiques compatibles, avec les flux informationnels correspondants.

Le concept de **coopétition concurrentielle** apporte d'autres éléments de réflexion. Ici l'important est de protéger une éventuelle acquisition par le concurrent de compétences détenues et sensibles. Ainsi le contrat ou le domaine de coopération est de fait limité par des garde-fous contractuels, opérationnels, mais aussi relationnels. Il n'est pas possible de parler de phénomène d'imitation dans le cas de mutualisation. La seule crainte qui réside dans la coopétition concerne des informations sensibles sur les concurrents qui risquent d'être divulguées.

Le mode de contrôle dans le cas d'une coopétition coopérative et d'une coopétition concurrentielle est le recours à un acteur tiers, arbitre, loyal et impartial, qui saura garder et utiliser les informations divulguées à bon escient, dans un objectif de performance du schéma logistique créé.

La coopétition met en lumière, et de façon triviale, la nécessaire utilisation d'un acteur tiers pour la mise en place d'une mutualisation logistique principalement fondée sur le partage d'information dans une logique de rationalisation des processus.

Entre eux, les partenaires, mêmes concurrents, acteurs d'une solution de mutualisation, développent une forme d'interdépendance et de dépendance.

2.3.2. L'interdépendance et la dépendance des acteurs d'une mutualisation logistique.

L'interdépendance des acteurs s'apprécie en fonction des objectifs de chacun des partenaires. La réalisation d'un objectif par l'un d'eux affecte la réalisation des objectifs des autres (Van Vijfeijken *et al.*, 2002). Les partenaires peuvent être dans une interdépendance de tâche (« *task* »). En effet, l'un des partenaires doit **échanger des informations ou des moyens** afin de contribuer aux objectifs du groupe. Cette interdépendance peut être forte ou faible selon l'importance du partage (Van Vijfeijken *et al.*, 2006).

Nous avons également prêté une attention particulière à cette notion à travers les travaux de Kumar et Van Dissel (1996). Ces auteurs démontrent que plus l'interdépendance entre les acteurs de la collaboration est importante plus les conflits pouvant émerger sont importants, dus à la nécessité d'une **coordination** plus grande. Ils distinguent la nature de l'interdépendance (technologie, informationnelle ou processuelle) et le type d'interdépendance (Thompson, 1967) à savoir « *pooled dependency* », « *sequential dependency* » et « *reciprocal dependency* ». Ces trois modes aident les auteurs à évaluer la capacité de nuisance d'un des membres selon le type d'interdépendance. Parmi ces trois modes, le premier est celui sur lequel nous portons notre attention : chaque acteur partage et utilise des ressources communes mais reste totalement indépendant. L'interdépendance semble de fait faible dans un cas général. Or, si l'on applique cette notion à la mutualisation, un niveau supplémentaire intervient, à savoir le nombre minimal d'acteurs dans le processus de mutualisation et la compatibilité des produits et de leur destination. Si l'un des membres, qui est pourtant dans une situation de « *pooled dependency* », décide de sortir du réseau ainsi créé, l'équilibre risque d'en pâtir. Il se forme donc un niveau de dépendance accru des acteurs du fait des exigences même du fonctionnement de la mutualisation telle que nous commençons à l'entrevoir. La coopération mène ainsi à une situation telle qu'en sortir devient difficile (Gang *et al.*, 2010). La défaillance d'un des acteurs peut compromettre, au pire la viabilité même du processus de mutualisation, ou a minima provoquer des perturbations dans le processus et diminuer l'attractivité financière de la mutualisation pour les acteurs restants. Le **niveau d'interdépendance** est donc variable selon le degré de « confort » du réseau, à savoir si il existe un nombre suffisant de donneurs d'ordres, avec des caractéristiques communes de produit et des destinations de livraison compatibles.

L'interdépendance peut se révéler être symétrique (Heide, 1994) et être de fait plus en phase avec tous les intérêts en présence. Si elle est symétrique entre les acteurs, elle peut conduire à une création de valeur (Lusch et Brown, 1996). La flexibilité de la relation induite, la symétrie de la relation a un effet répulsif sur les comportements opportunistes au sein des entreprises impliquées et favorise la longévité de la relation.

Un niveau de dépendance intervient dans la gouvernance de la mutualisation. Kumar et Van Dissel (1996) évoquent une coordination plus grande si l'interdépendance est accrue. Dans ce cas, il est vrai qu'un net besoin de coordination est nécessaire si les acteurs sont interdépendants. D'ailleurs selon Malone et Crowston (1994), la **coordination sert à gérer une situation de dépendance** entre les acteurs.

Les mécanismes de coordination sont au nombre de quatre (Arshinder *et al.* 2008) :

- ❖ les **contrats** (Poppo et Zenger, 2002 ; Luo *et al.*, 2006 ; Zouari et Evrard Samuel, 2013)
- ❖ la **technologie des systèmes d'information** (de Corbière *et al.*, 2013)
- ❖ le **partage de l'information** (Cachon et Fisher, 2000)
- ❖ le **partage de la décision**.

Le partage de l'information peut poser certains problèmes dans certains cas de concurrence entre partenaires ou tout simplement pour des raisons de données sensibles. Le partage de la décision peut nécessiter également un coordinateur en charge de permettre la prise de décision commune, avec partage d'information, via éventuellement des systèmes d'information performants.

En effet, le contrat ne peut à lui seul assurer la coordination complète et efficiente des relations entre partenaires. Un contrat qui pourrait tout prévoir serait un contrat compliqué (et coûteux). Malhotra et Lumineau (2011) précisent d'ailleurs qu'un tel contrat ne fait que nuire aux relations entre les partenaires (en complexifiant considérablement leurs relations). Zouari et Evrard Samuel (2013) ajoutent que les **aspects relationnels** sont non seulement **complémentaires** mais **indissociables** dans le pilotage des relations inter-firmes. Les interactions sociales représentent donc une autre face, indispensable, à la coordination d'organisations distinctes (Poppo et Zenger, 2002 ; Granovetter, 1985).

Aussi le pilotage peut être confié à un coordinateur de ces relations, via une firme pilote (pivot) ou un acteur tiers.

Cette coordination peut elle-même mener à une dépendance vis à vis du coordinateur, que l'on appellera l'acteur tiers. Cet acteur tiers, en charge de la gouvernance, tient également

les rênes de l'efficience du pool. Plus cet acteur tiers aura une action déterminante pour le pool, plus les membres seront dépendants de lui. L'action déterminante se décline selon les actifs utilisés par le pool qu'il gère, selon la nature même du pool (entreprises concurrentes ou non), selon les relations de confiance qu'il a tissées au fur et mesure du temps et enfin selon le degré de satisfaction qu'il génère de la part du pool (en faisant référence notamment au concept de centralité des réseaux que nous avons rapidement abordé). Au final, le coût du changement d'acteur tiers, de renoncement à ses actifs, peut être trop important au regard des bénéfices tirés du changement. La dépendance s'accroît.

La dépendance est une source de pouvoir tout comme la récompense, la coercition, l'expertise, la légitimité légale, la légitimité traditionnelle, la valeur de référence. Le pouvoir « correspond à la capacité d'une entreprise à agir sur la perception de son partenaires (en affaires) afin d'influencer ses attitudes, son comportement et ses prises de décision, dans le but d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée dans la relation. » (Fulconis *et al.*, 2011)

En résumé, il suffit d'une défaillance de l'acteur tiers, d'un changement important dans la stratégie du donneur d'ordres, d'opérations de fusion ou d'acquisition pour que soit remis éventuellement en cause l'équilibre du pool²² d'autant plus que le nombre de donneurs d'ordres est faible. De plus, la dépendance du pool est d'autant plus forte et l'inertie élevée que la mutualisation est conduite et pilotée par un seul acteur tiers qui détient les actifs (matériels, humains, informationnels) utilisés dans le fonctionnement du pool.

Nous étudierons, dans le chapitre suivant, la relation très particulière entre un prestataire de services logistiques et les donneurs d'ordres, résultant de la dépendance des acteurs et d'un éventuel enracinement dans la relation.

²² Nous utiliserons le terme de « pool » pour caractériser les partenaires d'une mutualisation logistique. Ce terme est un anglicisme, mais issu du français « poule » (« masse des mises des parieurs »-Larousse, Grand Dictionnaire universel du 19^e siècle).

2.3.3. Définition et caractéristiques de la mutualisation logistique

Dès les années 80, les industriels et les distributeurs ont eu recours aux services des prestataires de services logistiques. Pour dégager une marge confortable, ces PSL ont utilisé la mutualisation afin de massifier ou grouper les commandes avec comme objectif de remplir des camions tout en faisant payer le transport individuel de la palette à chaque client. La mutualisation n'est donc pas un phénomène nouveau. Ce type de mutualisation est une mutualisation que l'on nommera « mutualisation historique » ou « mutualisation par opportunité »: pas de concertation amont dès la prise de commande, pas de bénéfices partagés entre les acteurs de la mutualisation, au contraire une rente captée par le transporteur ou le prestataire.

Ce qui est différent dans notre propos ici se passe à la fois sur l'amont de la mutualisation et sur l'aval : « mutualiser consiste à organiser, de manière volontaire et structurée, un partage de ressources entre entreprises, qui peuvent par ailleurs être totalement concurrentes sur le marché (...) la nouveauté consiste à penser la mutualisation comme une manœuvre collective incontournable, au service d'objectifs sociétaux, qui doit s'imposer aux stratégies individuelles d'entreprise » (Fulconis *et al.*, 2011 :226). Nous avons noté que la littérature sur la mutualisation logistique était rare, voire parsemée (Camman *et al.*, 2013b). La prise de conscience de cette opportunité pour les donneurs d'ordres est relativement récente et fait suite à l'évolution des exigences de leurs clients.

Aussi ce sujet, concernant ce cas précis de mutualisation logistique, est, à notre connaissance, peu abordé dans la littérature. La synthèse des principaux travaux sur la mutualisation logistique présenté par Senkel *et al.* (2013 :23) montrent que les études sont principalement exploratoires, fondées sur une étude des gains pour chacun des participants aux collaborations étudiées (Frisk *et al.*, 2010 ; Gebresenbet *et al.*, 2011) ou sur les gains en matière de développement durable. Elles portent plus sur des coopérations soit horizontales, soit verticales, et sont spécifiques à des secteurs de transport en particulier (maritime, aérien et moins nombreux : terrestre). La mutualisation logistique couvre un champ donc varié (Pan, 2010), et les définitions que nous avons trouvées, sont souvent partielles. Pour certaines, elles s'intéressent soit aux mutualisations transport, soit aux

mutualisations entreposage. Notre approche est plus « intégrative » et à portée généralisatrice au moins dans la définition que nous souhaitons proposer. En effet, Fabbe-Coste *et al.*, (2013) nous rappellent combien il importe de définir l'objet de la recherche, mais aussi l'unité ou les unités d'analyse et le périmètre.

La définition de Chai *et al.* (2013) indique que « la mutualisation consiste à mettre en commun des ressources et moyens logistiques (entrepôts de stockage, transports, systèmes d'information) entre organisations indépendantes aux plans juridiques et financier, afin de mieux organiser les flux de marchandises » (:189).

Cette définition intègre les deux axes de mutualisation (transport / entreposage), excluant une mutualisation interne aux organisations, avec un objectif de performance.

La définition que donne Pan (2010) ajoute des notions de **partages de données**, de **contraintes opérationnelles** (famille de produits), et d'accord avec les piliers du **développement durable**.

« (...) la co-conception, par des acteurs ayant un objectif commun, d'un réseau logistique dont les ressources sont mises en commun (entrepôts, plateformes, moyens de transport, etc.) afin de partager des schémas logistiques, ainsi que la mise à disposition à un ou des tiers des données nécessaires à la gestion. Il s'agit d'une coalition à moyen/long terme destinée à améliorer la performance logistique sur plusieurs de ses dimensions : utilisation des ressources fréquences, ... par la recherche d'un objectif commun et des implantations proches, la mutualisation convient à des chaînes logistiques qui opèrent dans les mêmes filières. C'est une démarche qui par son efficacité peut rencontrer les préoccupations du développement durable. » (Pan, 2010)

D'autres études ou recherches sont axées sur une mutualisation spécifique, comme les expériences de gestion mutualisée des approvisionnements (GMA) par exemple (Camman *et al.*, 2013b).

La mutualisation logistique que nous souhaitons étudier n'est pas un modèle fixe et stable comme le prouvent les exemples de mutualisation présentés dans l'article de Chai *et al.* (2013 :191). Au contraire, les auteurs notent d'ailleurs que dans la pratique, les niveaux de

coordination entre les entreprises sont variés et peuvent être classés sur un continuum.

Nous nous attacherons, d'un point de vue théorique, à identifier plusieurs points en lien avec la théorie : les composantes de la mutualisation et les degrés divers pouvant être identifiés et les modes de gouvernance possibles d'une mutualisation logistique.

Tout d'abord la mutualisation logistique telle que nous l'abordons dans cette recherche détient les caractéristiques suivantes : elle se distingue de la mutualisation historique ou « de fait » par une nécessaire **concertation** entre les partenaires. Ces partenaires doivent être **indépendants économiquement et juridiquement** et se situer au même niveau de la chaîne logistique dans une logique de coopération horizontale. Les partenaires peuvent être concurrents ou non. Si concurrence il y a, c'est sous la forme d'une coopétition qu'elle peut se réaliser. Dans ce cas, et en faisant référence à ce que nous avons écrit sur ce sujet (Cf. 2.3.2.2.), la coopération se fait sur des **ressources informationnelles** encadrées par un acteur tiers, ou acteur arbitre. Sans concurrence entre les partenaires, elle peut être pilotée par un acteur tiers ou par l'un des partenaires.

Les partenaires mutualisateurs peuvent être des industriels ou des distributeurs. Nous nous intéresserons à la **mutualisation entre industriels**. Le modèle de mutualisation entre distributeurs semble très difficile à mettre en place tant le secteur est extrêmement concurrentiel. La concurrence est en effet frontale entre distributeurs et mènerait donc à une situation de coopétition, qui n'est pas encore identifiée par les distributeurs comme favorable. En revanche, tous les industriels ne sont pas concurrents et la non-concurrence permet de trouver des synergies favorables à la mise en place de mutualisation logistique.

La mutualisation s'applique à plusieurs segments de la *supply chain* : prise de commande, entreposage, préparation de commande, transport, ... certains segments étant dépendants d'autres segments comme la préparation de commande qui est dépendante de l'entreposage.

La mutualisation est contrainte notamment au niveau opérationnel par les **familles de produits** qui doivent être compatibles. Cette notion a été développée par Tixier *et al.* (1983). Les « familles logistiques de produit » (p.199) ont des caractéristiques de

circulation identiques :

- ❖ mêmes circuits de distribution
- ❖ mêmes contraintes de stockage
- ❖ adéquation dans la gestion des flux physiques (cadencement, délais de livraison, taille des lots ...)

L'acteur en charge de l'organisation de la mutualisation doit tenir compte de ces contraintes opérationnelles importantes.

Dans le cas d'une **gestion partagée des approvisionnements** (GPA), il existe une coopération horizontale entre industriels, que l'on appellera **mutualisation concertée** et une **coopération verticale** entre industriels et distributeurs, base même de la GPA (Camman *et al.*, 2013a). Cette même remarque s'applique à la **gestion mutualisée des approvisionnements** (GMA), modèle issu de l'évolution de la GPA. Le partage d'information par le distributeur s'applique surtout aux mouvements de stocks des entrepôts distributeur, voire à des sorties de caisse si la divulgation de ces données permet au distributeur d'avoir un intérêt économique quelconque. En effet, ces données sont d'ordre stratégiques (de Corbiere *et al.*, 2013).

La coopération horizontale alliée à une coopération verticale dans l'opérationnalisation du premier type de coopération, demande une évolution des relations industriels fournisseurs. Un nouveau rapport basé sur une relation « gagnant – gagnant » et non plus sur un rapport de force entre les deux protagonistes permet d'anticiper et de réagir rapidement aux fluctuations de la demande. Le distributeur devient en quelque sorte le pivot du canal de distribution entre industriels d'un côté et consommateurs finaux de l'autre. Le partage des informations (qui reste conditionné par sa volonté) permet selon Volle *et al.* (2008) de mesurer « la performance du distributeur (qui) provient donc aussi de sa capacité à fluidifier les échanges au sein du canal de distribution pour permettre une bonne circulation des flux de marchandises et d'information » (p.138).

Il est possible de distinguer deux niveaux de mutualisation : le premier concerne uniquement le pilotage mutualisé des activités, le second la mutualisation des ressources avec une mise en commun de ressources (stockage, transport) (Camman *et al.*, 2013a).

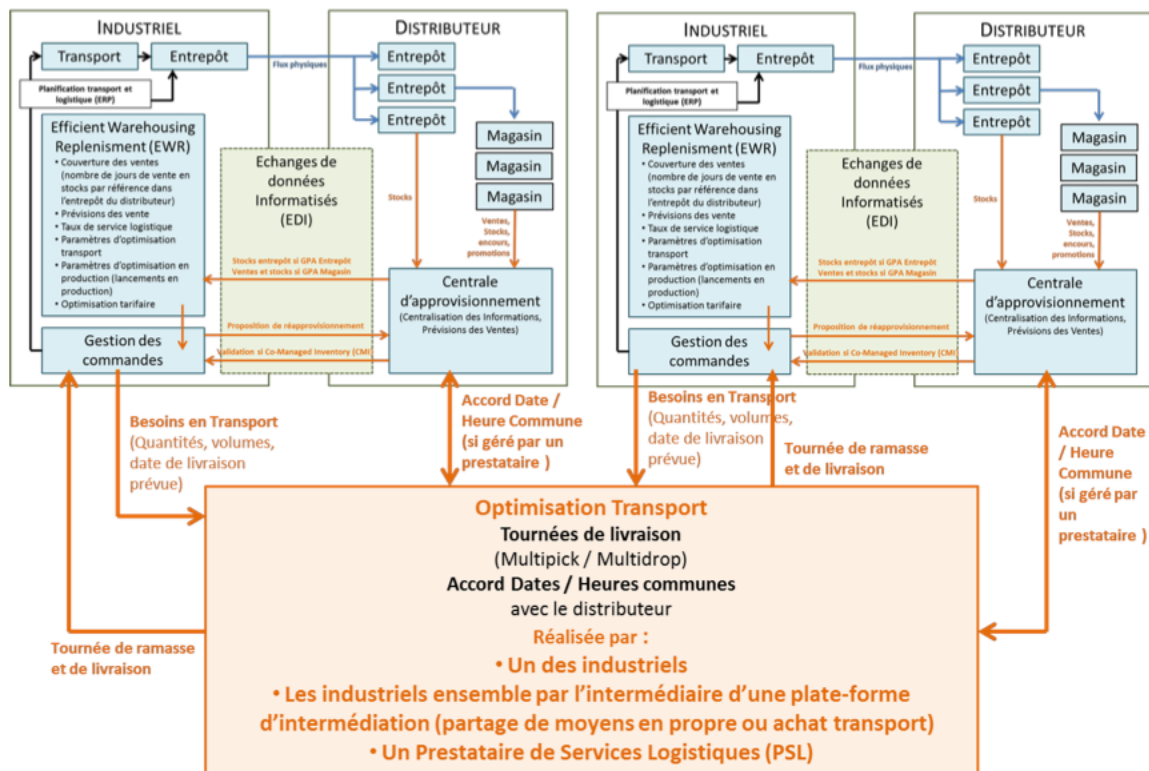
Dans le premier cas, c'est un pilotage basé sur un partage d'information dans une volonté de rationalisation, de planification et d'optimisation transport (Filser et Paché, 2008). Ce partage d'information est à la base d'une GPA mutualisée (sans entreposage commun), c'est une solution dite de *multi-pick*. Cette notion de *multi-pick* est ce que les Anglo-saxons nomme le « *milkrun* ». Le concept de « *milkrun logistics* » vient de l'industrie laitière. Cette notion décrit un réseau de transport où un véhicule va chercher les produits entrants ou délivre les produits sortants à plusieurs endroits successifs selon un schéma de transport prédéfini (Baudin, 2005 ; Kovács, 2011).

Le transporteur doit chercher, à la demande des industriels, les produits des partenaires dans chacun des lieux d'entreposage pour une livraison vers un point commun ou vers plusieurs points : ce que l'on dénomme le *multi-drop*. Cette démarche de *multi-pick* peut être à l'origine d'une démarche par un distributeur, comme Auchan pour une partie de ses fournisseurs en vin. Il ne nécessite pas une mise en commun de moyens logistiques, au contraire du second niveau de la mutualisation.

Le *multi-pick* n'est pas une solution efficiente au regard du développement durable, ni dans une logique économique, ni dans une logique environnementale. En effet, les sites de stockage des industriels peuvent être distants de plusieurs dizaines de kilomètres. Non seulement la dépense énergétique est réelle (piliers environnement et économique) mais les délais de transport seront également consommateurs de temps, avec une perte en réactivité et l'utilisation non optimisée des moyens de transport et des ressources humaines. Les ruptures de charge seront possibles, la fiabilité sera réduite. En revanche, cela peut constituer une première étape pour une évolution, dans un second temps, vers l'utilisation plus extensive de ressources mutualisées et donc vers une rationalisation des schémas logistiques, en migrant vers une solution de GMA.

La figure 16 illustre une GPA avec les relations existantes entre les différents acteurs.

Figure 16 : la gestion partagée des approvisionnements (GPA)



Source : Camman et al., 2013a : 16

L'évolution des schémas de mutualisation de la GPA aboutit à un modèle de GMA (Durand et al., 2012). La mutualisation des ressources logistiques implique un partage des moyens logistiques entre industriels : entreposage, transport, équipes de préparation de commande, ... C'est une forme mutualisée qui se distingue par **l'utilisation partagée des ressources** (transport, entreposage) et par un pilotage de ces ressources. Le pilotage des ressources nécessite l'intervention d'un prestataire de services logistiques, qui sera l'interface entre industriels et distributeurs et qui détient surtout les ressources spécifiques et les compétences logistiques pour cette gestion complexe, même si les partenaires ne sont pas concurrents (Camman et al., 2013a). Cette forme de mutualisation prend la forme d'une gestion mutualisée des approvisionnements (GMA). Deux formes de GMA existent. Une

première qui n'oblige pas à la modification de la chaîne logistique des partenaires, l'entreposage restant localisés sans changement (GPA mutualisée).

Le partage d'un entrepôt permet la consolidation des stocks de chacun sur un site unique, lieu de la préparation de commande unique également, et permet d'évoquer une gestion mutualisée des approvisionnements. Cette étape ultime permet de dégager des économies d'échelle sur l'utilisation des locaux et des moyens de préparation de commandes, mais aussi d'accroître la **rentabilité logistique** du schéma. Tout ou partie du stock usine est déporté sur l'entrepôt commun et les ressources logistiques utilisées sont flexibles et adaptables (transfert possible des moyens en cas de pic d'activité). La GMA fonctionne avec un objectif principal de performance, à savoir le camion complet. Elle implique des contraintes pour l'industriel : la communication de données, la communication de ses actions commerciales prévues, le déport de son stock dans un entrepôt partagé, la renégociation de ses conditions générales de vente avec le distributeur, le renoncement parfois à des livraisons en camion complet pour laisser de la place aux autres industriels du pool, de nombreuses réunions afin de coordonner et de rendre compte des éventuels ajustements des règles de gestion régissant le pool. Elle nécessite des moyens en systèmes d'information performants, garant d'une confidentialité et d'une optimisation continue des process.

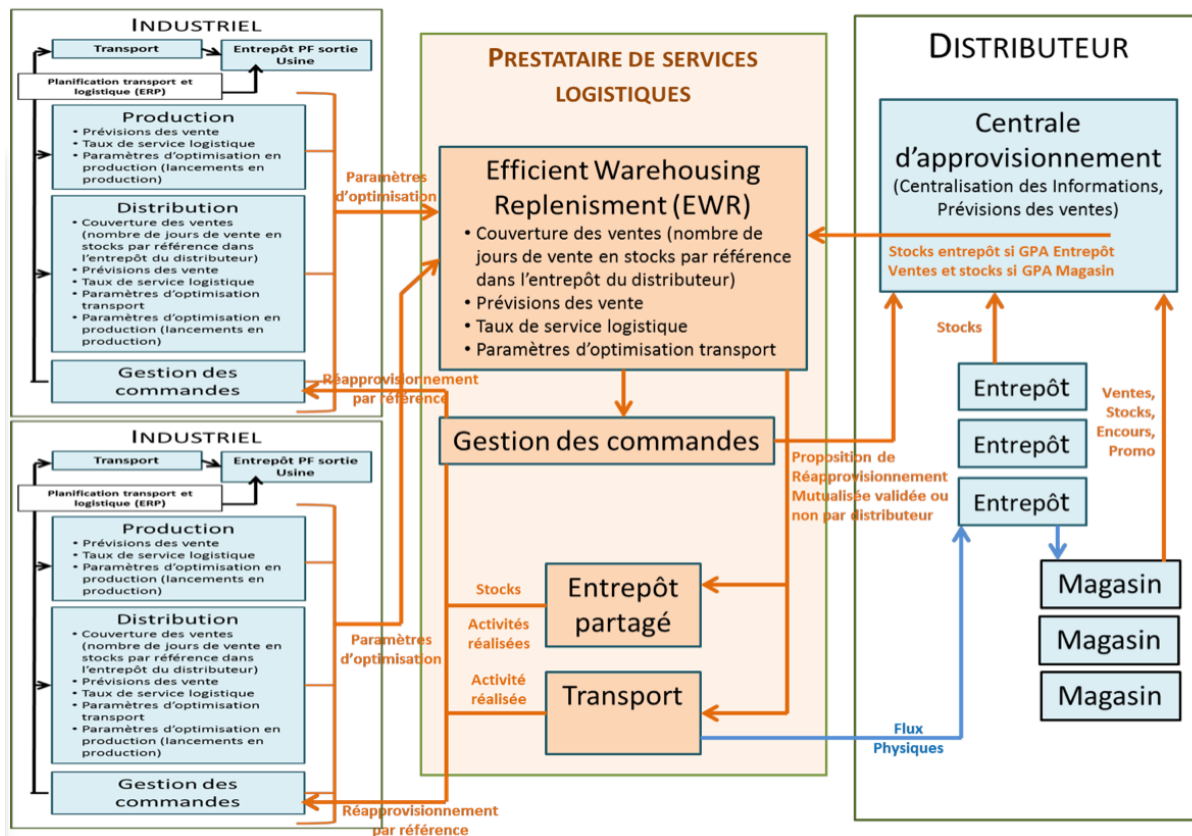
En effet, l'une des conditions à la réussite de ce modèle est la définition entre les membres du pool et sous la supervision éventuelle d'un acteur tiers, de **règles de gestion** pour chacun des industriels, avec notamment la répartition du potentiel de camion qu'on attribue à chacun ou du mode de gestion du remplissage du camion et enfin la répartition de la facture transport à payer. Des règles de gestion qui concernent l'éventuelle palette à terre, en surplus des trente-trois palettes du camion, permettront de donner au pilote du pool les directives à suivre pour faire face aux plus classiques cas de litiges en matière d'entreposage, de préparation de commande et de livraison.

Une gestion mutualisée des approvisionnements peut être décidée à **l'initiative des industriels** mais aussi **des distributeurs** en utilisant des plateformes de consolidation des

flux à destination des industriels, piloté et négocié par un distributeur, comme les « centres de consolidation et de collaboration » (3C ou CCC) mis en place par Carrefour (de Corbière et Rowe, 2013).

La figure 17 présente le schéma GMA entre deux industriels, prestataire et distributeur.

Figure 17 : La gestion mutualisée des approvisionnements (GMA)



Source : Camman et al., 2013a : 17

Dans le cas d'une absence de GPA, la coopération verticale n'est pas complète entre industriels et distributeurs. Une mutualisation logistique est possible, avec une efficacité moindre basée sur la négociation entre industriels et distributeurs sur des créneaux communs de livraison, mais sans avoir de données sur les sorties de caisse ou au pire même sur les sorties entrepôts. C'est une **mutualisation moins efficiente qu'une GPA mutualisée ou GMA** puisque l'industriel n'aura pas vision de moyen terme sur sa

production. Il sera tenu par les demandes de livraisons par les distributeurs et devra répondre au plus vite, en consolidant les livraisons au fur et à mesure, sans visibilité et avec rarement un camion complet. La consolidation des stocks sera incomplète. Il reste que par rapport à une mutualisation par opportunité ou historique, cette mutualisation que l'on nommera **par synergie** permettra néanmoins de capter pour les industriels une partie de la valeur créée,²³ sans avoir les contraintes d'une GMA ou GPA mutualisée. Leur interdépendance sera plus faible, de même que la dépendance vis à vis d'un prestataire.

Si l'on reprend les divers éléments que nous avons cités dans cette approche de la définition de la mutualisation, nous sommes en présence de critères, de caractéristiques et de spécificités repris dans le tableau 11.

²³ D'après ECR France (source Hays Logistique, 2011), le remplissage des camions avec une synchronisation des rendez-vous avec les distributeurs est de 88 %, alors qu'avec une « simple » optimisation transporteur, le remplissage est de 43%.

**Tableau 11 : Critères, caractéristiques, spécificités de la mutualisation logistique
« concertée »**

Critères	Caractéristiques	Spécificités	Sources
Différence entre mutualisation « historique » ou « de fait » et mutualisation logistique concertée	Concertation en amont entre les partenaires pour la mutualisation logistique concertée	Périmètre de la mutualisation : transport / entreposage	Mentzer <i>et al.</i> , 2001 Fulconis <i>et al.</i> , 2011
Coopération horizontale	Entre industriels	Minimum deux	Pan, 2010
Coopération verticale	Industriels / distributeurs	Sur des données de réapprovisionnement fournies et négociées avec les distributeurs (GPA/GMA)	Camman <i>et al.</i> , 2013a
		Sur les créneaux communs de livraison négociés avec les distributeurs (GPA/GMA/synergie)	Camman <i>et al.</i> , 2013a
Partenaires	Concurrent	Acteur tiers indispensable	Miles et Snow 1986, 1992 ; Yami, 2006 ; Prévot, 2007
	Non concurrent	Acteur tiers possible	
	Au même niveau d'une chaîne logistique	Industriels	Pan, 2010
		Distributeurs	
Initiative de la mutualisation	Industriel	Un industriel	
		Un pool d'industriels	
	Distributeur	Dans une logique de « maîtrise conceptuelle » de la prestation	Tixier <i>et al.</i> , 1983
	Prestataire logistique	Proposition sur appel d'offre	
		Constitution proactive d'un pool	
		Dans une logique de « maîtrise d'exploitation » de la prestation	Tixier <i>et al.</i> , 1983
Intérêts de la mutualisation pour les donneurs d'ordres	Partage des bénéfices	Entre tous les acteurs de la chaîne : industriels, prestataires, distributeurs Bénéfices financiers et organisationnels	Lush et Brown, 1996 ; Pan, 2010

	Performance accrue – avantage concurrentiel		Fulconis <i>et al.</i> , 2011
	Développement durable	Avantages en matière d’image, de répercussion économique et de vision de long terme de la chaîne logistique, voir d’anticipation d’un durcissement de la réglementation. Avantage en matière de développement de compétences des salariés	Browne <i>et al.</i> , 2005b ; Browne <i>et al.</i> , 2008 ; Camman et Livolsi, 2011 ; Fabbe-Costes <i>et al.</i> , 2011
Intérêts de la mutualisation pour la société	Développement durable	Gains économiques, environnementaux et sociétaux	Allen <i>et al.</i> , 2012 ; Gonzales-Feliu et Morana, 2010
Opérationnalisation	Famille de produits	Identique pour éviter les incompatibilités de taille, de poids, d’odeurs, et satisfaire les réglementations en cours	Tixier <i>et al.</i> , 1983 ; Pan, 2010
	Flux compatibles	Amont	Tixier <i>et al.</i> , 1983
		Aval	
	Stockage	Site commun	Camman <i>et al.</i> , 2013a
		Multi-sites	
	Règles de gestion	Définies par les industriels	
		Définies par le prestataire	
Coordination - gouvernance	Acteur tiers	Unique	Miles et Snow, 1986, 1992 ; Chalus-Sauvannet, 2011 ; Chai <i>et al.</i> , 2013
		Plusieurs	
	Acteurs interne au pool		

Source : élaboration personnelle

Ces trois types de mutualisation (GPA mutualisée / GMA / par synergie) sont des mutualisation que l'on nommera **mutualisation concertée**, par opposition à la mutualisation historique ou « de fait ». Le tableau 12 récapitule les trois types de mutualisation logistique concertée. Il pourra être complété et amendée au regard de l'étude

empirique qui apportera de nouveaux éléments concernant les caractéristiques de chacune des MLC.

Tableau 12 : les trois types de mutualisation logistique concertée

Types de MLC / Caractéristiques	GPA mutualisée	GMA	Par synergie
Périmètre de mutualisation	Transport	Transport et entreposage	Transport et/ou entreposage
Type(s) de coopération	Coopération horizontale et verticale	Coopération horizontale et verticale	Coopération horizontale
Coordination	Acteur(s) tiers souhaitable	Acteur(s) tiers essentiel	Acteur(s) tiers possible
Engagement	Durée longue	Durée longue	Durée moyenne

Source : élaboration personnelle

D'après la littérature que nous avons étudiée, en rassemblant divers éléments de réflexion, nous pouvons proposer la définition suivante de la mutualisation logistique concertée.

La mutualisation logistique concertée permet d'envisager, par une coopération horizontale, entre partenaires économiquement et juridiquement indépendants, concurrents ou non, accompagnée d'une coopération verticale dans certains cas, un partage de la valeur créée grâce à leur coopération et à l'action éventuelle d'un acteur tiers pour créer, faciliter et pérenniser les relations au sein du pool. Elle s'inscrit à divers degrés dans une démarche de développement durable.

Nous rappelons que toutes les mutualisations concertées ne s'appuient pas obligatoirement sur une GPA mutualisée ou une GMA, même si c'est celle qui peut sembler être la plus aboutie. En effet, il existe plusieurs degrés de mutualisation logistique concertée et c'est une des difficultés du concept. C'est le continuum des situations observées « allant d'un simple partage des ressources à une intention stratégique collaborative » cité par Chai *et al.* (2013:

187). Bien que la littérature sur ce point ait été peu intéressée par la diversité des formes de mutualisation, nous préférons avoir une vision ouverte des formes de mutualisation logistique concertée. Les études empiriques qui furent étudiées sont diverses et apportent des éléments de réflexion diversifiées sur les acteurs et leurs rôles dans la chaîne logistique coopérative (Chai *et al.*, 2013 ; Chanut *et al.*, 2011 ; Camman *et al.*, 2013b). Aussi, nous incluons le type de mutualisation dit « **par synergie** » qui regroupera les types de mutualisation qui ne sont pas basés sur la GPA mutualisée ou la GMA mais qui s'inscrivent dans la définition d'une mutualisation logistique concertée.

Il faut également préciser que ces trois types de mutualisation logistique concertée sont fondés sur cette **coopération** et non pas sur une coordination améliorée (Paché, 2005). En effet, il y a un réel **engagement sur la durée** et des **investissements spécifiques** à la relation d'échange (Paché, 2002).

Par simplification, nous utiliserons le singulier quand nous emprunterons le vocable de mutualisation logistique concertée, sachant que la réalité peut recouvrir plusieurs formes de mutualisation logistique.

Nous formulons une nouvelle proposition : **une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé (P3).**

2.3.4. La gouvernance des solutions de mutualisation

Un pool mutualisé doit tout d'abord être constitué. Deux acteurs peuvent intervenir à ce stade : une organisation partie prenante du futur pool et un acteur tiers.

L'organisation partie prenante prospecte et identifie les organisations qui pourraient faire partie d'un pool. L'acteur interne au pool pourra faire appel à ses réseaux ou à un consultant pour identifier des candidats éventuels. Il a la volonté de constituer un pool, il

doit avoir une connaissance suffisamment fine d'autres secteurs pour pouvoir approcher des entreprises. Le réseau professionnel, quand il existe, constitue un premier gisement d'organisations potentielles. Il paraît impossible pour un acteur interne de proposer, sans intermédiaire (consultant ou prestataire), une solution de mutualisation à ses concurrents. La justification d'un acteur tiers dans un tel réseau coopétitif est noté par de nombreux auteurs (Bengtsson et Kock, 2000 ; Baumard, 2006). Aussi, c'est à des organisations non concurrentes qu'il peut s'adresser. L'intérêt est qu'il peut sélectionner les entreprises qui lui paraissent être le plus en phase avec son projet, ceci avec une grande liberté. La limite est celle de ses connaissances et du temps qu'il lui faudra pour étudier les schémas logistiques et approcher ses homologues. De plus, plus l'organisation est de petite taille, moins il est aisé d'étudier de telles possibilités et moins les réseaux professionnels sont développés.

Aussi, c'est pour cette raison qu'il peut faire appel à un acteur tiers ; une organisation extérieure, qui fort de son portefeuille de clients peut identifier les entreprises compatibles et volontaires et constituer un pool. C'est le cas d'un prestataire de services logistiques, vers lequel nous porterons notre attention. Il est dans ce cas un PSL pouvant proposer des « opérations de conseil, **d'ingénierie logistique** » (Colin et Paché, 1988) et dit aussi « **architecte** » (Miles et Snow, 1986), développant alors des compétences logistiques, relationnelles et architecturales. Le prestataire peut tout aussi décider, au regard de demandes qu'il perçoit de ses clients ou d'études informelles réalisées sur la construction d'un pool de mutualisation, proposer à ses clients une telle solution, avec une pré-sélection d'entreprises éligibles. Le prestataire sera, dans ce cas, proactif sur des dossiers de mutualisation, anticipant les besoins de ses clients.

Cette première étape pourrait s'appeler la **conception d'un pool**. Il consiste non seulement à la sélection des acteurs potentiels, mais également à la détermination du périmètre de la mutualisation, à la définition des modalités de fonctionnement avec une définition des paramètres et des procédures et des acteurs qui interviendront dans la gestion opérationnelle du pool. Cette compétence est celle décrite par Tixier *et al.* (1983 :162) comme la « **maîtrise d'exploitation** » du prestataire. Du fait de la coopération prérequis dans ce schéma logistique, le partage d'information doit également faire l'objet de

concertation, sans oublier le risque inhérent à cette démarche, surtout pour des entreprises de type « *risk adverter* » (Paché, 2005). En amont de l'opérationnalisation, et du pilotage, les « détails » opérationnels doivent être étudiés et acceptés par les partenaires.

Une seconde étape concerne le **pilotage du pool**. Par pilotage, nous n'entendons pas seulement le pilotage des flux (niveau opérationnel que nous nommerons coordination des flux), mais surtout le pilotage du réseau, constitué d'entreprises partenaires (au minimum deux industriels) et également en charge des liens avec les distributeurs, clients de ces partenaires. Comme nous l'avons déjà abordé, la relation n'est pas seulement dyadique mais triadique, incluant non seulement les partenaires du pool, mais aussi les clients des partenaires du pool. Le prestataire, pilote, doit pouvoir prendre un rôle de « **négociateur** », privilégiant la communication avec les distributeurs, et être l'ambassadeur du pool, dans un logique de gagnant-gagnant pour chacune des parties prenantes : partenaires du pool, distributeurs et prestataire. Cette action est d'autant plus importante que nous avons vu l'intérêt pour le pool, pour des mutualisations concertées de type GPA mutualisée ou GMA, de la coopération verticale avec les distributeurs. Les compétences développées par le prestataire doivent être orientées sur l'échange, la négociation, sur la connaissance du fonctionnement du milieu de la distribution et des enjeux s'y rapportant.

Le réseau doit trouver un acteur que certains auteurs ont nommé « acteur pivot » (Fréry, 1997 ; Lecocq, 1999). Nous l'avons vu dans le point 2.2.1.4, lorsque nous avons abordé la gouvernance de réseau. Nous avons choisi d'appeler cette firme, une « **firme pilote** », avec des missions de pilotage mais aussi de sécurisation du réseau, en évitant tout comportement opportuniste de l'un des partenaires. La manipulation des informations des partenaires demande de faire confiance au pilote, car même si les entreprises ne sont pas concurrentes, les informations peuvent être commercialement sensibles. Le recours à un prestataire semble essentiel pour des raisons de confidentialité. Le prestataire sera en charge du management des interfaces et son objectif sera son optimisation et sa performance (Stefansson, 2002). Il prend le rôle de « **facilitateur** » (Miles et Snow, 1986). Il devra pouvoir prévenir voire régler les conflits pouvant surgir entre les partenaires du pool, ainsi qu'entretenir la stratégie coopérative et empêcher un éventuel comportement opportuniste d'un des partenaires.

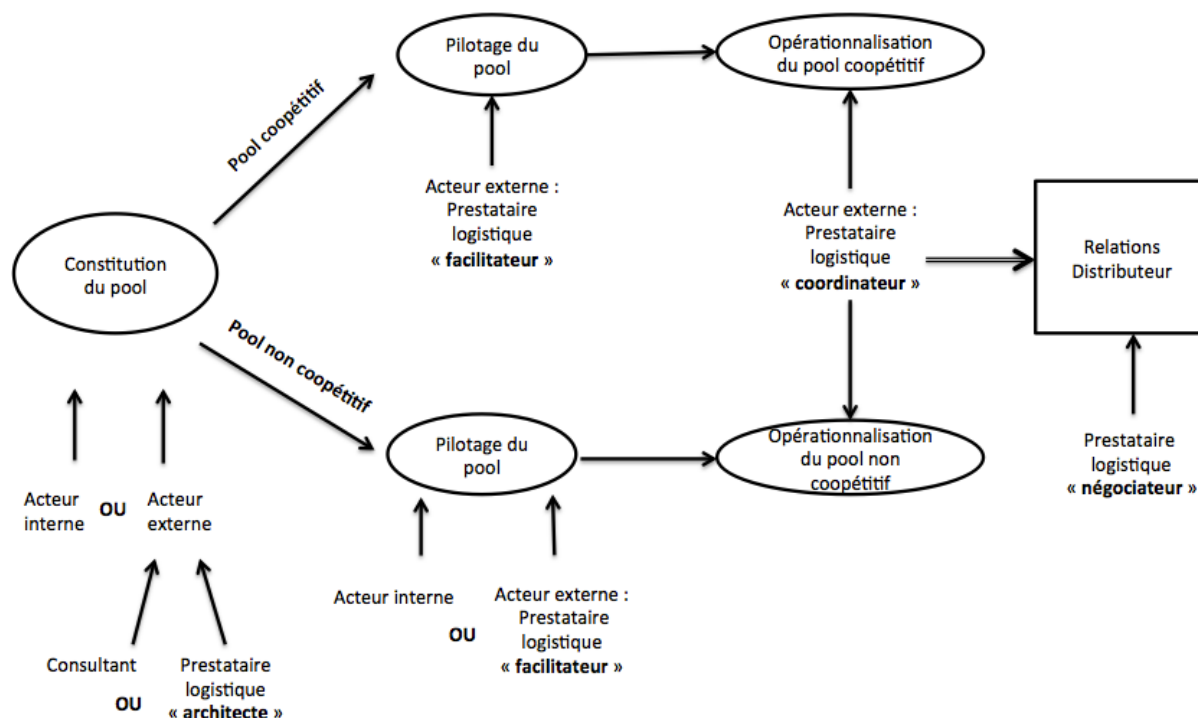
Le prestataire pour piloter le pool, doit à la fois fédérer les partenaires, inspirant confiance, fiabilité et neutralité. Il doit aussi détenir une expertise métier de la logistique qui lui permet de cerner les enjeux non seulement du côté industriel mais aussi du côté distributeur. Cette connaissance étendue de la chaîne lui donne une légitimité auprès des acteurs, une compréhension de la chaîne logistique étendue et donc une adéquation de ses actes avec la réalité du terrain.

La phase **opérationnalisation** : le pilotage des flux, ou la coordination des flux dépend du pool, de ses caractéristiques spécifiques, des règles négociées et édictées par les partenaires et des négociations menées avec le distributeur. Un prestataire est là encore le plus compétent en la matière. Il peut détenir non seulement la connaissance dans les systèmes d'information qui gère les transports (*Transport Management System* – TMS) mais aussi l'entreposage (*Efficient Warehousing Replenishment* – EWR). Le prestataire a la connaissance et la pratique informationnelle et logistique, contrairement à une entreprise dont ce n'est pas le cœur de métier. Il prend le rôle d'un « **coordinateur** » (Miles et Snow, 1986).

Les partenaires du pool ont donc des choix à opérer pour la gouvernance du pool pour sa partie purement pilotage du pool et pour la partie coordination des flux (transport ou entreposage). Le rôle du prestataire peut être d'un simple exécutant à un rôle d'intégrateur, d'architecte, de facilitateur, de coordinateur. Le choix existe entre différentes catégories de PSL pour la partie pilotage du pool et pour la partie coordination des flux.

Nous avons tenté au travers de la figure 18 d'identifier le rôle de l'acteur externe à chaque étape du pool et d'identifier la possibilité d'action d'un acteur interne au pool, selon le type de pool. L'acteur externe au pool est identifié comme un consultant ou un prestataire de services logistiques.

Figure 18 : De la constitution d'un pool aux relations avec les distributeurs, l'intervention des prestataires.



Source : élaboration personnelle

Nous devons étudier avec précision les types de prestataires de services logistiques afin de pouvoir proposer des caractéristiques de PSL qui correspondent aux missions que les partenaires souhaitent voire réaliser. Ce sera l'un des objectifs de notre troisième chapitre.

Afin que notre compréhension soit la plus complète possible, nous devons nous pencher sur les caractéristiques d'une offre de mutualisation logistique concertée, telle que la littérature peut nous la présenter. C'est l'objet de la section suivante.

Section 2.4. Les caractéristiques d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Il est peu aisé de trouver une littérature sur les aspects pilotage ou opérationnel des formes de mutualisation logistique concertée. Le rapport du PREDIT (Camman *et al.*, 2013a) est très précis sur les processus des cas étudiés. La littérature sur les systèmes d'information est plus abondante et peut aisément s'appliquer à la mutualisation logistique concertée.

Nous allons nous pencher sur les contraintes organisationnelles, matérielles, technologiques et humaines pour les acteurs d'un projet de mutualisation. Il est vrai que, selon le type de mutualisation, les contraintes ou le degré des contraintes est différent. Si le prestataire est moteur, voire architecte, négociateur, facilitateur ou coordinateur, ses contraintes sont différentes, de même pour le périmètre de la mutualisation logistique que l'industriel aura décidé de retenir. Une mutualisation transport uniquement donnera moins de contraintes qu'une mutualisation transport et entreposage avec toutes les activités connexes.

Loin d'être exhaustifs, nous nous attacherons à étudier les contraintes maximales pour chacun des items, en nous appuyant sur les éléments que nous trouverons dans la littérature, comme nous l'avons signalé peu abondante sur ce sujet précis.

2.4.1. Les contraintes organisationnelles

La mutualisation logistique concertée oblige à des contraintes organisationnelles fortes à la fois pour les industriels mais aussi pour les distributeurs et pour l'acteur en charge du pilotage et/ou de l'opérationnalisation du pool. En effet, selon le périmètre de la mutualisation concernée, les industriels doivent adapter leur flux à de nouvelles exigences. Celles-ci peuvent toucher leurs flux amont, leurs flux aval (avec de nouvelles négociations de leurs conditions générales de vente auprès des distributeurs) et leur process internes d'entreposage ou de livraison. C'est aussi la possibilité pour les industriels, si ils sont dans

une logique de GMA, d'améliorer leur visibilité du marché et de la production nécessaire à la satisfaction de leurs clients. La réduction des stocks sur la totalité de la chaîne étant la résultant de la GMA (Camman et Livolsi, 2009).

Pour le prestataire, tout dépend de son rôle dans la mutualisation. Avec une place forte dans un projet de mutualisation (type architecte, pilote), les contraintes organisationnelles sont fortes car il doit, comme pilote, être à même d'avoir une vue globale de la *supply chain*, de tous ses acteurs, d'avoir une anticipation des litiges, une gestion des litiges et une rigueur parfaite dans le traitement de chaque acteur, qu'il soit industriel ou distributeur. Comme la GMA est une « opportunité stratégique » pour le prestataire (Camman et Livolsi, 2009 :8), il se doit d'être particulièrement à l'écoute de ses clients et de développer, si l'opportunité lui est donnée, cet axe stratégique en investissant au mieux pour une satisfaction maximale du/des clients, dans une logique d'enracinement (voir point 3.2.2.2.). Comme nous l'avons noté, une telle implication dans un projet de mutualisation logistique concertée demande pour le prestataire une implication dans un contrat de long terme avec les partenaires. Pour les industriels aussi, c'est un contrat sur un terme long, du fait d'aménagement ou de changement de process, de déménagement de stocks. La notion de dépendance que nous avons étudié mais aussi d'interdépendance peut prendre tout son sens ici.

2.4.2. Les contraintes matérielles et technologiques

Les contraintes matérielles sont plus importantes pour le prestataire que pour le client industriel dans le sens où le prestataire met à la disposition du client des équipements qui correspondent au projet de mutualisation.

Les contraintes technologiques résident dans à la fois les **systèmes d'information** essentiels à la réussite du projet mais aussi tous les équipements qui permettent au prestataire mais aussi aux industriels de pouvoir vérifier le bon acheminement des livraisons, leur traçabilité, ... Les distributeurs ont eux aussi éventuellement des aménagements en matière de systèmes d'information si une coopération verticale est mise

en place. L'adéquation complète des systèmes sur toute la chaîne est compliquée d'autant plus qu'il n'existe pas qu'un seul système universel pour la gestion transport / entreposage / prise de commande, ...

Selon le type de mutualisation, GPA mutualisée ou GMA ou par synergie, une mutualisation transport ou une mutualisation complète (transport / entreposage), les besoins en systèmes d'information sont différents. Le développement de portails web, en mode SaaS (*Software as a Service*), permet un investissement minimal. En effet, l'application est hébergée chez le prestataire du service informatique (Susarla *et al.*, 2010). Dans les configurations les plus abouties de mutualisation, les systèmes d'information, avec des passerelles entre industriels, prestataires et distributeurs obligent à l'acquisition de modules plus lourds.

Les logiciels d'ERP (*entreprise resource planning*) sont variés, mais représentent la base avec laquelle la majorité des entreprises travaillent, dès lors qu'elles ont atteint une certaine taille.

Du fait d'une imbrication très forte entre flux informationnels et flux physiques (Livolsi et Fabbe-Costes, 2004), le système d'information est essentiel. D'autant que les informations à échanger et à partager entre les acteurs de la chaîne doivent être **pertinentes et fiables** (de Corbière *et al.*, 2011).

La fluidité et la pertinence de la transmission des informations passe par les aptitudes informatiques des acteurs et de leur nécessaire intégration informatique. Une intégration réussie permettra une meilleure communication, et favorisera la coordination des acteurs, leur participation et la résolution des litiges (Sheu *et al.*, 2006). La **qualité de l'information** transmise est essentielle : elle conditionne la prise de décision ; la fréquence et la quantité sont deux autres variables influençant l'efficacité globale du système. L'intégration des systèmes d'information n'est pas seulement une question technique ou technologique. Des aspects « sociaux » interviennent, en l'espèce le partage d'information et la confiance. Les deux faces (technologique et sociales) sont complémentaires. Car que peut faire la technologie si l'un des acteurs ne veut pas partager l'information ? Les bénéfices de l'intégration informationnelle ne pourront être maximales qu'avec la **confiance** et la

volonté de partager les informations idoines (Chae *et al.*, 2005 ; Fawcett *et al.*, 2007 ; Prajogo et Olhager, 2012). Une composante à nouveau humaine intervient dans ce processus technologique. Alors que les auteurs cités ont principalement étudié les relations fournisseurs – clients, l'intervention ici d'un acteur tiers facilite l'intégration. En effet, il œuvre comme une **interface** face aux systèmes informatiques des acteurs et un tiers de confiance. Nous avons vu que la confiance est importante dans la divulgation des informations. Il permet ainsi de servir d'interface, de lien, avec un intérêt tout particulier pour la réussite de la coopération, qui passera par la fluidité des informations.

L'acteur tiers est aussi dans l'obligation de concevoir un système de contrôle de gestion pour tracer les coûts (Camman et Livolsi, 2007) dans une logique de maîtrise des coûts et d'identification des effets des actions du prestataire sur la balance des coûts des partenaires. C'est aussi un moyen de contrôle pour limiter les menaces d'opportunisme et de cadrer et de contrôler l'action de l'acteur tiers. Cela s'explique aussi par la complexité du processus complexe et la teneur élevée du contenu technologique de la démarche (Paché 2007).

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans ce chapitre, nous nous sommes appliqués à définir et à caractériser la mutualisation logistique qui est au centre de notre recherche. Nous l'avons nommée mutualisation logistique concertée pour la différencier de la forme historique de mutualisation logistique pratiquée par les prestataires de services logistiques depuis trente ans et que l'on peut qualifier de mutualisation logistique de fait. Nous confronterons cette définition à notre terrain d'étude afin de l'amender si nécessaire.

La mutualisation logistique concertée repose principalement sur la construction de coopérations (horizontales voire verticales) entre des partenaires sur une supply chain, sur le partage des bénéfices pour tous les acteurs et sur une gouvernance, qu'elle soit interne ou externe au réseau constitué. En effet, un besoin de coordination a été identifié par les chercheurs, afin de gérer une situation de dépendance entre les acteurs. Au sein d'une mutualisation logistique, il existe une certaine dépendance, du fait également du partage d'information rendu nécessaire pour son opérationnalisation. Nous avons également identifié le fait que le contrat était essentiel dans la coordination des partenaires mais aussi tous les aspects relationnels dans le pilotage inter-organisationnel.

En externe, la gouvernance est le fait d'un acteur tiers, que nous avons identifié comme pouvant être un prestataire de services logistiques. En nous référant à la littérature liée aux réseaux et aux firmes pivot, nous avons identifié plusieurs rôles possibles : architecte, coordinateur, facilitateur. Au regard de la coopération verticale éventuelle, nous avons ajouté le rôle de négociateur que nous confronterons à notre terrain de recherche.

Le tableau 13 récapitule ces rôles et le phasage du rôle ainsi que leurs caractéristiques, d'après la littérature que nous avons mobilisée.

Tableau 13 : rôles et phasage d'un acteur tiers de type prestataire de services logistiques dans une mutualisation logistique concertée.

Qualification du rôle	Phasage	Caractéristiques
Architecte	En amont de la constitution effective du pool : identification et approche des partenaires éventuels.	Définition des règles initiales de gestion avec les partenaires du pool et autres prestataires si ils existent. Nécessite un portefeuille de clients, de relations. Connaissance des acteurs de la <i>supply chain</i> . Participation à des réseaux professionnels.
Facilitateur	En début de pool puis en cours de pool et de l'évolution du pool (intégration de nouveaux partenaires ou départ de partenaires)	Prévention des conflits. Respect des règles de gestion par les partenaires. Veille sur les comportements individuels des partenaires pour éviter des comportements néfastes au fonctionnement du pool. Modification éventuelle des règles de gestion. Anticipation de l'évolution du pool. Sécurisation du pool.
Coordinateur	Phase opérationnelle. En cours de pool.	Coordination du pool. Pilotage des flux. Opérationnalisation du pool.
Négociateur	Tout au long de la vie du pool.	Négociation avec les clients des clients (distributeur) afin de faciliter et d'optimiser le pool, dans le cas d'une GPA ou d'une GMA. Négociation minimale voire inexistante en cas de mutualisation logistique concertée par synergie (créneaux horaires communs – pas de remontée des sorties entrepôts ou des sorties de caisse).

Source : adapté de Miles et Snow (1986) et Hiesse (2009).

La coopération horizontale rencontre des obstacles, à la fois sur le sujet des partenaires, du partage des bénéfices, de la négociation, dans l'opérationnalisation technologique (Cruijsen, 2007a). L'attractivité est donc réduite mais les bénéfices de la mutualisation

logistique concertée pourrait être considérés comme étant supérieur aux obstacles potentiels.

Aussi, nous avons formulé une proposition qui s'insère dans cette réflexion : **la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par un acteur tiers mène à la constitution d'un pool de mutualisation concertée.**

Cette proposition sous-tend que dès lors qu'une offre de mutualisation logistique concertée existe, elle est suffisamment attractive pour attirer des donneurs d'ordres qui la saisissent pour constituer un pool de mutualisation. En effet, une gouvernance par un acteur tiers peut aider à surmonter certains obstacles.

La question de la gouvernance d'une telle mutualisation se pose, que ce soit dans l'hypothèse d'opter pour un prestataire, un autre acteur tiers ou un acteur interne au réseau constitué.

Le chapitre suivant est consacré au prestataire de services logistiques, acteur tiers dans le contexte d'une mutualisation logistique concertée. Nous étudierons notamment ses relations avec les autres acteurs de la *supply chain*, et surtout son rôle dans l'émergence des pools de mutualisation.

CHAPITRE 3. LES PRESTATIONS DE SERVICES LOGISTIQUES APPLIQUEES A LA MUTUALISATION LOGISTIQUE.

Le donneur d'ordres ne peut internaliser toutes les phases de son activité. Son cœur de métier étant réellement celui sur lequel il a une expertise, il peut décider d'externaliser les parties non spécifiques à son activité et surtout celles qui nécessitent une expertise métier et du matériel spécifique qu'il lui serait coûteux d'acquérir (point 3.1.1.). Le prestataire de services logistiques est celui qui peut prendre en charge tout ou partie de la *supply chain*. Il reste qu'il peut présenter des caractéristiques très différentes. Nous tenterons d'ailleurs de construire une typologie et susceptibles de rentrer dans le champ de cette recherche (point 3.1.3). Ensuite, nous étudierons le prestataire au sein des relations-inter-organisationnelles (point 3.2), en détaillant les relations qu'il peut entretenir avec les donneurs d'ordres et sa place dans ces relations. Nous contextualiserons l'action des prestataires dans le cadre d'une mutualisation logistique concertée et identifierons les différentes contraintes s'imposant aux acteurs de la mutualisation. Nous profiterons de l'avancée de notre réflexion et de nos connaissances pour formuler des propositions qui constitueront la base de notre modèle de recherche, fondé sur nos revues de littérature, présenté en dernière section de ce chapitre (section 3.5.).

Section 3.1 La démarche d'externalisation de la fonction logistique par les donneurs d'ordres

3.1.1. Enjeux opérationnels et stratégiques de l'externalisation pour le donneur d'ordres

Alors que les entreprises, soumises à un environnement concurrentiel incertain croissant, et à une globalisation grandissante, sont à la recherche de gains à tous les niveaux de leur

activité, un des outils de gestion (tel que défini par Porter, 1979) à leur disposition consiste à externaliser une partie de leur activité (D'Aveni, 1995).

Une vague d'externalisation massive a été entreprise depuis les années 1980 (Van Laarhoven *et al.*, 2000 ; Quinn, 1999) alors que les entreprises ont décidé de se recentrer sur leur cœur de métier (« *core competence* »). Celle-ci est suggérée entre autres par Hamel et Prahalad (1990), sur la base de l'identification précise des activités pour lesquelles l'entreprise apporte une certaine excellence et un savoir-faire indéniable. Les autres activités support voire annexes font l'objet d'une externalisation vers des entreprises extérieures expertes en la matière (Brulhart, 2002). Alors que l'externalisation concernait dans un premier temps des activités basiques d'une organisation, comme le nettoyage ou la restauration, elle a gagné des activités plus complexes et plus proches de leur cœur de métier, comme le transport ou les systèmes d'information, et enfin comme la logistique (Barthélemy et Quélin, 2002).

La logistique, surtout ces dernières années, voit son potentiel stratégique au sein des entreprises s'accroître. En effet, l'amélioration du triptyque qualité, coût et délai (Colin, 1997) laisse entrevoir des perspectives intéressantes pour les donneurs d'ordres, toujours enclin à chercher des gains de productivité sans pour autant brader la qualité. Le rétrécissement du cycle de vie des produits et les exigences croissantes des clients qu'ils soient intermédiaires ou finaux ont entraîné une baisse des profits. Aussi, la recherche constante d'économies passe par une baisse des coûts liés au transport et à l'entreposage et plus généralement à la logistique (Ruijgrok, 2003). Une optimisation des process logistiques entraîne une réorganisation de la logistique chez les donneurs d'ordres.

Avant de poursuivre sur l'externalisation, il est intéressant de se pencher sur un concept proche et pourtant bien distinct : la sous-traitance. L'acte d'externalisation est différent d'un appel à la sous-traitance.

Dans le cas de la logistique, et si l'on retient la notion de sous-traitance, elle est de fait une sous-traitance de spécialité et non de capacité. La sous-traitance de capacité fait référence à l'appel à un sous-traitant pour traiter une augmentation temporaire ou non de commandes, alors que la sous-traitance de spécialité est celle qui est retenue par l'entreprise pour

confier à une entreprise tiers une partie de son activité, soit parce qu'elle n'a pas ou plus les compétences en interne, soit parce qu'elle souhaite se recentrer sur son cœur de métier.

Le Conseil Économique et Social (2005) distingue d'ailleurs la notion de sous-traitance de la notion d'externalisation : *« On peut ainsi retenir que la sous-traitance, à l'inverse de l'externalisation, porte d'une part sur la réalisation d'une prestation en un temps donné et non obligatoirement sur une durée pluriannuelle et surtout, n'implique pas que l'activité ait auparavant été réalisée en interne. L'externalisation se distingue en outre de la sous-traitance en ce sens qu'elle tend à modifier (en soustraction de l'entreprise d'origine vers une entité économique tierce) durablement les frontières de l'entreprise et la configuration structurelle de ses ressources. On peut parler d'une cession contractualisée et « monétarisée » d'une fonction ou d'une activité antérieurement incluse au sein d'un mode de gouvernance internalisée. »*

L'externalisation suscite l'intérêt des chercheurs. Plusieurs définitions, convergentes pour la plupart, permettent de cerner les caractéristiques de l'externalisation.

L'externalisation est définie par Kroes et Ghosh (2009 :124) comme :

« the allocation of business activities from a source internal to an organization to a source outside of the organization ».

Cette définition, nécessite d'être complétée par celle de Barthélemy (2001 :7-8) : « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne » et celle de Quélin et Duhamel (2003), reprise par Elidrissi (2006 :26) : « L'externalisation peut être également définie comme le recours à un prestataire ou un fournisseur externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Elle s'accompagne fréquemment d'un transfert de ressources matérielles ou humaines vers le prestataire choisi. Ce dernier est chargé de se substituer aux services internes dans le cadre d'une relation contractuelle avec l'entreprise cliente ».

Ces définitions notent les points importants d'antériorité de la prestation réalisée au niveau

de l'entreprise, de transfert de ressources et d'actifs possible, de relations partenariales contractuelles réalisées sur une durée de moyen et long terme. Elles permettent de distinguer l'externalisation de la sous-traitance.

Une autre caractéristique essentielle de l'externalisation hormis ces trois aspects, réside dans « la responsabilité supportée par le tiers au niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés » (Elidrissi, 2006, Barthélemy 2001, 2004). Parmi les conséquences de cette affirmation, nous pouvons citer l'investissement de l'entreprise nouvellement en charge de l'activité et la nécessité d'obtenir les résultats escomptés lors de la contractualisation avec le donneur d'ordres.

Enfin nous notons que le lien de subordination dans le cas de l'externalisation n'existe pas. En revanche, dans une situation de sous-traitance, ce lien existe entre le donneur d'ordres et le contractant. L'externalisation s'inscrit dans une toute autre démarche : une coopération contractualisée entre deux entreprises et un transfert de savoir-faire avec une prise de risque certaine puisque l'internalisation d'une activité déjà externalisée est coûteuse à mettre en œuvre. L'externalisation implique donc une perte de contrôle direct sur les opérations externalisées (Quinn et Hilmer, 1994) et modifie durablement les frontières de la firme (Hamdouch, 1996).

L'externalisation modifie ainsi la structure et la configuration organisationnelle de l'entreprise qui la met en place. Dans ce sens, et pour certains types d'externalisation, le fait de décider d'externaliser est une décision d'ordre stratégique. Elle est motivée par la réduction des coûts ainsi que par l'augmentation de la compétitivité (Quinn et Hilmer, 1994 ; Arnold, 2000).

Dans le domaine de la logistique, sommes-nous en présence d'externalisation ou de sous-traitance ? Fulconis *et al.* (2011) évoquent l'externalisation logistique faisant référence à sa croissance forte par « la volonté d'externalisation des activités logistiques de la part des industriels et des distributeurs » (p.45). Les caractéristiques de l'externalisation et de la sous-traitance nous interpellent et nous les reprenons pour les contextualiser au domaine de la logistique.

Le fait de lier l'externalisation à la réalisation antérieure de l'activité logistique par le donneur d'ordres ne traduit pas toujours la réalité des faits. Le panel des activités logistiques étant très larges, il est nécessaire de faire une distinction selon la nature des activités logistiques afin de savoir si elles ont pu être réalisées antérieurement par l'entreprise. Une activité transport pure est rarement réalisée en interne avant d'être externalisée. En revanche, la gestion de la chaîne logistique peut être prise en charge en interne par l'entreprise pour être externalisée par la suite vers un prestataire spécialisé dont c'est le cœur de métier.

Si l'on considère donc l'activité logistique, hormis la simple prestation de transport, qui elle, pourrait être sous-traitée, les prestations logistiques peuvent être l'objet d'une externalisation, respectant une première partie de la définition de l'externalisation, précédemment présentée.

Concernant la durée de contractualisation, il est aussi possible de considérer une autre unité d'analyse que l'entreprise avec laquelle le donneur d'ordres contractualise, à savoir l'activité logistique, qui est, elle, bien externalisée sur une longue période, tant l'internalisation d'une telle activité nécessite des changements organisationnels et des investissements lourds.

Le tableau 14 résume les caractéristiques de l'externalisation et de la sous-traitance au regard de la logistique.

Tableau 14 : Caractéristiques de l'externalisation et de la sous-traitance au regard de la logistique.

Caractéristiques appliquées à la logistique	Externalisation		Sous-traitance
	Général	Logistique	
Durée	Moyenne ou longue	Externalisation durable de l'activité logistique du fait d'investissements lourds.	Courte, moyenne ou longue
Réalisation antérieure de l'activité	Réalisation antérieure par le donneur d'ordres	Dépend de l'activité logistique : - transport : réalisation antérieure non évidente, - autres activités logistiques concernant la <i>supply chain</i> : très probable	Aucune obligation
Transfert de ressources internes	Fréquent (Quélin, et Duhamel 2003 ; Barthélemy, 2001)	Souvent en matière de gestion de la <i>supply chain</i> et des spécificités de l'activité logistique (Quélin, 2003)	
Modification de la structure organisationnelle de l'entreprise	Toujours	Pas obligatoire	Temporairement ou à la marge
Relations contractuelles	Toujours	Toujours	Toujours
Responsabilité des entreprises contractantes	Toujours	Toujours	Contractuelle

Source : Quinn et Hilmer (1994), Barthelemy (2001, 2004), Elidressi (2006), Kroes et Ghosh (2009), Fulconis et al. (2011)

Dans la recherche présente, nous nous intéressons à l'externalisation logistique dans sa globalité. Aussi nous pouvons considérer qu'elle se situe sur la chaîne de valeur. L'externalisation logistique est donc bien une **décision d'ordre stratégique** (Quinn, 1992). De nombreuses études ont justifié cette externalisation logistique des organisations (Skjoett-Larsen, 1999 ; Mukhopadhyay et Setaputra, 2006 ; Jharkharia et Shankar, 2007 ; Spalanzani et Évrard Samuel, 2007), avec comme objectif final pour ces firmes un recentrage sur leurs activités « cœur de métier ». En effet, la logistique est devenue une

activité complexe, répondant à une production internationale des organisations non moins compliquée. Les normes, la traçabilité, la diversité des fournisseurs et le trajet des matières premières avant multiples transformations accroissent la complexité globale du système. Les entreprises ne sont pas toujours en mesure d'assumer une logistique coûteuse, globale, multi-acteurs, multi-sites, nécessitant une réelle expertise.

Aussi l'externalisation logistique a plusieurs conséquences :

- ❖ Des exigences de qualité, de performance de l'entreprise envers le prestataire,
- ❖ La possibilité de changer de prestataire si celui-ci ne respecte pas le cahier des charges ou si le cahier des charges évolue. D'où une instabilité des contrats.
- ❖ Une création de valeur à terme (Quélin, 2003), avec une évolution constante des technologies, une recherche des meilleures pratiques, ... et donc la possibilité de faire évoluer la prestation ou ses composantes.
- ❖ La recherche constante pour le client d'un coût moindre pour une prestation qu'il eut pu réaliser en interne.
- ❖ La transférabilité d'une partie de la connaissance et du savoir-faire de l'entreprise vers un prestataire, donc une certaine prise de risque puis l'entreprise confie une activité de sa chaîne de valeur et « sa performance dans le temps aura un impact sur celle de son client. » (Quélin, 2003 :16).

La prise de risque, lors de la décision d'externalisation d'une partie ou de toute la logistique d'une firme, est réelle. En effet, les risques s'accroissent avec l'externalisation d'activités vers d'autres pays (Peck, 2005). Aussi un concept de « management des risques de la *supply chain* » (*supply chain risk management* – SCRM) a vu le jour, permettant d'appréhender les risques et surtout de les anticiper. Nous ne pencherons pas sur ce concept et ses développements récents, mais notons combien la prise de décision d'externaliser tout ou partie de sa logistique contraint les entreprises à prendre en compte le risque et si possible à le minimiser (Evrard Samuel et Ruel, 2011).

Les activités logistiques externalisées se sont diversifiées, passant des activités transport et entreposage à des opérations plus complexes avec par exemple la gestion intégrale des flux physiques et informationnels. La prise de risque des entreprises, en externalisant des fonctions complexes, a grandement crû et l'impact sur la chaîne de valeur n'est pas neutre.

De plus, les prestataires de services logistiques (PSL) ont dû développer des compétences complémentaires simultanément au fur et à mesure que les entreprises organisaient l'externalisation d'activités logistiques de plus en plus complexes. L'objectif des PSL est de pouvoir répondre aux demandes étendues de leurs clients en adaptant leur offre, y compris pour des demandes spécifiques.

3.1.2. La prestation de services logistiques : diversité des acteurs pour répondre aux demandes spécifiques des donneurs d'ordres

Dans cette section, nous revenons sur l'émergence des acteurs spécialisés dans la logistique : les prestataires et nous distinguerons ce que nous pouvons nommer comme les PL (1, 2, 3 PL) et les 4PL que nous étudierons plus en détail. Nous aurons des éléments pour dégager une typologie des prestataires de services logistiques et identifier les prestataires sur lesquels portera notre attention.

3.1.2.1. L'émergence des prestataires

Dès l'œuvre de Sun Tzu « L'Art de la guerre », premier traité de stratégie militaire du VI^e siècle avant J.-C., la logistique est considérée comme une clé de la victoire. Elle se fera de plus en plus performante au fur et à mesure des guerres et des évolutions techniques et technologiques. La logistique, nous rappelle Jacques Colin (1996), trouve ses origines occidentales au XVIII^e siècle, lorsque la Marine française se trouve confrontée à la puissance navale britannique, forte d'une flotte performante qu'il lui fallait au moins égaler. Elle rattrapa son retard en un peu plus d'un siècle, développant et travaillant sur une

logistique plus performante, alliant des concepts clés comme l'anticipation, la réactivité, la flexibilité ou la fluidité de la circulation des marchandises et matières premières entre les ateliers et magasins de stockage. La logistique devient, avec l'armée et les guerres qui n'ont cessé un axe important de la réussite.

La logistique sera le terme utilisé dans les années 80 par des chercheurs en théorie des organisations et en gestion (Porter, 1980 ; Heskett, 1978) pour appliquer des concepts à l'origine militaire à un contexte entrepreneurial.

L'intervention d'organisations, chargées de transporter des biens d'un producteur vers un autre producteur ou vers un consommateur ou un distributeur, est née avec la logistique, sous une forme très basique et non organisée. Le concept moderne de prestataire de services logistiques se développe avec la logistique d'entreprise, après la seconde guerre mondiale. Dans une recherche de diminution de coût (Colin, 1996), la rationalité est de mise, alliant la recherche de l'efficacité et le moindre coût. Les prestataires de services logistiques proposent des services qui permettent d'atteindre cet objectif. Et la palette de leurs services s'étoffe avec le temps. La prestation de services logistiques est effectuée par des prestataires de services logistiques, sous le sigle communément accepté et utilisé de PSL. Or ce sigle cache une grande diversité des acteurs, selon leur taille, leur activité, leur mode de fonctionnement. Tous n'ont pas les mêmes moyens techniques, matériels et humains, les mêmes intérêts et les mêmes modes de fonctionnement et de réflexion sur la prestation de service logistique.

Historiquement, l'évolution des moyens de transport (fer puis route) amène à penser la production différemment. D'une production locale et limitée, on passe à une production régionale puis nationale pour finalement aboutir à une production internationale. Il n'est pas rare de constater que les éléments constitutifs d'un bien de consommation courante ont parcouru des milliers de kilomètres avant d'être proposés aux consommateurs.

Les transformations organisationnelles liées à des transformations institutionnelles (baisse des tarifs douaniers dans les années 70) et aux progrès en matière de transport et de déplacement ont amené les entreprises à organiser leur production mondialement, bénéficiant ainsi d'une production à bas coûts dans des pays hospitaliers. La réduction des

stocks ainsi que des productions en juste à temps ont induit d'autres process de production et de distribution. Du fait d'une production disséminée sur la planète, avec la nécessité d'une rigueur et d'une anticipation accrue dans les livraisons, les chargeurs ont demandé aux prestataires de services logistiques des prestations de plus en plus complexes (Ben Sassi, 2008). L'externalisation de la logistique est le fait également d'une réduction de l'incertitude sur l'approvisionnement. Les chargeurs, grâce à des progrès en matière de conteneurisation, de systèmes informatiques, ont confié leur logistique à des organisations externes, rassurés par les moyens disponibles aptes à gérer avec précision et soin les besoins de la chaîne d'approvisionnement.

Ces organisations externes sont des prestataires de services logistiques, appelés également « Third Party Logistics » (TPL). Nous suivrons les indications de Makukha et Gray (2004), Fulconis *et al.* (2006) et Fabbe-Costes (2008) concernant l'utilisation de prestataires de services logistiques (PSL) ou TPL ou 3PL que nous emploierons indifféremment.

De nombreux auteurs ont présenté des définitions des TPL ou PSL. Nous avons choisi quelques définitions reprises dans le tableau 15, sans exhaustivité. Nous avons choisi d'indiquer, pour chaque auteur, les éléments importants ressortant de leurs définitions, afin d'identifier les critères de définition d'un PSL.

Tableau 15 : définitions (non exhaustives) de la prestation logistique

Auteurs	Définition	Éléments distinctifs
Berglund <i>et al.</i> (1999 :59)	« Third-party logistics are activities carried out by a logistics service provider on behalf of a shipper and consisting of at least management and execution of transportation and warehousing. In addition, other activities can be included, for example inventory management, information related activities, such as tracking and tracing, value added activities, such as secondary assembly and installation of products, or even supply chain management. Also, the contract is required to contain some management, analytical or design activities, and the length of the co-operation between shipper and provider to be at least one year, to distinguish third-party logistics from traditional “arm’s length” sourcing of transportation and/or warehousing »	Durée du contrat : au moins une année. Diversité des activités avec au moins des éléments de gestion de l’activité logistique. Degré de complexité dans la gestion logistique et d’adaptation au client.
Lieb (1992 :29)	« The use of external companies to perform logistics functions that have traditionally been performed within an organization. The functions performed by the third party can encompass the entire logistics process or selected activities within that process »	Activité logistique réalisée en interne auparavant. Variété des activités réalisées par le 3PL : certaines activités ou tout le processus logistique.
Coyle <i>et al.</i> (2003 :425)	« that performs all or part of a company’s logistics functions »	Définition large des activités prises en charge. L’activité logistique devait faire partie d’une fonction en interne de la firme.
Bask (2001 :474)	« Relationships between interfaces in the supply chains and third-party logistics providers, where logistics services are offered, from basic to customized ones, in a shorter or longer- term relationship, with the aim of effectiveness and efficiency ».	Trois relations dyadiques entre le PSL et ses clients : vendeur et acheteur. La « normalité » revenant à des relations dyadiques PSL/vendeur et PSL/acheteur, et non à la triade : vendeur/PSL/acheteur. Objectifs d’efficacité et d’efficience Relation de court ou long terme
Murphy et Poist (1998 :26)	« a relationship between a shipper and third party, which, compared with basic services, has more customized offerings, encompasses a broader number of service functions and is characterized by a longer term, more mutually beneficial relationship »	Relations entre un chargeur et un 3PL, avec une offre diversifiée Relations plus longues Relations apportant des bénéfices aux 2 parties.

Source : d’après Berglund *et al.*, 1999 ; Lieb, 1992 ; Coyle *et al.*, 2003 ; Bask, 2001 ; Murphy *et Poist*, 1998

Les termes intéressants à retenir ici sont ceux issus de la **durée de la relation**, des **objectifs d'efficacité et de d'efficience**, de **relations dyadiques**, et des **bénéfices pour chacune des parties**. Pour cette recherche, nous retiendrons la définition du PSL telle que donnée par Bask (2001), en retenant qu'en dehors de la « normalité », une **triade** est possible, offrant des objectifs d'efficacité et d'efficience pour le client.

L'évolution des définitions a suivi l'évolution des opérations que le prestataire s'est vu confier au fur et à mesure de l'évolution de son expertise et des services à valeur ajoutée qu'il prend en charge. Ainsi les services se sont étendus. Le tableau 15 met en perspective les « nouveaux » métiers des PSL, comparativement à leur cœur de métier « historique ».

Tableau 16 : Les trois dimensions de l'offre de services logistiques des PSL

Cœur du métier	Services additionnels au client	Nouveaux métiers
- Préparation de commandes - Stockage / magasinage - Gestion des stocks-Transport	- Service après-vente - Facturation pour compte client - Archivage	- Installation de site - Co-manufacturing - Conditionnement - Gestion de centre d'appel - Co-packing - Colisage - Technologies de l'information

Source : Fulconis et al., 2009 d'après Roques et Michrafy, 2003

Le PSL peut être observé d'un point de vue historique afin d'en comprendre la complexité et les caractéristiques.

Ainsi, Fulconis *et al.* (2011) ont dégagé trois étapes historiques de la prestation logistique : de simple exécutant et opérationnel, le prestataire, dans une seconde phase, devient un expert à la demande de son client, sur des activités logistiques complexes. Enfin dans un troisième temps, le prestataire participe activement à la co-définition des processus dans une vision virtuelle de l'entreprise. Cet aboutissement est hautement stratégique. Alors que dans une première phase historique, les PSL sont principalement considérés comme des « sous-traitants », ils deviennent dans une étape ultérieure, des co-concepteurs voire des concepteurs et managers de chaîne logistique, dans une démarche innovante et créatrice.

Cette vision historique du rôle du PSL doit être modérée. Non seulement tous les PSL ne sont pas dans un même schéma d'évolution, mais aussi il semble que ceux qui sont les plus

à même d'évoluer vers la troisième étape ne soient pas encore à ce stade (Kacioui-Maurin, 2012 ; Fulconis *et al.*, 2011). Les discours théoriques les plus optimistes de l'évolution des PSL sont réfutés lors de la confrontation au terrain.

La diversité des prestataires s'explique de part leur origine : activités maritimes, routières, ferroviaires (Ben Sassi, 2008) ou issus de transitaires ou d'expressistes. Alors qu'à l'origine les activités étaient particulièrement cloisonnées, la tendance moderne des prestataires est de proposer des services aussi étendus que possible, afin de répondre à des demandes plus exigeantes des donneurs d'ordres (Roques et Michrafy, 2003). L'objectif serait donc, pour certains PSL, d'aller jusqu'à une **intégration** des différentes opérations logistiques du donneur d'ordres.

La diversité des clients et de leur *desiderata* en matière de prestation logistique, le panel varié des produits et de leurs spécificités (de température, de conservation, d'odeur dégagée, ...), l'historique de développement des prestataires, leur taille et leur présence historique sur certains marchés, font que les PSL présents en France ont des spécificités variées, qu'ils entretiennent au travers de leurs décisions stratégiques.

Un acteur présente des spécificités qui font l'objet d'une littérature, non encore aussi abondante que celle des 3PL (Saglietto, 2013) : le 4PL.

3.1.2.2. Le cas des 4PL

Une autre catégorie de prestataires a vu le jour à la faveur de l'émergence de la notion d'acteur tiers de la *supply chain*. Le 4PL ou « *fourth-party logistics* » (Hertz et Alfredsson, 2003), est le prestataire qui ne possède **pas ou peu d'actifs matériels**. Il agit pour le compte de clients, développant des solutions en faisant appel ensuite à la sous-traitance. Le 4PL :

« *design and sell global supply chain solutions coordinating the activities of carriers, storage operators, subcontractors, packaging companies, and other elements of the supply chain* ». (Fulconis *et al.*, 2006 : 68)

Ce terme de 4PL a été déposé par le cabinet de consultant Accenture (Arthur Andersen) en 1996. La définition donnée à l'époque est la suivante :

« the 4PL is an integrator that assembles its own resources, capabilities and technology and those of other service providers to design and manage complex supply chain ».

Selon Bauknight et Bade (1998), le 4PL peut être considéré comme un **intégrateur** de la chaîne logistique. Afin de pouvoir mener à bien sa mission d'intégrateur, il va donc pouvoir assembler et manager les ressources, capacités et technologies à la fois de sa propre organisation et de celle de PSL sous-traitants ou complémentaires.

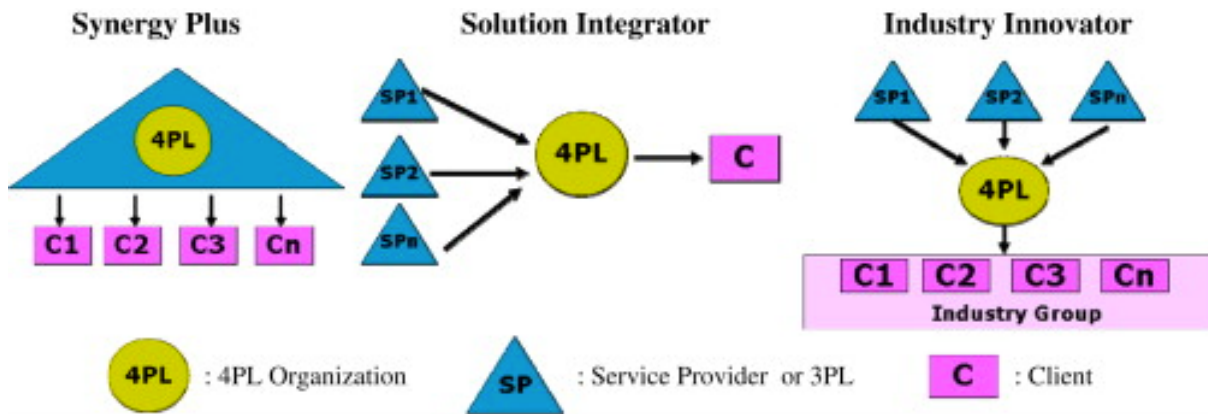
La définition du 4PL n'est pas consensuelle. La revue de littérature réalisée sur les articles universitaires depuis 1996 portant sur les 4PL le prouve (Saglietto, 2013 :105-106). Saglietto (2013 :112) propose une définition complète des 4PL intégrant les éléments comptables, les activités économiques des 4PL et la réalité managériale :

« 4PL are independent consulting firms whose role is to design, organize and coordinate the whole logistics, documentary and regulatory chain to enable a client to send goods, documents and information ».

Saglietto (2013) précise leur nature d'intégrateur dans la supply chain, sachant qu'ils combinent à la fois leurs propres ressources, capacités et technologies mais aussi celles d'autres prestataires. Ils managent des chaînes complexes et sont en mesure de proposer des solutions très diversifiées à leurs clients. L'auteure ajoute que les 4PL possèdent peu ou pas d'actifs physiques. Leur responsabilité porte sur toutes les missions dont ils ont la charge. Elle conclue en affirmant que ces prestataires sont de « *veritable network architects* » (:112).

Accenture (2000) propose une segmentation de l'action des 4PL en trois types d'opérateur ou d'opération 4PL et position en lien avec les autres prestataires :

Figure 19 : les trois catégories d'opérations des 4PL, en lien avec les autres prestataires.



Source : Accenture, 2000 repris par Bumstead et Cannons, 2002

La catégorie « **Synergy Plus** » place le 4PL aux côtés d'un ou d'autres prestataires vers plusieurs clients. C'est une coopération entre prestataire(s) et 4PL, dans une relation qui permet de profiter des ressources et compétences de chacun.

Le modèle « **Solution Integrator** » montre le 4PL comme un intégrateur de solutions, lorsqu'il peut gérer et construire une *supply chain* intégrée avec de nombreux autres prestataires de type 3PL, vers un client unique.

Enfin lorsqu'un 4PL fait preuve d'une maîtrise du modèle précédent, il peut se pencher sur la synchronisation et la collaboration d'un groupe de client afin d'amener la *supply chain* vers une efficacité élevée, grâce aux technologies et aux stratégies opérationnelles. C'est le modèle : « **Industry Innovator** ».

Cette catégorie de PSL, plus récente (années 1990 en France), apporte à ses clients, une organisation des flux, voire une coordination de leurs flux, au sein de relations inter organisationnelles. Certains auteurs pensent que dans les prochaines années, la prochaine forme dominante de prestataires, sera celle des 4PL (Bade, 2010 ; Bumstead et Cannons, 2002 ; Love, 2004). Les auteurs Hingley *et al.* (2011) notent l'importance de la spécialisation des 4PL dans la technologie de l'information (par exemple la RFID), notamment dans le cas où l'intensité et la complexité de la coopération s'accroît

sensiblement. La performance des 4PL dépend réellement de cette maîtrise de l'information (Hingley *et al.*, 2011).

Afin d'exprimer le rôle central du 4PL dans un réseau constitué de prestataires transport ou entreposage ou tout autre prestataire logistique sur la *supply chain*, d'acheteurs et de vendeurs, les termes de « *broker* » (Miles et Snow, 1986), ou de « *hub firm* » (Jarillo, 1993) ou de « *strategic center* » (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) sont particulièrement explicites. Le 4PL est alors en charge **d'organiser et coordonner** les flux pour une entreprise client (*Solution Innovator*) ou pour des entreprises clients (*Industry Innovator*), **d'organiser la *supply chain*** avec la meilleure efficacité possible, utilisant des outils entre autres informatiques. Il est capable de trouver les meilleures solutions possibles pour le client, qui trouve dans le 4PL, l'acteur tiers, ayant :

« the ability to analyze the client's requirements and take contractual responsibility for delivering to the client an optimized supply chain solution built from the integrated capabilities and resources of its partners »
(Bedeman, 2001 :13).

L'activité des 4PL les place d'emblée au sein d'un réseau de relations inter organisationnelles. Le réseau est constitué a minima du prestataire 4PL orchestrant certaines prestations pour son client utilisant pour se faire des outils informatiques et des sous-traitants spécialisés. Ces 4PL jouent un rôle de **pilote des interfaces** au sein d'une chaîne (Fulconis *et al.*, 2009). Leur rôle d'intermédiation est soulignée par quelques auteurs, sachant qu'en France les 4PL ne sont pas encore aussi développés que dans d'autres pays européens (Fulconis *et al.*, 2009).

La vision historique des prestataires qui nous avons abordée, qui retrace plus de trente années d'existence mais aussi une évolution certaine au niveau de leurs prestations, voire à l'émergence d'un nouvel acteur (4PL), nous interpelle dans leur capacité à proposer, pour certains d'entre eux, des prestations reposant sur un modèle radicalement différent et qui change la nature et la source de leur intérêt financier. Le changement de modèle, du

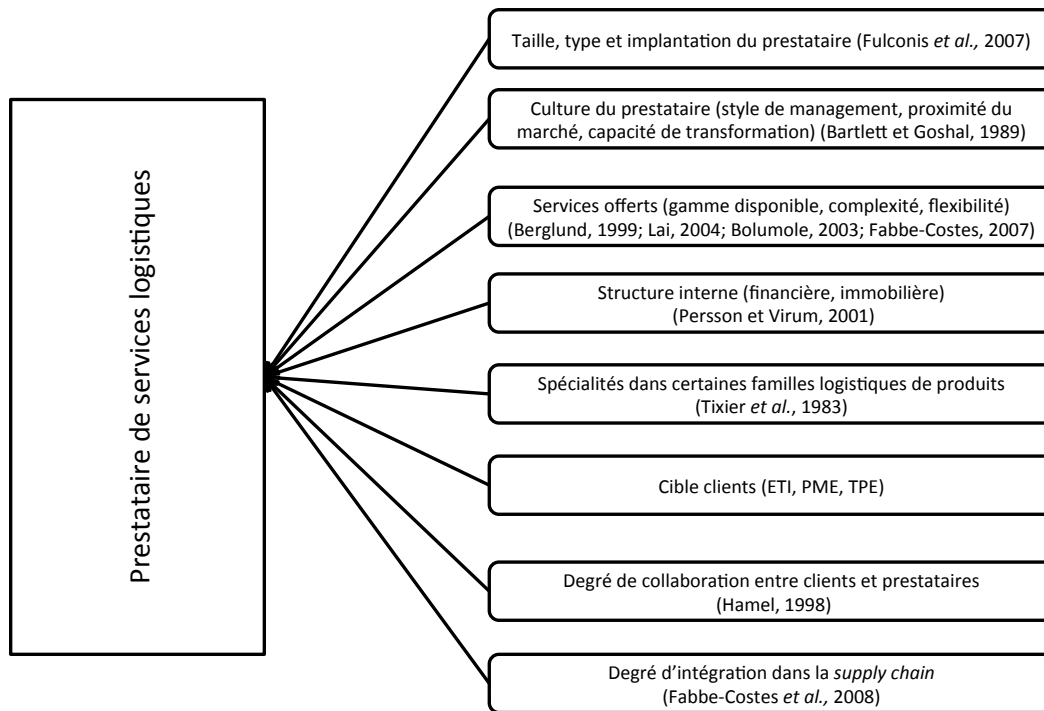
passage d'une mutualisation historique, de fait, à la mutualisation concertée, nous interroge. Celle-ci s'accompagne obligatoirement non seulement d'investissements particuliers mais aussi d'une prise de risque de voir ses efforts anéantis avant même le début de l'opérationnalisation d'un pool, par la défaillance d'un des partenaires identifiés. C'est un modèle nouveau, risqué et qui n'est pas fondé sur le même *business plan* que celui qui fut le leur depuis leur création.

Nous sommes dans une démarche de construction des propositions et des variables modératrices au fil de la littérature que nous mobilisons. Aussi nous souhaiterions, à ce stade, reformuler l'action de notre variable modératrice du chapitre 1 (point 1.2.5) : **les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée par le prestataire de services logistiques.**

3.1.3. Typologie des prestataires de services logistiques

Nous trouvons donc, parmi les prestataires de services logistiques, terme générique, des 3PL et des 4PL. La typologie n'est pas pour autant aussi simple. Le terme de PSL peut décrire des prestataires très différents « au regard des services apportés » (Fulconis et *al.*, 2011 :50). La prestation de service diffère selon le type de PSL sollicité. Certains PSL ont développé des spécialités, grâce à une histoire, un réseau, des ressources et une maîtrise des spécificités des produits. La structure même du PSL n'est pas uniforme et distingue les PSL entre eux. A titre d'exemple, certains 3PL sont propriétaires de milliers de mètres carrés de locaux d'entreposage (FM Logistics) et d'autres n'en sont que locataire, avec une propriété foncière a minima (DHL, Norbert d'Entressangle, ...). Les problématiques des uns ou des autres sont différentes au regard de la rentabilité recherchée et des moyens à mettre en œuvre pour y arriver.

Figure 20 : la diversité des prestataires de services logistiques et son expression au travers de leurs spécificités.



Source : élaboration personnelle

Ces éléments font écho à la caractérisation des services des PSL comme étant **polymorphes**, de part la diversité des prestations, **hétérogènes** car de nature différentes et **modulaires** par l'agencement de sous-modules qui agissent comme un tout (Baldwin et Clark, 1997 ; Kacioui-Maurin, 2011).

Plusieurs auteurs ont présenté des typologies des prestataires de services logistiques (Fabbe-Costes *et al.*, 2008b ; Halldorsson et Skjott-Larsen, 2004 ; Bowersox, 1990 ; Cox, 1996) selon des degrés de collaboration entre clients et prestataires, selon leur intégration dans la *supply chain*.

Grâce aux éléments de définitions, aux caractéristiques énoncées précédemment, nous avons établi la typologie suivante, en lien avec la mutualisation des flux logistiques et des compétences nécessaires au PSL en la matière. Elle reprend une partie des typologies existantes en ajoutant des éléments plus en lien avec notre recherche. Nous cherchons surtout à distinguer les PSL qui sont en mesure de proposer la construction et/ou la gestion et/ou le pilotage d'une mutualisation concertée.

Nous avons constitué 4 catégories de PSL :

- ❖ les prestataires avec une activité classique de transport – possession d'une flotte – activité simple de transporteur répondant aux demandes des clients (ce que le cabinet ACCENTURE a nommé 1PL),
- ❖ les prestataires avec une activité de transport et d'entreposage – possession d'une flotte, entreposage par location d'espaces ou possession en propre – activités connexes client – préparation de commandes – les activités *cœur de métier* définies par Fulconis *et al.* (2009) d'après Roques et Michrafy, (2003). Catégorie de que nous nommerons **TE** (transport-entreposage),
- ❖ les prestataires avec une activité transport et entreposage – possession ou non d'une flotte de transport, entreposage par location d'espace ou possession en propre – avec des activités *services additionnels au client* (service après-vente ou facturation pour compte client ou archivage) définies par Fulconis *et al.* (2009) d'après Roques et Michrafy, (2003). Catégorie que nous nommerons **TESA** (transport-entreposage – services additionnels),
- ❖ les prestataires avec une activité transport et entreposage – possession ou non d'une flotte de transport - entreposage par location d'espace ou possession en propre - *services additionnels au client* (service après-vente ou facturation pour compte client ou archivage) ajoutant des métiers à *forte valeur ajoutée* : *co-manufacturing* / conditionnement / *co-packing* / colisage / maîtrise des technologies de l'information / mise en place de solutions spécifiques en agencant des solutions

modulaires permettant de répondre précisément aux demandes des clients (activités que Fulconis *et al.* (2009) d'après Roques et Michrafy, (2003) ont appelé *nouveaux métiers*). Catégorie que nous nommerons **TESAVA** (transport-entreposage – services additionnels – valeur ajoutée). Nous utiliserons indifféremment **TESAVA** ou **PSL** dans la suite de nos écrits.

❖ Les prestataires avec peu ou sans actifs logistiques peuvent être dissociés en deux catégories : 4PL avec actifs et 4PL sans actifs. En charge de l'aspect développement et/ou pilotage et/ou optimisation de la chaîne logistique par l'appel à des sous-traitants (des 1PL ou « TE » ou « TESA » ou « TESAVA ») et par la maîtrise des flux informationnels et des outils de traitement des données intégrées. Ces prestataires font valoir leur complète neutralité sur le marché et donc le bien-fondé de leurs préconisations puisqu'ils ne travaillent que pour le bénéfice de leurs clients.

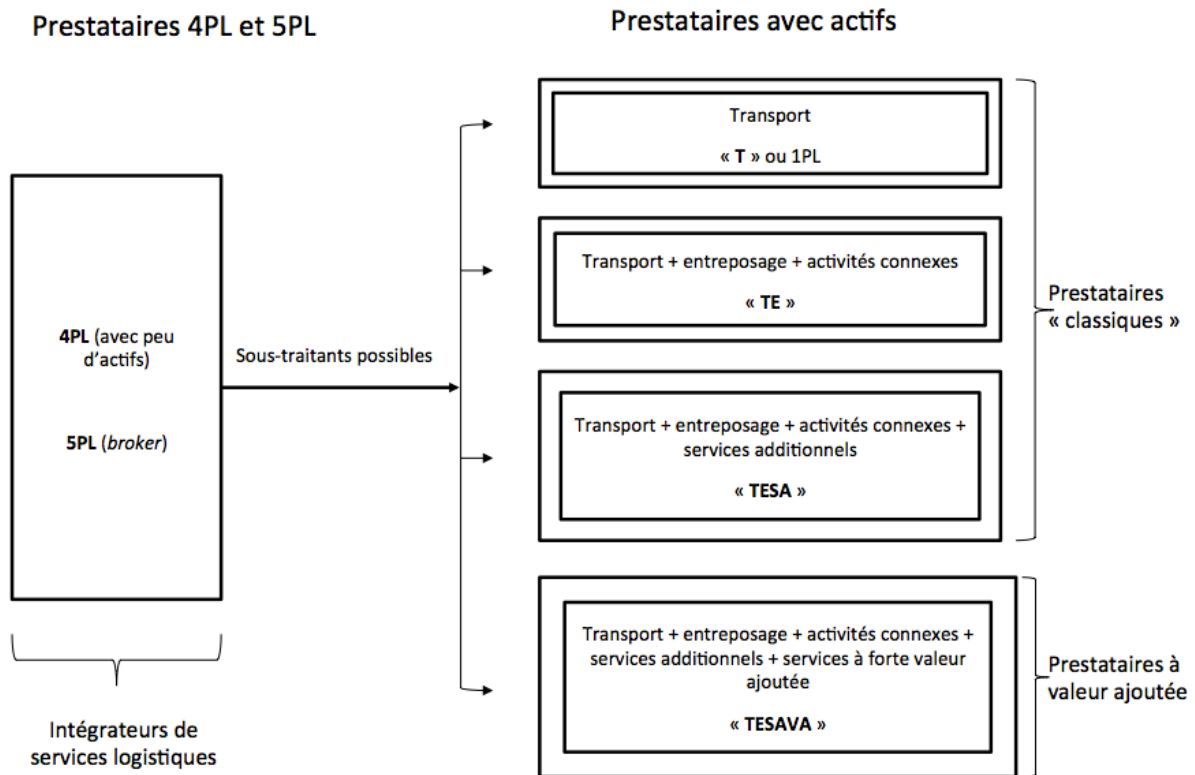
Nous choisirons de nommer le 4PL sans actifs : le 5PL en faisant référence à la notion développée chez Colin et Paché (1988) quant aux « opérations de conseil et d'ingénierie logistique » (:139) auxquels ils font référence et qui les distinguent des 4PL avec actifs. En effet, certains prestataires de la catégorie « **TESAVA** » tentent de développer une activité 4PL. Or, ils sont tentés de préconiser l'utilisation de leurs ressources en matière d'entreposage notamment. Alors qu'un 4PL pur sans actifs, a une vision pragmatique de la situation et pourra proposer des solutions sur-mesure à ses clients en faisant appel aux prestataires qui leur paraissent les plus adaptés à la demande. Il apparaît donc utile de distinguer le 5PL du 4PL. Le **5PL** s'apparente alors au « *broker* » de Miles et Snow (1986).

Les 5PL ont un rôle d'intermédiation, qui leur confère une flexibilité que des logisticiens avec des actifs n'ont pas. Les compétences très spécifiques liées à cette absence d'actifs permettent de répondre avec rapidité à des modifications d'environnement. C'est une première compétence « **dynamique** » (en référence à la première pierre angulaire – *cornerstone* – du *Competence-based Management*) liée à la structure très particulière du 4PL. Le transfert des opérations vers des prestataires logistiques sous-traitants, permet aux 4PL de transférer une partie des risques tout en réduisant leurs coûts. Leur champ d'action

dépend des missions qui leur sont confiées : ils peuvent mettre en place et manager des interfaces multi-acteurs de type informationnelles, techniques, commerciales et organisationnelles (Cézanne et Saglietto, 2011).

La figure 21 propose une typologie des PSL en nous appuyant sur la littérature mobilisée.

Figure 21 : une typologie des prestataires de services logistiques



Source : d'après Colin et Paché, 1988 ; Roques et Michrafy, 2003

Dans cette recherche portant sur la mutualisation concertée, nous nous intéresserons aux prestataires « **TESAVA** », **4PL** (avec peu d'actifs) et **5PL**, prestataires qui sont en mesure de proposer des services à valeur ajoutée. Pour mettre en place une mutualisation entre industriels, ce qui représente une prestation à valeur ajoutée, le type de prestataire doit être un 4PL avec ou sans actifs ou un « TESAVA ». Car ce qui distingue un « TESAVA », d'un « TESA » ou d'un « TE » ce sont à la fois ses ressources et ses compétences, celles qui lui permettent de créer et de proposer une prestation avec une valeur ajoutée unique et sa

structure organisationnelle qui lui permet de répondre ou d'anticiper des demandes complexes de ses clients. Par souci de simplification, nous utiliserons l'acronyme : PSL.

La mutualisation concertée est une demande complexe, comme nous l'avons étudiée dans le chapitre deux.

Section 3.2. Le prestataire de services logistiques au sein de relations inter organisationnelles.

Alors que nous avons vu que la littérature était peu abondante sur les réseaux horizontaux et sur la coopération horizontale, elle est tout aussi rare vis à vis du positionnement du prestataire de services logistiques sur la *supply chain* (Jahre et Fabbe-Costes, 2005), ni même du positionnement comme partenaire des autres acteurs de la *supply chain* (Mortensen et Lemoine, 2008).

Nous nous intéresserons dans cette section aux relations entre prestataires de services logistiques et client. Dans un premier temps, nous avons défini le type de PSL qui intéresse notre recherche. Nous abordons maintenant en détail, les relations desdits PSL avec les parties prenantes de la *supply chain*. Ces relations sont de deux ordres : contractuelles et relationnelles et s'appliquent aux industriels et aux distributeurs.

3.2.1. L'influence de la relation donneur d'ordres / prestataire dans la définition d'une stratégie du prestataire. La relation contractuelle pour la prestation de mutualisation concertée.

La place de la logistique dans l'organisation est vue comme stratégique pour un grand nombre d'entreprises (Fabbe-Costes *et al.*, 2000). Cette situation a évolué depuis les années 1980, avec une émergence de l'intérêt pour la gestion des flux à la fin des années 70. Porter (1980) considère la logistique comme l'une des clés pour l'organisation dans le développement d'un avantage concurrentiel. Depuis ces 35 dernières années, non seulement les fonctions logistiques ont évolué au sein des organisations, mais le développement de nouveaux métiers, les progrès technologiques et informatiques ont transformé la logistique d'antan. La connectivité entre logistique et secteur clés de l'organisation ne s'est pas réalisée sans difficulté (Fabbe-Costes, 1994). Il reste encore dans certaines organisations de type PME une nécessaire prise de conscience de la création de valeur que la logistique peut apporter à l'organisation.

La logistique a transformé également l'organisation, tant de nouvelles relations inter-firmes mues par la gestion des chaînes globales, chaînes logistiques étendues ou élargies (CLE) (Fabbe-Costes, 2007) sont apparues. Les frontières même de la firme se sont distendues. Les organisations se lancent dans une « démarche « pré-concurrentielle » qui n'a de sens que si chacun des acteurs peut attendre de la coopération consentie une amélioration de ses performances économiques et financières en bénéficiant d'un partage « équitable » des gains qui en sont issus. Cette dynamique est le plus souvent impulsée par un acteur pivot qui, de par sa position dominante sur un marché, dispose d'un véritable pouvoir de changement dont il use pour redéfinir les rôles de chacun et pour imposer les règles de bonne conduite, inhérentes à toute démarche de ce type » (Colin, 2005 :142-143). Aussi les liens entre prestataires et clients doivent refléter ces deux aspects : amélioration des performances économiques et partage des bénéfices. A ces deux aspects, on peut ajouter, dans une perspective de management de la chaîne logistique (*supply chain management*) :

« une philosophie d'intégration qui amène les membres d'une chaîne logistique à construire ensemble une valeur ajoutée pour le client et donc à réduire, **ensemble, l'incertitude liée**

au marché » (Spalanzani et Évrard-Samuel, 2007).

Nous sommes donc en présence **d'une logique intégrant tout à la fois l'amont et l'aval, dans une prestation de service au service du client, et du client du client, avec partage des bénéfices pour tous, ceci dans une démarche coopérative.**

L'externalisation des fonctions de la logistique, transport, entreposage, co-packing, prise de commande, préparation de commandes, ... est facilitée par une offre désormais transparente par nombre de logisticiens et par des propositions rencontrant les besoins et nécessités des clients. L'appel d'offre reste le mode de recherche d'un prestataire pour une prestation logistique, avec un cahier des charges à respecter. Ensuite la sélection du prestataire idoine dépend des critères de l'entreprise : critères économiques, fiabilité, solutions proposées, ... (McGinnis *et al.*, 1995 ; Menon *et al.*, 1998). Plusieurs auteurs ont étudié la sélection du prestataire selon un certain nombre de critères, comme les systèmes d'information (Vaidyanathan, 2005), ou en utilisant des méthodes de type TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) (Bottani et Rizzi, 2006).

La contractualisation a lieu entre le prestataire et le donneur d'ordres. Cette contractualisation est importante pour le prestataire puisque ce contrat le lie avec son client et définit pour un temps sa marge de manœuvre financière, les exigences de service, ainsi que le terme du contrat. La durée des contrats dépend également de la prestation.

D'une durée de contrat d'une année environ pour des contrats transport (avec des 1PL ou transporteurs), à des contrats de 3 à 5 ans pour des prestations beaucoup plus complexes avec des « TESAVA » ou des 4PL (Cézanne et Saglietto, 2011), en charge par exemple d'une mutualisation concertée entre plusieurs industriels sur un même site. En effet, les engagements peuvent être forts pour ces prestataires avec des investissements particulièrement lourds, ce qui explique la durée des contrats.

Lors du renouvellement du contrat, il est classique que le chargeur lance un nouvel appel d'offre afin de solliciter son prestataire et ses concurrents avec un cahier des charges reprenant les caractéristiques des prestations ou en définissant une nouvelle prestation ou

des évolutions de la prestation. En cours de contrat, des innovations, des prestations particulières qui ne pourraient être réalisées par le client, peuvent être proposées, accroissant alors le pouvoir ou la dépendance du prestataire sur son client. Nous faisons ici référence aux notions de dépendance que nous avons abordées au point 2.3.2.

La théorie des coûts de transaction peut être mobilisée pour comprendre la contractualisation entre donneur d'ordres et prestataire. En effet, les contrats doivent permettre d'empêcher tout comportement opportuniste entre prestataire et donneur d'ordres. La théorie de l'agence est mobilisée pour expliquer le comportement du donneur d'ordres et du prestataire dans ses relations contractuelles. Il existe une relation d'agence entre le donneur d'ordres (que ce soit l'industriel ou le distributeur) dit « principal » et le prestataire dit « l'agent » matérialisée par un contrat. Ce contrat est un contrat « selon lequel le principal engage l'agent à accomplir une action en son nom, ce qui nécessite une délégation de l'autorité de décision à l'agent ». Ce contrat ne peut prévoir toutes les possibilités, et donc ne peut prémunir totalement d'un comportement opportuniste de la part de l'agent (le prestataire). Ce type de comportement est possible du fait d'asymétries d'information, ce qui peut conduire un agent à retenir une information à son avantage, à la détourner. Des notions de tromperie, de tricherie sont décrites par Girin (1995). Williamson (1985) lie le comportement opportuniste aux spécificités des coûts de transaction.

Pour se prémunir de tels comportements, l'insécurité d'un contrat (par un terme particulièrement court par exemple) peut être une des armes du principal (Zouari et Evrard Samuel, 2013). Une définition exacte des termes du contrat et quasiment l'organisation exacte du travail et des résultats de ce travail est une seconde arme, laissant le minimum de liberté à l'agent dans la réalisation de ses missions.

Concernant le cas particulier d'un contrat liant prestataire et donneur d'ordres, une prestation de mutualisation concertée est un contrat dédié, spécifique car chaque pool est différent, avec des exigences différentes pour chaque membre du pool. En effet, un contrat peut stipuler si l'extension du pool à une entreprise supplémentaire doit être validée par les membres du pool, si une entreprise concurrente à l'un des membres du pool peut

candidater, ... Ce n'est plus un contrat standard mais un contrat intégrant les modes de fonctionnement du pool et les règles de gestion négociées entre ses membres, et que le prestataire doit suivre. Il reste contraint mais son action est plus large que dans le cadre d'un contrat de prestation basique.

Une partie non négligeable de son travail, du fait de la coopération nécessaire entre les donneurs d'ordres, tient à ce que le réseau ainsi constitué, reste stable, que les partenaires du pool continuent leur coopération pour le bien du pool. Or cette partie ne peut être complètement contractualisée, ni banalisée, ni aisément interchangeable entre prestataires, car d'autres liens autres que contractuels interviennent dans la relation entre principal et agent.

L'intentionnalité que nous avons évoquée précédemment, fruit d'un processus managérial et de savoir-faire individuels, s'insère ici comme le point de départ de la volonté managériale d'acquérir des compétences en GPA, en GMA ou en mutualisation par synergie.

3.2.2. L'influence de la relation donneur d'ordres / prestataire dans la définition d'une stratégie du prestataire. La relation informelle – le modèle relationnel.

Les relations commerciales entre acheteur – fournisseurs sont multidimensionnelles. Nous avons vu la partie contractuelle de cette relation. Dans une logique collaborative, nous avons déjà noté l'importance de la partie relationnelle. Les liens entre donneur d'ordres et prestataire pour une prestation de mutualisation concertée sont déjà encadrés par un contrat de prestation de service. C'est un contrat spécifique du fait du fonctionnement d'un pool, car la partie relationnelle pourrait être la plus importante pour la pérennité du pool. L'aspect relationnel peut être performant ou non, du fait de conditions externes (degré de compétition sur le marché, turbulences du marché) et de conditions internes (les aptitudes de l'organisation, l'historique de la relation, l'opportunisme, la spécificité des actifs, ou la durée des contrats) (Autry et Golicic, 2010). Il n'empêche que la partie nécessairement coopérative de la relation existante dans un pool oblige à étudier la vision relationnelle de

l'échange. En effet, si le contrat stipule que les camions doivent partir complets du site d'entreposage, la réalisation tient aussi du fait de la partie relationnelle entretenue par le prestataire envers ses clients : relations de confiance, communication optimale, tout en assurant une étanchéité des informations entre donneurs d'ordres pour que leur satisfaction relationnelle soit maximale et que la coopération soit la plus efficace possible.

3.2.2.1. Les notions de confiance, d'engagement et de satisfaction

La coopération, dans une logique de relation inter-organisationnelle est indissociable de la notion de **confiance** et de la notion d'**engagement**. Ces deux notions sont indissociables de l'évolution des relations client-fournisseur formalisées par le passage d'un marketing des transactions à un marketing des relations. Les travaux de Macneil (1978) vont dans ce sens.

La notion de confiance est essentielle dans les relations inter-organisationnelles et *a fortiori* dans le cadre d'une mutualisation logistique concertée, que ce soit dans un pool coopératif ou non coopératif. La structure même du pool repose sur ce pilier. Or la notion de confiance est complexe et recueille un grand intérêt pour les chercheurs de plusieurs disciplines (sociologie, psychologie, gestion, ...) (Calvi *et al.*, 2000) et donc de nombreuses définitions. Morgan et Hunt (1994) font intervenir la fiabilité et l'intégrité dans la définition de la confiance, Ganesan (1994) ajoute la crédibilité, fondée en partie sur la fiabilité avec une composante d'efficacité. La confiance, dans le champ de la sociologie, peut prendre une dimension collective (Lewis et Weigert, 1985), en étant la propriété et la responsabilité du pool pris dans sa globalité, voire dans une vision triadique. La notion de confiance existe à un niveau interpersonnel et à un niveau inter-organisationnel. Au niveau interpersonnel, la confiance a une dimension cognitive (Heide et Miner, 1992, Ganesan, 1994). Elle peut se situer entre deux homologues de deux entreprises partenaires ou du prestataire et de son client, dans une dimension « morale » (Bidault et Jarillo, 1995). Au niveau inter-organisationnel, niveau que nous retiendrons pour notre recherche, les firmes partenaires évaluent les capacités du prestataire à s'inscrire dans l'échange défini en début de relation, dans une dimension plutôt « technique » (Ring et Van de Ven, 1992 ; Bidault et Jarillo, 1995 ; Rinehart *et al.*, 2004). Or la confiance au sein d'une *supply chain* apporte de

nombreux avantages : celui de diminuer les coûts de transaction ex post entre acheteur et fournisseur (Zaheer *et al.*, 1998), celui de permettre un échange d'information plus important et des retombées économiques potentiellement supérieures (Dyer et Chu, 2003).

Des recherches ont identifié plusieurs types de confiance selon leur objet. Le tableau 17 les récapitule. Chacun apporte un éclaircissement à la notion de *supply chain* et aux relations entre les acteurs de la *supply chain*.

Tableau 17 : les types de confiance et application aux phases d'une construction de relations entre les acteurs de la *supply chain*.

Types de confiance	Caractéristiques	Phases	Sources
Confiance calculée	Calcul de coût et bénéfice de la création et de la poursuite d'une relation. Calcul fondé sur les qualités du/des partenaires	Début de construction de la relation	Paul et McDaniel, 2004
Confiance de compétence	Vérification que le partenaire qui a affirmé savoir mener à bien une tâche (technique, opérationnelle, humaine ou financière) doit mettre en pratique ses affirmations. S'applique aussi lors de la recherche de partenaires pour la réalisation d'une mission particulière.	Début de construction de la relation Ou Première phase d'interaction dans la relation	Paul et McDaniel, 2004 Heffernon, 2004
Confiance dans l'intégrité	Hypothèses d'honnêteté, de vérité, et de réalisation de ce qui a été promis. Cohérence et loyauté.	Se construit au cours du temps et en fonction des expériences du passé.	Komiak et Benbasat, 2004
Confiance prédictible	Le partenaire est supposé avoir une consistance telle que ses actions présentes laissent présager de ses actions futures. Hypothèse de stabilité des organisations.	Tout au long des relations au sein de la <i>supply chain</i> .	Komiak et Benbasat, 2004)

Source : adapté de Ghosh et Fedorowicz, 2008

De la notion d'engagement, nous retiendrons la composante « temporelle » (Gundlach *et al.*, 1995), d'une relation qui veut s'inscrire dans la durée. Nous suivrons en ce sens la conceptualisation de l'engagement de Guibert (1996). Cette orientation de long-terme de la relation entre le prestataire et son client, dans une relation client-fournisseur, s'exprime à

travers la volonté des parties de collaborer sur un temps long et pas seulement à travers des échanges transactionnels simples (des Garets, 2000). La partie « volonté des parties » devient donc garante d'un contrat sur un terme plus long avec des composantes relationnelles importantes. La confiance est un prérequis à l'orientation de long terme de la relation entre client et fournisseur (Ganesan, 1994).

La confiance, dans une perspective d'orientation à long terme de la relation, permettra de réduire le risque perçu et l'éventuelle possibilité d'un comportement opportuniste d'une des parties, de réduire les conflits ou les difficultés qui pourraient survenir en cours de contrat, et de réduire les coûts de transaction (Ganesan, 1994). L'auteur précise que dans des conditions optimales de confiance, les protagonistes seront plus enclins à réaliser des investissements spécifiques pour le bénéfice de la relation, dans une logique d'efficacité accrue.

La confiance, dans le cadre de notre recherche, peut s'appliquer non seulement dans les relations entre industriels et prestataire et dans les deux sens (les industriels font confiance au prestataire et le prestataire fait confiance aux industriels) mais aussi dans la relation entre prestataire et distributeur, le prestataire étant ici l'intermédiaire, l'interface entre l'industriel et le distributeur, une sorte de garant que les relations au sein du pool mutualisé ne pourront que correspondre aux desiderata du distributeur. L'efficacité économique semble être l'un des points essentiels sur laquelle se fonde le distributeur pour maintenir une relation durable avec ses fournisseurs (Abbad *et al.*, 2012).

La satisfaction est un concept également riche, lié à la notion de confiance et plutôt à la notion de confiance dans l'intégrité. Elle s'appuie, lors de l'évaluation conjointe de la relation par les entreprises en cause, sur des données passées, présentes voire futures espérées par l'organisation (Anderson et Narus, 1984 ; Jap et Ganesan, 2000). La satisfaction du client concerne divers domaines de la relation, notamment celui de la performance, des compétences du fournisseur, de l'échange d'information, ... Tous ces domaines sont applicables à la relation prestataire – industriel dans le cadre d'une mutualisation logistique concertée. La satisfaction s'exprimera aussi à la lumière de la confiance qui lui a été portée. Aura-t-il été fiable ? (ses promesses sur l'évolution de la

performance ont-elles été tenues ?), Aura-t-il été intègre ? (le comportement du prestataire aura-t-il respecté les notions de confidentialité, d'impartialité que son statut lui impose ?)

La sanction d'une insatisfaction, vis à vis du prestataire, existe, avec une perte de réputation, la rupture de contrat, voire un nouvel appel d'offre et l'abandon du pool. De même si les résultats financiers ne sont pas ceux qui furent affichés ou espérés, la sanction est quasi-immédiate. Dans un pool mutualisé, l'équilibre du pool passe aussi par la stabilité des partenaires, par une orientation long terme de leur relation, afin d'en dégager toutes les synergies possibles, sans remettre constamment en cause les schémas logistiques. Aussi les variables : satisfaction, confiance et en conséquence l'orientation long terme de la relation sont essentielles à la pérennité du pool.

3.2.2.2. La théorie de l'enracinement dans le cadre des relations prestataire – industriels.

La théorie de l'agence a été utilisée par Logan (2000) pour apporter des éléments de réflexion dans la construction d'un contrat entre prestataire et donneur d'ordres, notamment pour que ce contrat puisse supporter une relation de confiance et une satisfaction mutuelle. Or Fulconis *et al.* (2011) étudient la théorie de l'enracinement, issue de la théorie de l'agence, en partant de cette théorie appliquée aux dirigeants et la déclinant à l'entreprise, souhaitant, dans le cadre de relations inter-organisationnelles, s'enraciner dans cette relation afin de continuer à bénéficier des avantages de la relation. Cette entreprise peut être, dans le cas de la mutualisation, un donneur d'ordres ou un prestataire de services logistiques. L'une et l'autre des entreprises, dans une logique de relations inter-organisationnelles, peuvent trouver des bénéfices et s'y attacher suffisamment pour tenter de les capter le plus longtemps possible. Les auteurs alertent sur le fait que le pouvoir issu de l'enracinement dans la relation peut être un levier de performance de la relation inter-organisationnelle mais aussi agir en sens inverse, en provoquant un « anéantissement » de la relation (Fulconis *et al.*, 2011 :86).

La contextualisation de la théorie de l'enracinement menée par les auteurs aboutit à trois étapes.

Une première étape lors de laquelle il est simple pour le client d'interchanger les prestataires, c'est donc une faible dépendance vis à vis du PSL. Le choix du PSL se fait sur sa réputation mais aussi sur la perception de sa performance et si le choix se porte sur lui, c'est le pouvoir du client sur le prestataire qui s'exprime. C'est un enrichissement pour le PSL : il est choisi pour un client. Le prestataire pourra développer son portefeuille client et communiquer éventuellement sur ce choix. A partir de ce moment, le PSL se trouve dans la position de prouver à son client qu'il n'est pas interchangeable, et plus la performance sera importante, plus le client valorisera la relation. C'est la dépendance du client vis à vis du PSL qui augmentera avec l'accroissement de la performance et de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. La relation même entre le client et le prestataire dépend du degré de liberté et de la confiance qui pourra émerger. Le comportement même du client (opportunisme à vouloir capter toute la valeur créée, l'utilisation de moyens de pouvoir comme la coercition, de contrôler à outrance les missions du PSL,...) orientera le comportement du PSL : degré d'innovation, flexibilité et adaptabilité de la relation, niveau d'engagement dans la relation ... Pour mener à un enracinement positif, c'est à une symétrie de la dépendance qu'il faut arriver (Médina et Paché, 2007).

Appliqués à la mutualisation logistique, certains points de cette étape sont à modérer. A savoir que pour la mise en place d'un pool, nous l'avons vu, l'expertise métier est reconnue en amont, tant une mutualisation logistique concertée entre industriels peut être compliquée. Aussi, tout dépend de l'expertise métier, de la réputation de la performance des candidats PSL. De plus, même si nous sommes dans une relation contractuelle PSL – client, la relation PSL, au sein d'un pool, est à destination de plusieurs clients, au minimum deux. C'est à dire que le pouvoir sur le PSL n'est pas seulement le fait d'une seule entreprise cliente mais du pool. Aussi le comportement opportuniste pourrait être le fait du pool dans sa globalité, d'où la nécessaire attention que doit porter le PSL sur le fait d'entretenir aussi

des relations individuelles et de ne pas trop inciter le regroupement des entreprises du pool afin d'éviter toute contre-pression du pool sur lui.

La seconde étape est celle de l'enracinement positif. Alors que la relation est fondée sur une symétrie des pouvoirs, sur une création de valeur et une performance reconnue du PSL par le client, des sentiments d'engagement et de confiance apparaissent entre les protagonistes. C'est un encouragement pour une posture coopérative, basée sur la communication pour résoudre d'éventuels conflits. Le PSL, à ce stade, fera tout son possible pour pérenniser une situation. Les bénéfices qu'il peut tirer d'un contrat long et stable sont tout autres que la somme de contrats courts et instables dans le temps.

Les stratégies d'enracinement du PSL au sein d'une relation, peuvent être de trois ordres : investissement en actifs spécifiques, stratégie informationnelle et partage négocié de la valeur créée.

Comme nous l'avons vu précédemment, la mutualisation logistique concertée demande un **investissement en actifs spécifiques** du PSL, que le client ne peut facilement obtenir, rendant l'interdépendance croissante entre PSL et clients et déstabilisant peut être la relation au profit du PSL. La solution est un investissement des deux parties, dans des actifs spécifiques, afin d'équilibrer la relation et d'éviter à nouveau la tentation de comportements opportunistes des uns ou des autres. Le client doit donc trouver une stratégie pour rééquilibrer le pouvoir à ce niveau là.

La **stratégie informationnelle** est une seconde stratégie d'enracinement, par la consolidation de sa réputation auprès de son client, grâce à la multiplication des sources d'expertise, et grâce à une légitimité qu'il développe. La satisfaction du client en résultant ne pourra que renforcer la relation et sa pérennité. Appliquée à la mutualisation concertée, plus le PSL développera de pools de mutualisation, plus sa réputation et la satisfaction de son client seront importantes. Il devient expert, légitime sur ce type de service, innovant.

Enfin le **partage négocié de la valeur créée** consiste au partage équilibré des bénéfices donc à l'accroissement de l'interdépendance mutuelle. C'est une stratégie qui vise à démontrer au client que la valeur créée est obtenue grâce à la coopération dans la relation.

Un partage équitable ne pourra alors que satisfaire toutes les parties et une fois de plus éviter un comportement opportuniste, y compris dans le cas d'un pool, puisque le partage équitable permettra au PSL de développer son expertise et sa réflexion sur les modalités d'accroissement de la rentabilité du pool. Il se sentira engagé et souhaitera encourager le développement du pool et ses sources de rentabilité.

Il reste que plus la relation sera proche (« *close relationship* ») entre le donneur d'ordres et le prestataire, plus les contrats pourront être de longue durée, plus l'expertise du PSL sera forte et donc meilleure sera la réputation du prestataire (Wong et Karia, 2010). C'est un cercle vertueux à ce stade mais qui peut s'emballer aussi.

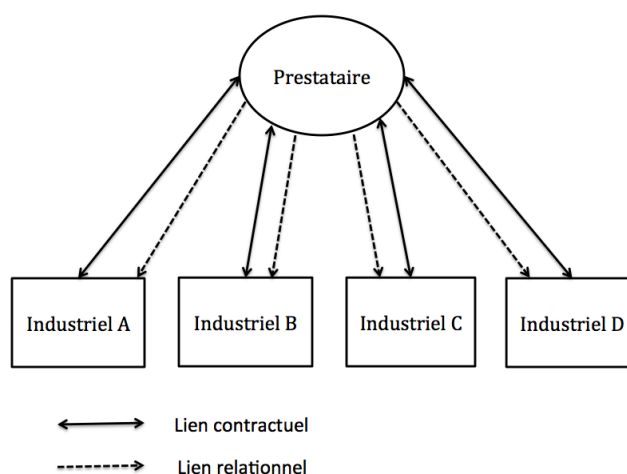
La troisième étape qualifiée « d'enracinement incrusté dans la relation » (Fulconis *et al.*, 2011) est quasiment le résultat de l'étape précédente avec plusieurs scénarii : la réussite du client qui déstabilise la relation, les stratégies d'enracinement du PSL qui par amplification provoqueront des perturbations dans la relation. Perte d'engagement, de confiance, stagnation ou diminution de la performance, la dégradation de la relation peut amener une sortie du client de la relation. En effet, la performance financière et les bénéfices étant les principaux points qui assure la « pérennisation de la relation » (Medina, 2006), la relation n'a plus lieu d'exister et le donneur d'ordres peut décider de lancer un nouvel appel d'offre. Or cette étape appliquée à la mutualisation concertée n'est pas une relation simple de PSL à un client mais à plusieurs clients. La sortie d'un client peut déstabiliser tout un pool, voir le faire disparaître, sinon le transformer, comme nous l'avons déjà évoqué (Cf. 2.1.1).

La sortie d'un client du pool peut également être le résultat d'un événement externe, réduisant à néant tous les efforts d'enracinement du PSL, soumis à la décision de rupture du contrat par un ou plusieurs clients. Cet aspect de la relation, au final aléatoire, demande au PSL un effort d'anticipation et de vigilance pour que le pool se maintienne à travers le temps, en résistant à d'éventuels bouleversements.

Pour éviter un comportement opportuniste du prestataire vis à vis du client, le contrat de court terme est une bonne arme. Pour des prestations à faible valeur ajoutée, c'est envisageable. En revanche pour des prestations à forte valeur ajoutée, c'est difficile. La mise

en place d'un pool et *a fortiori* un pool sur un seul site d'entreposage, regroupant des familles de produits compatibles, fondé sur une GMA, avec un prestataire comme pilote, nécessite un tel investissement et un tel effort de coordination inter-organisationnelle, qu'il est délicat d'imaginer des contrats annuels. L'investissement pour le prestataire et pour les partenaires du pool peuvent être très importants en terme de déménagement, de changement de *sourcing*, d'évolution des process, ... Nous sommes dans une configuration proche d'un *lock-in* (Granovetter, 1973), l'industriel pouvant être attaché, dépendant, du prestataire ou peut-être de la prestation de mutualisation logistique concertée. Le coût pour changer de partenaire (ou de prestation) pourrait alors être important (Jackson, 1985). Nous pourrions, dans des recherches ultérieures, étudier avec précision l'éventuelle relation de *lock-in* entre industriels et entre les industriels et la prestation de mutualisation logistique concertée.

Figure 22 : liens prestataire / industriels



Source : élaboration personnelle

Les liens entre l'entreprise donneur d'ordres et le prestataire « TESAVA » et/ou 4PL et/ou 5PL dans une logique de mutualisation concertée, devient quelque peu particulière car non seulement il existe une contractualisation d'organisation avec le prestataire, mais aussi des relations peu ou non formalisées que le prestataire doit pouvoir gérer entre les industriels, afin de rendre opérationnelle et efficiente la mutualisation concertée. Les frontières de la

prestation sont poreuses, incluant à la fois une **contractualisation bornée et rigoureuse** comme tout autre type de prestation de service, avec en plus une partie **relationnelle**, plus floue et pourtant essentielle au fonctionnement du pool, basée sur des notions de **confiance, d'orientation à long terme** des contrats et de **satisfaction**. La théorie de l'enracinement appliquée à la situation d'une mutualisation concertée fait ressortir la délicate position du prestataire face à ses clients mutualisés. La recherche par le PSL d'une reconnaissance (expertise métier, réputation) par chacun de ses clients se heurte à leur parcours individuel qui peut réduire à néant ses efforts et au développement éventuel d'un contre-pouvoir, dont il doit se prémunir pour fidéliser le pool. La confiance est, dans cette perspective, délicate à construire. Quant à la satisfaction, elle est un préalable à l'enracinement et à la construction d'une relation de long terme.

Nous proposons les deux variables modératrices suivantes à savoir :

❖ la logique des industriels modère la concrétisation d'un pool de mutualisation.

❖ la logique des distributeurs modère la concrétisation d'un pool de mutualisation.

Section 3.3. Les justifications de la mutualisation de schémas logistiques et ses conséquences sur les relations inter-organisationnelles

Le donneur d'ordres, afin de s'engager dans une mutualisation concertée, car c'est un engagement, est dans la nécessité de trouver une justification à un tel changement. Nous avons évoqué dans le chapitre 2 les bouleversements qu'une mutualisation concertée pouvait amener. Le prestataire de services logistiques, pour proposer une telle solution, doit également y avoir un intérêt, tant les investissements sont lourds et les contraintes inter-organisationnelles élevées.

L'objet de ce point n'est pas de démontrer tous les avantages de la mutualisation logistique pour les protagonistes industriels et prestataires, mais de mettre en lumière les points principaux que l'on retrouve dans la littérature en référence à la mutualisation et notamment dans un contexte français.

3.3.1. La justification de la mutualisation pour les industriels et distributeurs.

La *supply chain* coopérative apporte un certain nombre d'intérêts que la littérature a identifié. Les acteurs ont le désir de trouver dans une coopération, de type mutualisation logistique concertée, au sein d'une *supply chain* des synergies qu'ils ne pourraient provoquer en agissant seuls (Jap, 1999 ; Vangen et Huxham, 2003).

3.3.1.1. L'intérêt financier de la mutualisation

Les études de terrain (Médina, 2006) révèlent **l'intérêt financier** comme première raison d'un changement organisationnel d'un donneur d'ordres, que celui-ci soit industriel ou distributeur.

Déjà en 1988 (Colin et Paché), il était évoqué le problème des stocks coûteux que les industriels devaient constituer pour répondre à la demande des distributeurs, alors que « des synergies logistiques entre distributeurs, industriels et prestataires pourraient se révéler souhaitable afin de réduire les coûts globaux de circulation de la marchandise et répartir au mieux les informations logistiques nécessaires à l'activité de chacun des partenaires » (:73). Aussi, nous avons probablement atteint une nouvelle étape dans les synergies possibles, grâce à l'échange d'informations entre industriels et distributeurs (GPA ou GMA). Réduire les stocks, répondre au mieux aux demandes des distributeurs et au final du consommateur final, réduire les pertes du fait de l'obsolescence des produits, constituent des raisons financières suffisamment importantes pour vouloir changer des process et chercher des modes d'économies, et donc améliorer la **performance logistique** de l'organisation. La coopération entre les partenaires du pool, cristallisée par la mutualisation logistique concertée, apporte une réduction des coûts, mais aussi le partage de ressources de l'apprentissage et des innovations (Lado *et al.*, 1997 ; Luo *et al.*, 2006).

Pour les industriels, La synergie résultante de cette prestation produit un retour sur investissement supérieur à une action individuelle de chacun des industriels (Ansoff, 1988 ; Cao et Zhang, 2010). La coopération entre les partenaires produit une **meilleure utilisation des actifs disponibles** permettant un allègement des charges (Min *et al.*, 2005)

Sur le papier, la mutualisation logistique concertée se justifie par des bénéfices certains que nous venons de citer. Mais les coûts logistiques peuvent également être importants et décisifs dans la décision finale : changement d'entrepôts, nouveaux contrats et frais de négociation des contrats, prestation logistique différente et plus coûteuse. A notre connaissance, cette partie des coûts logistiques induits par l'adoption nécessaire de nouveaux process, voire d'une nouvelle organisation est peu abordée par la littérature. En revanche et pour faire référence encore à Cruijssen et al. (2007a), les entraves et menaces

dans une coopération horizontale représentent toutes un coût ou du moins peuvent être converties en coût pour l'organisation.

C'est le différentiel entre bénéfices et coûts logistiques qui permettra de faire un choix. L'intérêt financier est la raison principale, d'autant plus que de nouvelles charges financières et contraintes indirectes viennent impacter la rentabilité des donneurs d'ordres.

3.3.1.2. Les contraintes externes

Les donneurs d'ordres, ainsi que tous les acteurs de la logistique sont soumis à des **contraintes externes**. Nous nous sommes intéressée aux contraintes réglementaires et économiques.

En effet, dans une perspective de prise en compte du développement durable, de nombreuses mesures ont été prises, notamment suite au Grenelle de L'environnement. Deux mesures sont intéressantes au regard de notre recherche. La première concerne les obligations de publication de rapport « responsabilité sociétale des entreprises ».

La loi L.225-102-1 du code de commerce, modifié notamment par l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (« loi Grenelle 2 ») et l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives (« loi Warsmann 4 ») :

- ❖ étend à compter de 2012 l'obligation de publication d'informations de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) au sein du rapport de gestion, jusque là réservée aux seules sociétés cotées, à certaines sociétés non cotées dépassant certains seuils,

- ❖ instaure une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant,

- ❖ prévoit une application différenciée de ces obligations selon les entreprises, en fonction de leur taille et du fait que leurs titres soient ou non admis aux négociations sur un marché réglementé.

Ces trois points et surtout l'obligation de publication étendue, obligent les entreprises concernées à considérer la totalité de leur production différemment, cherchant ce qu'elles peuvent valoriser en tant qu'action en faveur d'un des piliers du développement durable (économique, sociétal ou environnementale). La mutualisation entre dans ce champ. Par la prise en compte du remplissage du camion, de l'élimination ou de la réduction au moins des kilomètres à vide, ce sont des points forts et surtout traduisibles en camions de moins sur les routes en économie de CO₂, points sur lesquels il est aisé de communiquer.

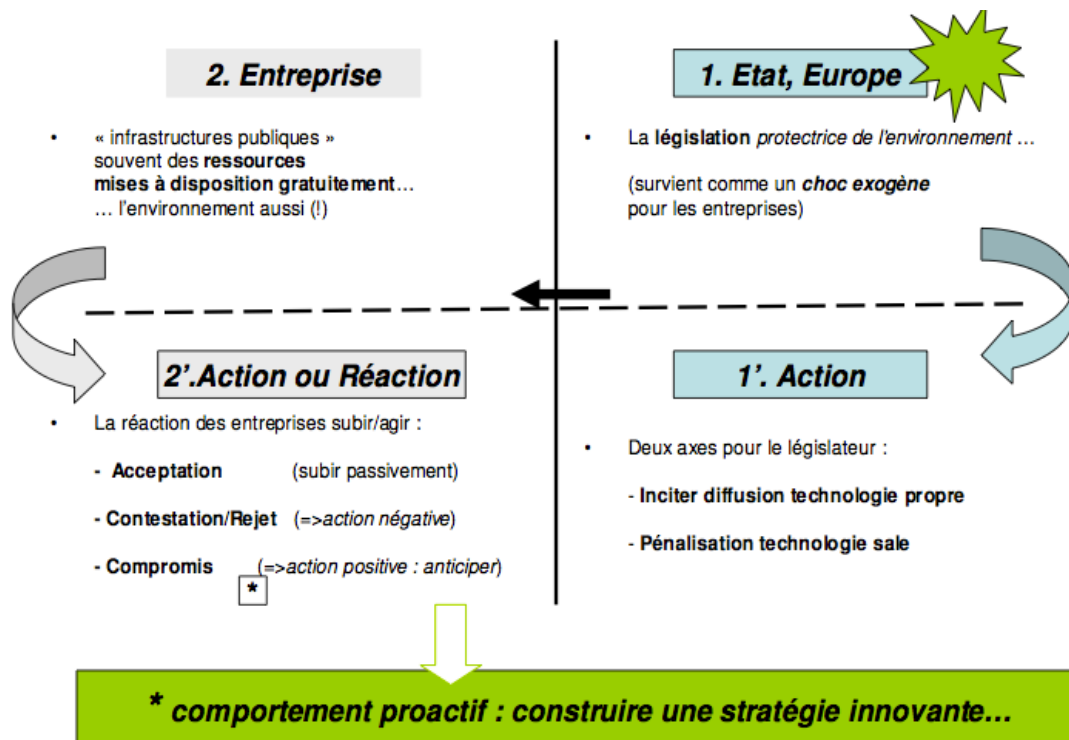
Le Grenelle de l'environnement a également décidé l'instauration d'une « écotaxe » à destination des poids lourds. Votée en 2009, cette taxe a pour principaux objectifs de réduire le trafic routier de marchandises, d'assurer la couverture des coûts d'usage du réseau routier non concédé par les poids lourds et de financer la politique de développement intermodal des transports. Cette taxe aura un impact soit sur la marge des transporteurs, soit sur la marge de l'industriel ou du distributeur, ou sera payée par le consommateur final. A ce jour, elle n'est pas encore effective, un certain nombre d'obstacles ayant repoussé sa mise en place opérationnelle. Elle a été suspendue le 29 octobre 2013. Cette taxe devait obliger les transporteurs ou les donneurs d'ordres à organiser leur transport routier différemment, en limitant le transport à vide ou en sous-capacité. Une nouvelle taxe quelque peu différente et devant toucher le transport routier sur le territoire sera mise en place. La mutualisation logistique peut répondre en partie au durcissement des réglementations qui s'intègrent dans une réflexion de polluer-payeur.

L'intervention de l'État en tant que régulateur, est justifié par l'existence d'externalités négatives (Pigou, 1920 ; Meade, 1952) qui doivent être intégrés dans les calculs privés. L'État intervient alors pour définir des normes acceptables puis des taxes si ces normes sont dépassées afin de les voir intégrés dans le calcul du coût privé, jusqu'à arriver au coût social. Cette vision de l'intervention de l'État est contestée par Coase (1960) pour lequel l'émission de droits à polluer peut permettre, sans intervention de l'État, un échange et donc une auto - régulation du marché. Or au niveau de l'environnement, il y a un principe d'**irréversibilité** d'une action (qui peut être étendu au niveau social). Une destruction (d'un espace naturel particulièrement fragile) peut être irréversible ou difficilement réparable. Le

second principe est celui de **l'incertitude radicale** d'une action, tant il est difficile de prévoir tous les effets y compris collatéraux d'une prise de décision (Bouvier-Patron, 1996, 2007).

Les effets managériaux de l'intervention de l'État rendu nécessaire dans les deux courants cités ci-dessus (taxe pollueur-payeur d'un côté et droits à polluer de l'autre), sont de deux ordres : à la fois une réaction aux méthodes coercitives mises en place, mais aussi l'adoption d'un comportement réactif voire proactif en lien avec le souhait de bâtir une réputation ou une image valorisable sur les marchés. La figure 23 met en regard le contexte institutionnel et la réaction managériale (Bouvier-Patron, 2007).

Figure 23 : contexte institutionnel et réaction managériale



Source : Bouvier-Patron, 2007 :25

La mutualisation logistique concertée est une stratégie pour répondre aux contraintes réglementaires.

Les contraintes réglementaires ne sont pas les seules contraintes auxquelles il soit possible de faire face, grâce à la mutualisation logistique concertée.

Les contraintes économiques au travers majoritairement du coût de l'énergie pèsent sur les process. La Loi Sécurité et Développement des Transports du 5 janvier 2006 oblige à répercuter les variations du prix du gazole, à la hausse ou à la baisse, dans les prix de vente de transport. Le poste « gazole » est donc exclu des négociations commerciales entre donneur d'ordres et transporteur. La LME du 4 août 2008 renforce cette disposition avec une sanction pénale.

Or le cours du pétrole (Brent) ne cesse d'augmenter depuis 2009, avec de fortes variations cependant. En mars 2012, il s'approche du pic observé en 2008. Le prix du gazole professionnel a été multiplié par 1,5 depuis mars 2009. En novembre 2012, l'augmentation du prix du gazole professionnel dépasse 5% en moyenne annuelle par rapport à 2011 (FNTR, 2012). En 2013, la situation est globalement plus favorable. Après un début d'année et une forte hausse sur les deux premiers mois (+4,4%), le reste de l'année fluctue entre hausse et baisse, voire repli entre mars et juin de -6,5%. Sur les dix premiers mois de l'année, l'évolution en glissement est de -2% (le gazole professionnel intègre les taux de remboursement partiel forfaitaire de TICPE valables pour chaque semestre) (CNR, 2013). Enfin le tableau 18 éclaire le poste carburant en comparaison avec les autres postes de dépense qui composent 100% du coût total, selon le type de transport.

Tableau 18 : le poste carburant dans les transports routiers

Type de transport	Longue distance 40 tonnes		Régional 40 tonnes		Régional porteurs	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Poste carburant dans le coût total	28,5%	28,0%	28,2%	27,7%	19,4%	19,3%

Source : d'après CNR, 2013

Le poste carburant est un poste suffisamment important chez le transporteur pour être impacté par l'évolution du prix du gazole professionnel. Or, comme le coût doit être répercuté sur le donneur d'ordres, un meilleur chargement des camions, une réelle réflexion du transport de marchandises dans une logique d'optimisation, voire de maximisation des circuits, semblent être une des solutions pour que cet impact soit minimisé ou contrebalancé par une meilleure organisation si possible concertée. La mutualisation logistique peut permettre une telle démarche en rationalisant les schémas logistiques.

3.3.1.3. La pression des parties prenantes

Les parties prenantes du donneur d'ordres industriel auxquelles nous nous intéressons sont le distributeur, l'Etat et les consommateurs.

Le donneur d'ordres, industriel, est soumis aux **pressions du distributeur**, notamment depuis 2007-2008 lorsque la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 a été promulguée puis ses décrets d'application publiés. La loi Dutreil-Jacob avait déjà encadré les négociations tarifaires entre les industriels et les distributeurs (Chanut, 2007) mais la LME a bouleversé profondément les relations logistiques entre industriels et distributeurs (Camman et Livilsi, 2009). Ceux-ci sont passés d'un modèle assez distendu en matière de stock à un modèle très strict avec de nouvelles exigences à destination des industriels. La réduction des délais de paiements a induit de nouvelles règles en matière de

stockage avec notamment un stock porté par l'industriel jusqu'à l'enlèvement sur des plates-formes logistiques par le distributeur ou des livraisons plus fréquentes (voire quotidiennes) de quantités plus faibles vers des entrepôts régionaux. Le cas des Centres de Consolidation et de Collaboration (CCC ou 3C) mis en place par Carrefour sur le modèle anglo-saxon de TESCO, est la traduction de l'effet LME sur la politique des stocks des distributeurs (Camman *et al.*, 2013 ; de Corbière et Rowe, 2013). Aussi l'industriel est confronté à une pression des distributeurs qui souhaitent ne pas dégrader leur besoin en fonds de roulement (BFR), en ayant payé à l'industriel un produit qu'ils n'auront pas eu le temps de vendre au préalable (Camman et Livolsi, 2011 ; Livolsi et Camman, 2012).

Pour faire face à cette nouvelle donne, les industriels avaient le choix entre subir ou agir. Certains ont cherché des solutions. L'une d'elle consiste à rechercher des synergies avec d'autres industriels dans une même situation afin de livrer ensemble des produits compatibles vers les mêmes clients au même moment. C'est une mutualisation concertée entre industriels, en recherche d'une solution face aux exigences pressantes des distributeurs.

L'Etat en tant que partie prenante est peu incitateur à la mise en place de solutions concertée de mutualisation en France (Camman *et al.*, 2013). Et pourtant c'est au travers des lois, des réglementations, des sanctions, des incitations qu'il a la plus forte influence sur la transformation d'une *supply chain* « classique » en *supply chain* durable (Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2005, 2010 ; Sharma et Vredenburg, 1998). L'étude de cas par des auteurs ont montré que les réglementations ont des effets positifs sur la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité environnementale (Handfield *et al.*, 1997). Cependant, d'autres études prouvent le contraire (Zhu *et al.*, 2008 ; Aboelmaged, 2014). Les réglementations mises en place ont eu ou auront probablement des effets indirects différents de ceux escomptés initialement par le législateur, en faveur d'une mutualisation concertée.

Les consommateurs sont sensibles à la politique de l'industriel en matière de développement durable. Ils font partie des incitateurs pour le **verdissement de la *supply chain*** (Alvarez-Gil *et al.*, 2007 ; Darnall et Edwards, 2004 ; Doonan *et al.*, 2005 ; Peng et Lin,

2008 ; Rao, 2006 ; Zhu *et al.*, 2008) et ce n'est pas seulement aux conditions de production des produits auquel il est sensible mais également au comportement et à la conduite de l'organisation (Brown et Dacin, 1997). Aussi, et avec une communication orientée, la mutualisation logistique concertée peut être un argument puisqu'elle est une composante d'une *supply chain* durable.

Le consommateur est également sensible au prix final du produit. Or, une baisse des coûts logistiques, induit pour une mutualisation concertée, peut avoir un impact sur le prix final du produit, soit en le maintenant au même niveau (même en cas de hausse du prix des matières premières par exemple), soit en permettant une baisse du prix grâce à une organisation de la logistique favorable à des économies globales. La valeur créée peut être dans ce cas transférée vers le consommateur final, elle peut aussi être captée par le distributeur, l'industriel ou le prestataire. On s'aperçoit alors de l'enjeu important que représente la mutualisation pour la captation de la valeur créée par les différentes parties prenantes (Camman *et al.*, 2013).

Nous proposons la variable modératrice suivante : **les contraintes réglementaires et économiques, auxquelles les organisations sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.**

Aussi la mutualisation représente pour le prestataire un certain attrait et peut se justifier.

3.3.2. La justification de la mutualisation concertée pour le prestataire

La mutualisation logistique concertée représente plusieurs enjeux pour le prestataire logistique : à la fois sur son portefeuille de clients, sur son avantage concurrentiel, sur son chiffre d'affaires, sur une nécessaire adaptation de ses pratiques et sur une communication en matière de développement durable.

3.3.2.1. L'effet sur le portefeuille client / sur les parts de marché / l'avantage concurrentiel

Une mutualisation logistique concertée concerne deux ou plusieurs industriels. Ceux-ci peuvent être déjà clients du prestataire ou prospects. Lors de la construction du pool, c'est donc un enjeu important : lors d'un appel d'offre pour une mutualisation, soit le client reste et le prestataire est en mesure de trouver un pool lui convenant, en le gardant comme client, soit ce n'est pas le cas et le client s'oriente vers un autre prestataire qui est en mesure de lui proposer ce qu'il recherche. L'enjeu est important : soit il garde ou gagne des clients, soit il perd des clients qui n'ont pu obtenir une offre satisfaisante.

Aussi le prestataire doit pouvoir développer son portefeuille clients afin de pouvoir satisfaire les contraintes des familles de produits (Colin et Paché, 1988) et flux des clients qui souhaitent expressément mutualiser. En effet, comme nous l'avons noté précédemment, la mutualisation ne va pas de soi pour n'importe quel client. Il doit y avoir adéquation flux amont, flux aval, produits compatibles (issu des mêmes familles de produit), et correspondance entre les volumes et la compétitivité. Les lauréats compatibles sont donc difficiles à trouver. Plus le portefeuille clients des prestataires est fourni, plus il sera possible de pouvoir trouver des clients compatibles. C'est la richesse de celui-ci qui lui permettra de garder ses clients, mais aussi la connaissance de ses clients et de ses contraintes et desiderata.

Le développement de son portefeuille clients est fonction du niveau de service logistique qu'il peut fournir à ses clients, mesuré par la flexibilité, la réactivité, l'habileté à résoudre un problème, ... (Lai, 2004). En effet il développera une différenciation compétitive (Mentzer *et al.*, 2001) qui ne pourra que le rendre plus attractif.

Le développement du portefeuille et de la connaissance de ses clients est lié à l'apprentissage organisationnel, étudié ci-après.

3.3.2.2. L'apprentissage organisationnel dans un contexte de mutualisation

Le prestataire, même si il détient un certain nombre de clés pour pouvoir construire et piloter un pool, va développer une connaissance spécifique pour cette prestation particulière à forte valeur ajoutée. En effet, son action ne se cantonnera pas à la partie «gestion des industriels », nous avons vu qu'il doit exister une coopération des distributeurs pour l'opérationnalisation efficace de la mutualisation. Une adaptation de ses actes et discours est essentielle pour la présentation et la négociation des conditions optimales de livraison avec les distributeurs. La position même du prestataire comme sous-traitant peut évoluer. En effet, il est souligné combien le rôle des PSL (3PL) a évolué, du fait de l'acquisition d'actifs et des synergies qu'il a su créer entre de nombreux clients (Zacharia *et al*, 2011).

La performance du prestataire peut être impactée par l'apprentissage organisationnel, les relations qu'il entretient avec ses clients et le niveau de qualité de la prestation de service qu'il est en mesure d'offrir (Panayides, 2007). Ressource intangible, l'apprentissage organisationnel peut être encouragé par les cadres dirigeants, notamment en favorisant la communication et l'échange d'information entre les salariés, pour le partage d'expériences, à travers des travaux de groupe.

La mise en place d'une mutualisation concertée, permettant l'apprentissage organisationnel du fait de la recherche de solutions adéquates au pool, de la construction d'une expertise métier qui doit constamment être développée, va provoquer des changements dans le comportement du prestataire (Argyris et Schön, 1996). Et comme dans un cercle vertueux, ces changements vont induire un attrait accru dans le partenariat inter-organisationnel, que le prestataire comprendra d'autant plus qu'il en saisira tout l'intérêt (Johnson et Sohi, 2003).

3.3.2.3. La remise en question du rôle d'exécutant du prestataire

La question du pilotage de la mutualisation logistique concertée peut également être abordée ici. En effet, nous avons vu que la gouvernance des réseaux requiert une firme pilote. Dans le contexte de la conception de la firme pivot de Fréry (1998), le PSL n'est qu'un satellite chargé d'assurer une maîtrise d'exploitation (Tixier *et al.*, 1983) pour la firme pivot (Roveillo *et al.*, 2012). Or des auteurs ont mis en perspective l'évolution des missions des PSL, en notant que les PSL ont capitalisé des connaissances lors de l'exécution de différents contrats (Cézanne et Saglietto, 2011), les menant alors vers d'autres rôles que celui d'un simple exécutant que sont les rôles d'architecte (Miles et Snow, 1986), de **chef d'orchestre** (Zacharia *et al.*, 2011 ; Christopher, 2005), de **coordinateur** (Miles et Snow, 1986 ; Roveillo *et al.*, 2012), de **facilitateur** (Miles et Snow, 1986), voire de **négociateur**. Tixier *et al.* (1983) évoquent le passage de la maîtrise d'exploitation et la maîtrise de conception (réflexion visionnaire) pour le prestataire.

Le rôle de **chef d'orchestre** comprend le management, la coordination, et le « *focusing* » sur le réseau créateur de valeur.

Cette remise en cause d'un rôle de simple exécutant lui permet d'envisager de prendre une place bien particulière auprès de ses clients et même de construire des prestations fondées sur des contrats de plus long terme. La ressource critique qui lui permet de se porter à ce niveau d'expertise est **l'information inter-organisationnelle** (Roveillo *et al.*, 2012), d'autant plus que le réseau est constitué d'entreprises concurrentes. La maîtrise de conception fait appel aussi à une compétence particulière qui est celle de penser son offre en termes d'architecture modulaire (Kacioui-Maurin, 2011). En effet, une offre modulaire permet de proposer à ses clients, une offre à géométrie variable, fondée sur des schémas de nature coopérative, au sein de réseaux de chaînes logistiques dont il serait la firme pilote (Fulconis *et al.*, 2011 ; Roveillo *et al.*, 2013).

Section 3.4. Les ressources et compétences du prestataire de services logistiques pour une mutualisation concertée

Nous avons vu dans le premier chapitre la difficulté sémantique ressources et compétences. Nous avons pris le parti de considérer les compétences comme des « ressources de nature compétences » (Métais, 1997). Dans un premier point, nous nous attacherons à distinguer les ressources et les compétences spécifiques à une mutualisation logistique, en les rapprochant des caractéristiques d'une MLC et dans un second point à regrouper les ressources et « ressources de nature » compétences » qu'un prestataire doit détenir pour pouvoir proposer une solution de mutualisation logistique concertée.

3.4.1. Les caractéristiques d'une mutualisation logistique et les ressources et compétences à détenir par un PSL.

En référence à notre chapitre 1, explicitant les différences entre ressources et compétences, les conditions permettant de considérer celles qui permettront d'acquérir un avantage concurrentiel et dans quel cadre cet avantage peut perdurer, nous nous proposons d'étudier les ressources et compétences que les prestataires de services logistiques peuvent mobiliser au regard de l'objectif à atteindre, à savoir une offre de mutualisation logistique concertée. Par l'assemblage des ressources ou leur combinaison idiosyncrasique (Williamson, 1979), les prestataires développent des ressources stratégiques, difficilement imitables et procurant un avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel n'existe que si les ressources sont combinées de manière « industrielle et ingénieuse » afin d'amener à l'émergence de compétences spécifiques (Lambourdière et Corbin, 2010).

Aussi, nous avons synthétisé les caractéristiques d'une mutualisation concertée au travers de la littérature et identifié les ressources (Fabbe-Costes et Colin, 1995 ; Bask, 1999 ;

Persson et Virum, 2001 ; Min *et al.*, 2005 ; Camman et Livolsi, 2007 ; Paché, 2007 ; Paché *et al.*, 2007 ; Mukhopadhyay et Setaputra, 2006 ; Wong et Karia, 2009, Roussat et Fabbe-Costes, 2000) en les regroupant selon la classification des ressources issues de Métais (1997 :49) et amendée que nous avons développée en synthèse de la section deux du chapitre un.

Au regard de notre point 2.4 sur les caractéristiques de la mutualisation logistique concertée, et de la littérature spécifique à la mutualisation, nous avons d'abord identifié les ressources correspondantes nécessairement mobilisées un prestataire qui souhaite proposer une offre de mutualisation logistique concertée. Nous les avons classées, dans un second temps, selon la classification que nous avons retenu en section deux du chapitre 1. Le tableau 19 présente les résultats.

Tableau 19 : Lien caractéristiques d'une mutualisation logistique concertée et ressources et compétences du prestataire de services logistiques.

Caractéristiques d'une mutualisation logistique concertée globale	Ressources mobilisables ou à acquérir par le prestataire	Compétences mobilisables ou à acquérir par le prestataire
Consolidation des flux grâce à un outil informatique performant, gérant plusieurs industriels vers plusieurs clients d'industriels	Conception et déploiement de systèmes d'information adéquats de consolidation des flux	Compétences informatiques idoines
	Equipe formée à l'utilisation du SI	
	Expertise du système d'information et liens avec les contraintes industriels / distributeurs	
	Equipe connaissant la <i>supply chain</i> et ses enjeux – mise en place d'équipes dédiées	Compétence de relations client et clients de client, dans une démarche partenariale
	Expertise relationnelle forte de la chaîne logistique via des ressources humaines spécialisées	
	Ressources matérielles fiables permettant de répondre aux besoins des clients et adaptables aux nécessités techniques de la mutualisation logistique concertée (zones de picking communes, quais de déchargement communs, architecture spécifique des entrepôts, ...)	Compétence d'assemblage de module
	Ressources financières	
Conception des organisations sous-jacentes spécifiques au client	Ressources adaptables et disponibles pour répondre aux besoins des clients y compris par sous-traitance	Compétence organisationnelle proactive
	Connaissance et compréhension des besoins du client	
Résolution rapide des litiges et suivi des règles de gestion négociées entre partenaires du pool	Application avec rigueur des règles de gestion	Rigueur et fiabilité Impartialité Confiance
Améliorer la performance du système	Concevoir un système de contrôle de gestion	Compétence managériale et de reporting
	Rendre compte de l'activité du pool et du respect des consignes à travers des <i>reporting</i> réguliers.	
Pilotage de la chaîne	Ressources humaines adéquates	Compétences de management des interfaces

Source : élaboration personnelle

3.4.2. Les ressources tangibles et intangibles du PSL au regard d'une proposition de solution de MLC.

Dans le chapitre 1, nous avons proposé une classification des ressources tangibles et intangibles, en incluant les compétences comme une ressource d'une nature particulière.

Le tableau 20 présente la classification appliquée à la mutualisation logistique concertée et vue uniquement grâce à notre revue de littérature. Les ressources intangibles sont utilisées pour assurer le fonctionnement et l'utilisation des ressources tangibles (Miller et Shamsie, 1996) aussi il est impossible de les isoler les unes des autres. L'intérêt est d'identifier les ressources stratégiques des prestataires qui pourront être détenues et mises au service de la constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée. C'est cet objectif que nous avons poursuivi pour ce point spécifique, à la lumière des caractéristiques de la mutualisation concertée.

La combinaison de ces ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles, permet à l'organisation de développer un avantage concurrentiel, mais surtout de faire émerger un nouvel espace concurrentiel. Or nous considérons l'organisation à la fois dans une logique dynamique (réagissant à des contingences environnementales, toujours dans une logique d'entretien des compétences) et dans une logique systémique. Nous étudions l'organisation en lien avec ses partenaires, dans une logique cognitive, dans une approche d'apprentissage organisationnel et d'identification des activités avec création de valeur, et dans une logique holistique avec une organisation ouverte sur les parties prenantes, y compris sur ses concurrents (Sanchez, 2004).

Tableau 20 : Les ressources tangibles et intangibles du prestataire de services logistiques liées à la mutualisation logistique concertée

Ressources tangibles du prestataire	
Ressources physiques	Entrepôts, camions, moyens matériels en propre ou en sous-traitance, fiables, adaptables, mobilisables et variées pour répondre aux besoins spécifiques des clients.
Ressources humaines	Expertes en systèmes d'information, supply chain management, dédiées aux partenaires, avec connaissance de tous les acteurs de la chaîne logistique, de construction, dans une logique proactive.
Ressources financières et comptable	Suffisantes pour réaliser des investissements sans rendement automatique ni immédiat.
Ressources intangibles du prestataire	
<i>Ressources organisationnelles</i>	
Savoir organisationnel	Maîtrise dans l'agencement modulaire des services disponibles.
Savoir technologique	Adéquation entre gestion des flux physiques et gestion des flux informationnels associés.
Systèmes d'information	Expertise en SI : adaptation des systèmes d'information aux spécificités de la mutualisation décidée.
Process	Maîtrise des process logistiques du plus simple au plus complexe. Concevoir un réseau logistique.
<i>Ressources marginales</i>	
Clients : réputation – image	Réputation en matière de mutualisation logistique concertée. Marques de confiance grâce aux <i>reporting</i> , échanges, facilité de communication.
Flux amont- aval	Expertise en flux amont et aval des clients.
Réseaux	Maîtrise des relations clients et clients de clients
<i>Ressources cognitives</i>	
Développement des connaissances	Connaissance des process des industriels, connaissances des process des distributeurs et de l'évolution des process.

	Connaissance des secteurs dans lesquels les prestataires évoluent. Veille technologique logistique (Flux physiques, informations, communication, traçabilité).
<i>Ressources de nature « compétences »</i>	
Savoir-faire	Savoir-faire nombreux et étendus : en gestion, en management des interfaces. Savoir-faire en matière de contrôle de gestion à la fois pour les partenaires et pour la viabilité financière du pool (coûts des contrats, coûts de collecte des données des partenaires, ...).
Aptitudes	Capacité de négociation. Aptitudes relationnelles.

Source : élaboration personnelle

Nous reprenons la proposition P2 énoncée dans le chapitre 1 que nous reformulons au regard de l'avancée de notre réflexion :

Les ressources du prestataire de services logistiques influent sur la constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

3.4.3. Les caractéristiques des prestataires de services logistiques

Comme nous l'avons déjà noté, nous avons identifié trois types de PSL en mesure de proposer des solutions de mutualisation logistique concertée, tant cette prestation est une prestation complexe à mettre en place. La complexité de la prestation se remarque d'ailleurs aux types de ressources et compétences à mobiliser.

Il paraît trivial de souligner que les PSL ne sont pas tous identiques dans leurs composantes intrinsèques managériales ou financières. De même, ils n'ont pas tous les mêmes cultures d'entreprise, la même structure managériale et la même structure financière.

3.4.3.1. La culture d'entreprise

Loin de souhaiter étudier le concept très riche et controversé de la culture d'entreprise (Godelier, 2009), nous passerons en revue la culture d'entreprise sous l'angle de ses conséquences sur les décisions stratégiques de la firme.

La culture d'entreprise se définit par Trompenaars (1994 :30) comme « la manière dont un groupe de personnes résout des problèmes ». Schein (1985 :12) définit la notion de culture comme :

"(...) a pattern of basic assumptions-invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that was has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems".

La culture d'entreprise est une action collective. Le management cherche, en utilisant la culture d'entreprise et en l'entretenant, « à modeler les réponses qu'elle considère comme adéquates » (Godelier, 2009 :105). La notion de culture d'entreprise est reliée à la notion d'héritage, de traditions, puisque c'est un engagement de la mémoire collective vers la mise en œuvre d'habitudes. Martine Girod-Séville (1996) parle de « mémoire de l'entreprise ». L'apprentissage organisationnel (Argyris, 1995) qui a modelé les procédures et représentations jusqu'à les rendre adéquats à l'objectif visé, rend les procédures pérennes. Ce qui freine l'innovation, alors que le concept de culture d'entreprise s'intègre bien dans ce processus (Rave-Habhab, 2011). Or comme nous l'avons vu, la MLC, du fait du nécessaire passage d'un modèle d'affaire à un autre, prend le processus novateur dans sa conception.

Les déterminants de la culture d'entreprise peuvent être interne ou externe. Les facteurs externes sont en lien avec le pays, la région et l'influence qu'ils vont produire sur le management et sur les salariés. Les facteurs internes font référence à l'histoire de l'entreprise (les exemples sont nombreux et bien connus comme la création de l'entreprise Apple dans un garage et l'influence par la suite sur les principes fondateurs de l'entreprise) et au système de valeurs de l'entreprise.

La culture de l'entreprise s'exprime via les valeurs (qui ont une fonction normative sur les façons de penser ou d'agir), les mythes, les rites, les symboles. Sans souhaiter détailler ces différents points, il est aisé de s'apercevoir qu'il faut avoir une vision interne de l'entreprise pour décrypter chacun de ces expressions de la culture. En effet, la culture, phénomène collectif, s'inscrit dans l'inconscient d'un groupe social (Godelier, 2009).

Chaque entreprise a sa culture et le management s'y intéresse fortement car il peut actionner des leviers basés sur cette culture. Dans certaines entreprises, les valeurs sont affichées dans les bureaux, ils représentent pour le salarié ou les visiteurs les valeurs externes qu'il souhaite voir respecter. Il s'agit alors de déclencher chez le salarié, de façon quasi-automatique, des comportements pré-structurés. Le management via les valeurs s'est fortement développé depuis les années 90. Ainsi leur stratégie est inscrite dans l'histoire de l'organisation, tout en incluant l'homme, et en l'impliquant dans la vie de l'entreprise (Peters et Waterman, 1982).

La culture n'est pas toujours aisée à saisir. Pour en comprendre tous les détails, il faut s'immerger dans la vie de l'organisation. Même si les valeurs sont souvent affichées, il reste les mythes, rites et symboles qui sont moins évidents à faire émerger.

3.4.3.2. La structure managériale

La structure managériale repose sur à la fois la structure de management qui est mis en place par l'organisation et la direction de ce management pour coordonner et contrôler les activités de l'organisation (Child, 1977 ; Burns et Stalker, 1961 ; Mintzberg, 1979). Nous nous intéressons dans cette recherche à l'influence de la structure managériale mais surtout à l'influence des managers sur la décision de changer ou non de modèle, d'innover vers de nouveaux services (la mutualisation logistique concertée par exemple). Dès 1962, Chandler évoque le lien existant entre la structure des organisations et la stratégie. Ce lien se tisse en deux temps : l'entreprise définit sa stratégie, puis elle définit la structure adéquate à la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi Mintzberg (1980) définit plusieurs structures bien connues : de type bureaucratie mécaniste, de type bureaucratie

divisionnaire, de type bureaucratie professionnelle, de type entrepreneuriale, de type adhocratique.

Le haut management auquel nous nous intéressons ici a fait l'objet d'une littérature concernant ses rôles et activités. D'un manager « leader » décrit avec des termes plutôt sobres (motivant et maintenant un certain degré d'alerte dans l'organisation (Mintzberg, 1973), à un manager « leader » qui communique sa vision et transforme l'organisation (Zaleznick, 1977 ; Bass, 1985), les auteurs ont noté que l'émergence de modèles « post-bureaucratique » pourraient avoir un impact sur la façon dont les managers font leur travail (Kanter, 1989 ; Morgan, 1993). Or les études empiriques démontrent que ces types de modèles, fondés sur une organisation non-hiérarchique, sur une flexibilité des structures, sur la partage de valeurs communes, sur le dialogue et la confiance (Grey et Garsten, 2001), n'ont que peu d'impact sur le comportement des managers (Hales, 2002). Les explications données par l'auteur viennent de la responsabilité des managers vis à vis de la performance de l'entreprise et ne sont pas prêts à traiter les salariés en unités autonomes et indépendantes, sans exercer de contrôle sur leur activité. Une autre étude (Tengblad, 2006) a démontré le contraire. Quoi qu'il en soit, l'émergence de structures post-bureaucratiques, donc plus flexibles, peuvent amener à considérer des innovations managériales définies par Birkinshaw, Hamel, Mol (2008 :825) comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels ». Ce concept aide à concevoir qu'une innovation managériale est possible, et donc peut correspondre à une évolution de la stratégie, si le haut management a décidé de l'orienter différemment.

Pour se faire, il faut que la structure managériale soit suffisamment agile pour modifier une stratégie, surtout si elle est ancrée dans un passé (par exemple, Kuehne-Nagel et son passé de transitaire plutôt que de prestataire de services logistique). Il faut qu'elle puisse reposer sur un entrepreneur en phase avec la demande et la structure du marché.

Aussi la structure managériale, son agilité, les éventuelles innovations managériales, la place du haut management et la situation de l'organisation vis à vis d'une organisation port-bureaucratique, sont des items, constituant les caractéristiques d'une organisation et donc des

prestataires de services logistiques. Il semble néanmoins, comme pour la culture d'entreprise qu'une immersion dans la firme est préférable pour les identifier et les qualifier.

3.4.3.3. La structure financière

La structure financière des prestataires ne diffère pas des structures rencontrées pour d'autres entreprises. Ainsi, il peut exister des entreprises familiales de grande taille (FM Logistic est un exemple même si désormais c'est une holding qui détient les parts de FM Logistic et de Bati Logistic) ou des entreprises patrimoniales. Bien qu'un consensus sur la définition soit incertain (Poulain-Rehm, 2006), une distinction communément acceptée est qu'un groupe est familial si il possède plus de 50% de ses actions (Donckel et Fröhlich, 1991 ; Smyrniotis et Romano, 1994). Sachant que nous nous intéressons à des « TESAVA » ou à des 4 ou 5PL, les petites et moyennes entreprises (PME) sont à exclure.

Nous faisons la distinction principalement entre entreprise familiale et entreprise patrimoniale, sachant qu'elles peuvent prendre des formes juridiques variées. Pour le type de prestataire qui nous intéresse, la forme juridique est majoritairement des sociétés anonymes, (SA), comme Kuehne-Nagel, société cotée sur le marché Suisse, mais dont M. Kühne est le président du Conseil d'Administration, ou toujours sous la forme d'une SA mais avec un actionnariat détenu majoritairement par les salariés (environ 67% en 2013). La forme de société par actions simplifiée (SAS) existe également avec par exemple FM Logistic dont les actionnaires sont exclusivement les familles Faure et Machet. FM Logistic peut être, à ce titre, considérée comme une société familiale.

Section 3.5. La vision stratégique des prestataires de services logistiques en matière de mutualisation au regard de la théorie des compétences

Nous avons vu dans le chapitre 1, que la vision stratégique d'une organisation était liée aux ressources de l'organisation, non seulement celles qu'elle détient mais surtout celles qui lui permettront de la mettre en œuvre, et d'autant plus que la vision stratégique s'avèrera être un biais pour qu'un nouveau modèle puisse être adopté. La vision stratégique s'inscrit dans ce dynamisme et fait référence à l'avenir, à l'énergie et à la volonté de l'organisation.

3.5.1. La position stratégique du PSL en matière de mutualisation et les implications pour le donneur d'ordres

3.5.1.1. Les liens des prestataires de services logistiques / donneurs d'ordres

Bolumole (2001) nous apprend que quatre facteurs influencent le rôle du prestataire de services logistique dans la *supply chain* : l'orientation de l'organisation stratégique du client qui externalise, les raisons pour lesquels il externalise et le rôle du PSL dans la stratégie logistique, la nature des relations entretenues entre le client et le prestataire, et enfin le périmètre de l'externalisation logistique.

Le rôle du prestataire est très varié, ce qui fait écho aux différentes formes de mutualisation logistique concertée que nous avons regroupées pour des raisons de compréhension par le singulier de la formule.

Ces diverses formes de mutualisation logistique concertée appellent des rôles différents du prestataire : d'un prestataire particulièrement réactif à un prestataire proactif, d'un prestataire « dictateur » à un prestataire « démocratique », nous observons le champ des possibles en matière de rôle du prestataire.

Soit le prestataire est moteur, voir incitateur pour une mutualisation et il faut observer alors son rôle dans ce cas et les moyens qu'il met en œuvre pour mener à bien son ambition. Soit le prestataire est suiveur et met en place les structures et moyens techniques pour qu'une mutualisation logistique concertée décidée par les clients puissent se réaliser.

Nous pouvons schématiser quatre cas (figure 24), selon le degré d'implication du PSL dans l'émergence de la mutualisation logistique concertée, et selon le degré de concertation entre donneurs d'ordres, entre industriels et distributeurs.

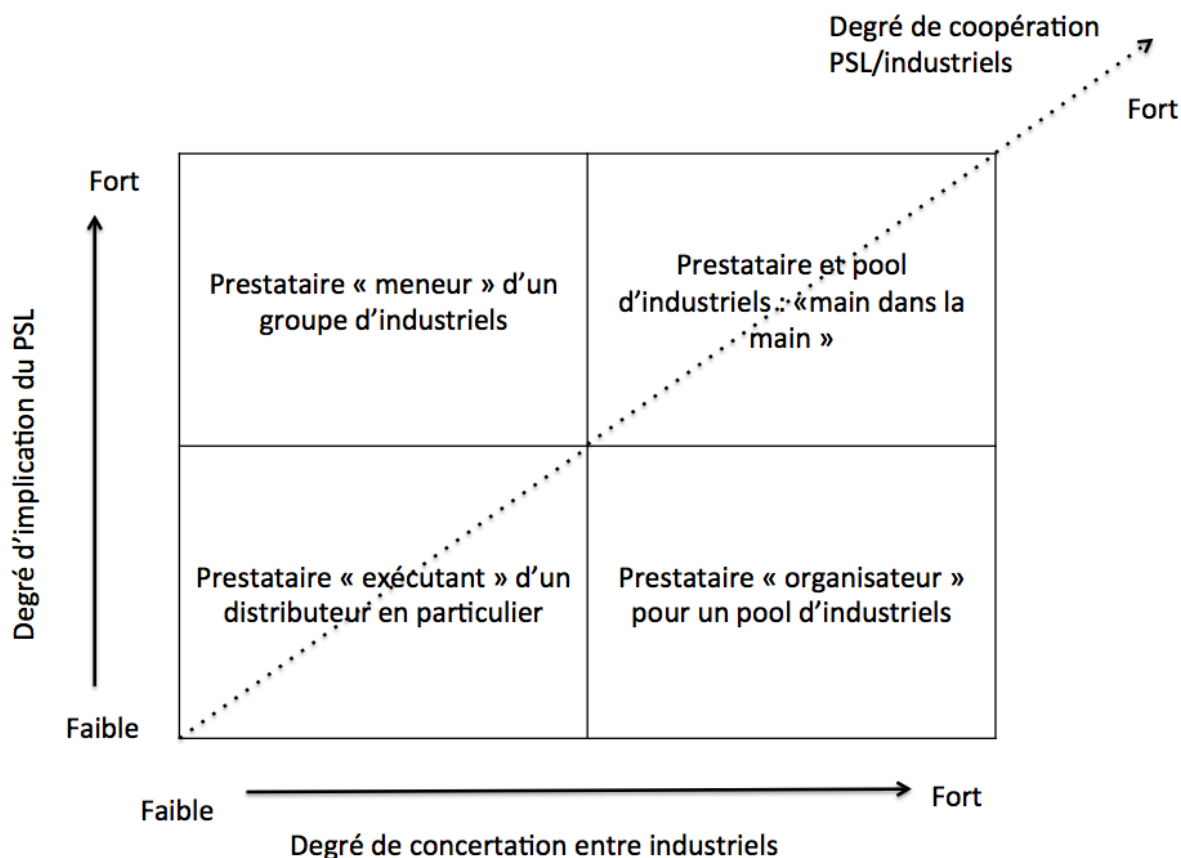
❖ Un premier cas correspond à un degré de concertation faible entre donneurs d'ordres. Un exemple pourrait être celui d'un donneur d'ordres qui organise une mutualisation pour ses fournisseurs par exemple, avec un degré d'implication du prestataire dans la mutualisation faible. Ceci correspond au cas que nous avons appelé « **prestataire « exécutant** » d'un donneur d'ordres ».

❖ Le second cas est représentatif du cas dénommé « **prestataire « organisateur** » pour un pool de donneurs d'ordres », lorsque la concertation entre donneurs d'ordres est forte mais que le degré d'implication du prestataire est faible.

❖ le troisième cas est celui d'un **prestataire « meneur** » d'un groupe de donneurs d'ordres. Il traduit le cas d'un très fort degré d'implication d'un prestataire mais d'une faible concertation des donneurs d'ordres. Celui-ci est un cas limite, proche du cas d'une mutualisation de fait. La différence réside dans le partage des bénéfices de la mutualisation qui est affichée pour les donneurs d'ordres clients du prestataire.

❖ Le quatrième cas est celui d'un **prestataire travaillant « main dans la main** » avec les donneurs d'ordres. Ce cas est le cas le plus abouti d'une mutualisation logistique concertée : le prestataire est impliqué à un haut niveau avec une mutualisation concertée importante des donneurs d'ordres. Dans ce cas, la nature des relations entre prestataire et donneurs d'ordres se base sur une confiance, une fiabilité et une crédibilité forte que le client accorde au prestataire, comme nous l'avons vu dans le point 3.2.2.

Figure 24 : liens entre concertation entre donneurs d'ordres (distributeurs / industriels) et implication du PSL dans une mutualisation logistique concertée



Source : élaboration personnelle

3.5.1.2. Les canaux internes d'émergence des projets de mutualisation chez le prestataire de services logistiques.

Le constat qui fut fait sur la lente reconnaissance de la logistique comme fonction-clé dans l'entreprise à partir des années 70 (Fabbe-Costes et Meschi, 2000) pourrait s'appliquer à la lente reconnaissance de la mutualisation logistique concertée comme une solution pouvant répondre à plusieurs problématiques (économique et environnementale). Une certaine hostilité ou réticence a freiné la prise de conscience de l'importance de la logistique. Puis dans les années 80, la logistique a émergé et les prestataires de services logistiques ont commencé à proposer leurs services, fondés sur une consolidation des flux, réalisés à leur

profit. La mutualisation logistique concertée remet en cause un certain nombre d'habitudes pour l'industriel mais ouvre pour le prestataire de nouvelles opportunités, pour des clients de type ETI (entreprises de taille industrielle) mais aussi pour des PME (petites et moyennes entreprises).

Au même titre que la « logistique s'interface avec la plupart des autres fonctions de l'entreprise » (Fabbe-Costes et Meschi, 2000 :102), la mutualisation logistique concertée s'interface avec des partenaires, des prestataires ou transporteurs et des distributeurs dans une logique de relations inter-organisationnelles. Une telle concertation, une telle organisation peut être plus compliquée et plus risquée à mettre en place, qu'une « simple » logistique fondée sur une relation unique avec un prestataire.

C'est aussi une vision dynamique de la logistique, voire innovante que se pose la question d'une mutualisation logistique concertée. Le prestataire de services logistiques peut légitimement se poser la question de la faisabilité d'une telle démarche auprès de ses clients et de la sollicitation en interne des ressources et compétences spécifiques pour sa mise en œuvre.

Nous nous intéresserons aussi à deux voies de mise en place d'une mutualisation logistique concertée pour un prestataire : la voie individuelle, avec un « **champion** » au sein de l'organisation et la voie collective, avec la « **vision stratégique** » de l'organisation.

❖ *Le champion*

La mutualisation logistique concertée peut être impulsée par un champion. Un champion est défini par Peters et Waterman (cité dans Gray et Smeltzer, 1989, p. 66) comme des :

“ (...) individuals within the organization who pioneer new products or concepts and are given the freedom to try out these ideas.”

Howell et Higgins (1990 :317) indiquent qu'un champion « *is an individual who informally emerges in an organization* » en citant Schön (1963) et Tushman et Nadler (1986).

Des études ont montré combien les champions dans une organisation pouvaient jouer un rôle dans l'adoption et la mise en place d'innovation dans l'organisation (Jeyaraj *et al.*, 2006). C'est d'ailleurs principalement dans ce contexte que le champion est étudié. En effet, il est un vecteur de l'innovation, de sa conception à l'éventuelle opérationnalisation. L'idée du champion vient de Schön en 1963, alors qu'il traite des innovations militaires. Il qualifie de champion, de novateur, celui qui défendra avec vigueur une idée, son idée, jusqu'à prendre des risques et notamment celui de perdre sa position, dans le but de faire triompher son innovation. De nombreuses études ont corroboré le fait qu'un champion favorisait le succès d'une innovation. L'étude de Howell et Higgins (1990) a identifié certaines caractéristiques d'un champion. Au niveau de sa personnalité : il a une propension à la prise de risque et à l'innovation, ce qui lie ces traits de personnalité à ceux d'un entrepreneur et d'un leader transformationnel²⁴. Son enthousiasme et l'énergie qu'il engage pour défendre son idée encouragent les autres à croire en l'innovation qu'il soutient. Enfin, le champion peut tout simplement émerger de l'organisation sans être reconnu initialement comme un leader, ni même avoir été recruté pour. Fabbe-Costes et Meschi (2000) indiquent que le champion « parvient à construire une cohérence de pilotage logistique dans l'entreprise et en devient le leader, souvent charismatique » (p. 104).

Un champion, dans le cas précis de la mutualisation logistique, peut être sensibilisé par des considérations environnementales auxquelles la mutualisation logistique concertée répond (Drumwright, 1994). Un champion situé à un niveau hiérarchique élevé est un important facilitateur pour la promotion d'une nouveauté dans la *supply chain* (Lambert *et al.*, 1998). Il reste à se poser la question de savoir si les organisations peuvent inciter ou encourager l'émergence de champions et si elles peuvent non seulement les laisser travailler sur leur

²⁴ La théorie du leadership transformationnel pose comme hypothèse qu'au niveau d'une entreprise, les salariés suivent celui qui leur donne une vision claire et convaincante de l'organisation. Aussi l'organisation se trouve transformée du fait d'une vision particulière d'un leader, de l'engagement qu'il investit dans cette vision. Le charisme et la confiance mutuelle sont les bases du leadership transformationnel, qui s'oppose au leadership transactionnel (Burns, 1978 ; Bass, 1985 ; Bass et Seltzer, 1990).

idée, mais aussi les soutenir pour en voir l'aboutissement ou non. Il semble que plus le champion sera à un poste élevé, plus il sera en mesure d'accroître sa marge de manœuvre pour développer l'innovation et la finaliser.

Si l'on considère que la mutualisation logistique concertée est un processus novateur, il est possible qu'un champion, chez un prestataire de services logistiques, s'empare de cette idée, pour des considérations environnementales ou pour des raisons managériales ou opérationnelles, et en tenter l'application.

Nous proposons la variable modératrice à savoir que **le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer sur la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.**

❖ *La vision stratégique*

Nous avons vu en point 1.3.2, le concept de vision stratégique. Nous avons retenu la vision stratégique étudiée par Hamel et Prahalad (1989) ou Métails (1997, 2000, 2002). Elle est l'expression d'un rêve démesuré qui entrainera une tension créatrice pour l'organisation. Atteindre l'objectif de long terme demande à l'entreprise une certaine capacité d'apprentissage afin de transformer ou d'acquérir les ressources et compétences qui lui permettront de réussir. La vision stratégique peut être portée par un dirigeant ou par l'organisation et quoi qu'il en soit, la vision doit être fédératrice, partagée, entretenue et façonnée au fil du temps entre le dirigeant et les employés (Westley et Mintzberg, 1989).

En revanche, la vision stratégique est contrainte par les routines organisationnelles de l'organisation ou du moins elle est d'autant plus difficile à mettre en place que les routines organisationnelles sont ancrées dans l'histoire du prestataire. Or, les routines organisationnelles d'un prestataire, nous l'avons abordé, sont très marquées du sceau de la prestation historique, de mutualisation d'opportunité.

La variable modératrice suivante nous semble être intéressante à étudier : **les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.**

Si l'on contextualise ce point sur la vision stratégique et avec notre objectif initial, à savoir de comprendre la vision stratégique appliquée à la constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée, nous devons comparer deux modèles : le modèle de massification des flux que nous avons nommé : « mutualisation de fait » et le modèle de « mutualisation concertée ».

3.5.2. La vision stratégique du prestataire de services logistiques

La constitution par un prestataire de services logistiques d'une offre de mutualisation logistique concertée, nous l'avons vu, peut être assimilée à une prestation venant à l'encontre d'un modèle économique historique, un modèle d'affaire au service d'un axe stratégique qui est radicalement différent de celui objet de cette recherche.

Si l'on reprend les quatre composantes du modèle d'affaire (Hamel, 1998, point 1.3.1.3) et que l'on compare les deux modèles : historique et concerté (cf. tableau 21), on mesure l'écart existant pour chaque composante et l'effort que l'organisation doit fournir, si elle le décide, pour passer d'un modèle à un autre.

Tableau 21 : comparaison des deux modèles d'affaire : « mutualisation de fait » et « mutualisation concertée ».

Composante du modèle d'affaire	Modèle d'affaire de la mutualisation de fait	Modèle d'affaire de la mutualisation concertée
Axe stratégique	Massification des flux	Mutualisation logistique concertée
Ressources stratégiques	Entrepôts Transport Expertise consolidation des flux Equipes opérationnelles expertes	Systèmes informatiques complexes Ressources humaines dédiées et spécialistes mutualisation Expertise métier Connaissance de tous les acteurs de la chaîne logistique
Interface avec le client	Relation client-fournisseur, de sous-traitant	Développée et complexe Relations de partenariat – Acteur tiers facilitateur / architecte / coordinateur
Réseau partenarial	Niveau faible Réseau de transporteurs pour la partie opérationnelle transport	Niveau élevé Acteur négociateur / facilitateur Liens privilégiés et fréquents avec tous les acteurs de la chaîne logistique

Source : élaboration personnelle

L'héritage administratif (Bartlett, 1986) que nous avons abordé est un héritage également fort qui concerne la façon dont le prestataire organise son fonctionnement opérationnel et économique. L'héritage administratif rend prisonnier les organisations de leur passé (Bartlett *et al.*, 2003). L'héritage administratif agit sur deux dimensions : la dimension physique : elle concerne les choix en matière de produits, de services, de marché (Bartlett et Goshal, 1998), les investissements physiques, les systèmes d'information (Collis, 1991). La

seconde dimension est immatérielle et concerne la nature même de l'organisation, sa culture, son pays d'origine, ... (Bartlett et Goshal, 1989). L'héritage administratif peut être contraignante dans l'évolution et la progression de l'organisation.

Si l'on reprend la dimension physique de l'héritage administratif, la prestation de service dans un modèle historique est un modèle avec une indépendance partenariale. Que ce soit pour le transport ou l'entreposage, c'est le prestataire qui organise la prestation, sans en référer à ses clients, profitant de l'ignorance du client sur le remplissage du camion ou des cellules de stockage. Le prestataire a d'ailleurs investi avec facilité et aisance d'autres domaines : il s'est internationalisé, a conquis des régions pour le développement de ses activités, il a acquis des concurrents ou des entreprises complémentaires pour élargir son offre et ses compétences. Ces actions sont des actions qui ne touchent pas le cœur de son métier. Avec la mutualisation logistique concertée la démarche est différente.

Pour d'autres évolutions de l'entreprise (diversification, internationalisation), il ne suffit pas d'une nouvelle stratégie identifiée et d'un objectif affiché qui ne remet pas en cause un modèle existant, mais au contraire ajoute de nouvelles fonctionnalités, de nouvelles activités. Le modèle d'affaire de la mutualisation logistique concertée modifie un modèle existant et historique, avec des investissements physiques et une maîtrise des processus ancrés dans le passé et l'habitude. Aussi, pour proposer des solutions de mutualisation logistique concertée, seule la vision stratégique de l'organisation permettra de sortir de l'héritage administratif de l'organisation, de provoquer un changement, d'abord en interne, avant de provoquer un changement à l'externe, de l'environnement de l'organisation, dans une logique de créativité (Mintzberg *et al.*, 1998).

La vision stratégique provoquera une tension. La tension exercée sera forte, d'autant plus que le modèle est ancien, d'autant plus que l'organisation est peu apprenante ou plutôt dans une démarche plus réactive que proactive (Métais et Roux-Dufort, 1997).

La vision stratégique appliquée à ce nouvel axe stratégique permettra l'acquisition de ressources à l'externe, essentielles à l'accomplissement de la vision. Les compétences centrales ou compétences clés (« *core competencies* ») sont celles qui seront issues des ressources clés, des savoir-faire et comportements nécessaires à la réalisation de la vision

(Métais, 2000), les «compétences sont les capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant » (Prahalad et Hamel, 1990). Elles permettront à l'organisation de bâtir un nouvel espace de concurrence. En effet, la mutualisation logistique concertée, de par sa définition et son opérationnalisation et surtout du fait de la volonté inhérente au changement de modèle qu'elle implique, représente ce nouvel espace de concurrence. Une autre organisation qui souhaiterait entrer sur cet espace devrait acquérir des ressources spécifiques, celles-là même qui permettent de se hisser dans ce nouvel espace. Le phénomène d'apprentissage pour la mise en place d'une mutualisation logistique concertée est également long et complexe, rendant l'espace de concurrence encore plus lointain au fur et à mesure que le prestataire engrange de l'expérience et des connaissances.

3.5.3. L'assemblage de ressources afin de modifier un environnement dans le but d'obtenir des compétences centrales ou compétences clés.

L'axe stratégique de la mutualisation concertée est une stratégie de différenciation (Porter, 1980) à la fois fondée sur une différenciation de segment mais qui nécessite une différenciation fondée sur la notoriété. Celle-ci qui peut se rapprocher de la **réputation** constitue une compétence distinctive (Marchesnay, 2004), comme nous l'avons vu précédemment mais que nous avons classée dans les ressources intangibles marginales. Elle sera stratégique dès lors qu'elle apportera un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents de l'organisation. Le prestataire est dans cette situation lorsqu'il adopte une vision stratégique axée sur la mutualisation logistique concertée. En développant des ressources spécifiques, stratégiques, puis en les combinant pour former des compétences distinctives, le prestataire acquiert une réputation, celle de pouvoir proposer à des industriels un modèle novateur de mutualisation. Il reste que l'expérience réussie et la satisfaction de client entretiendront et renforceront la réputation du prestataire.

La vision stratégique de l'entreprise lui impose de développer de nouvelles ressources, d'acquérir de nouvelles compétences, ou de modifier la combinaison des ressources qu'elle détient pour faire émerger de nouvelles compétences (Prahalad et Hamel, 1994).

Nous reprenons la proposition formulée dans notre chapitre 1 (point 1.3.3.) à savoir que **la vision stratégique d'un prestataire de services logistiques lui permet de construire une offre de mutualisation logistique concertée.**

Du point précédent et en lien avec la proposition ci-dessus formulée, nous proposons la variable modératrice suivante : **les caractéristiques des PSL (culture, structure financière et managériale) modèrent la proposition 1, à savoir la vision stratégique du prestataire de services logistiques en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.**

Section 3.6. Formulation d'un modèle de recherche

Cette section clôt cette première partie (chapitre 1, 2 et 3) en synthétisant les propositions de recherche et les variables modératrices et en les insérant dans notre modèle de recherche, sur lequel nous nous appuierons pour notre partie empirique (chapitre 4 et 5).

3.6.1. Présentation des propositions de recherche

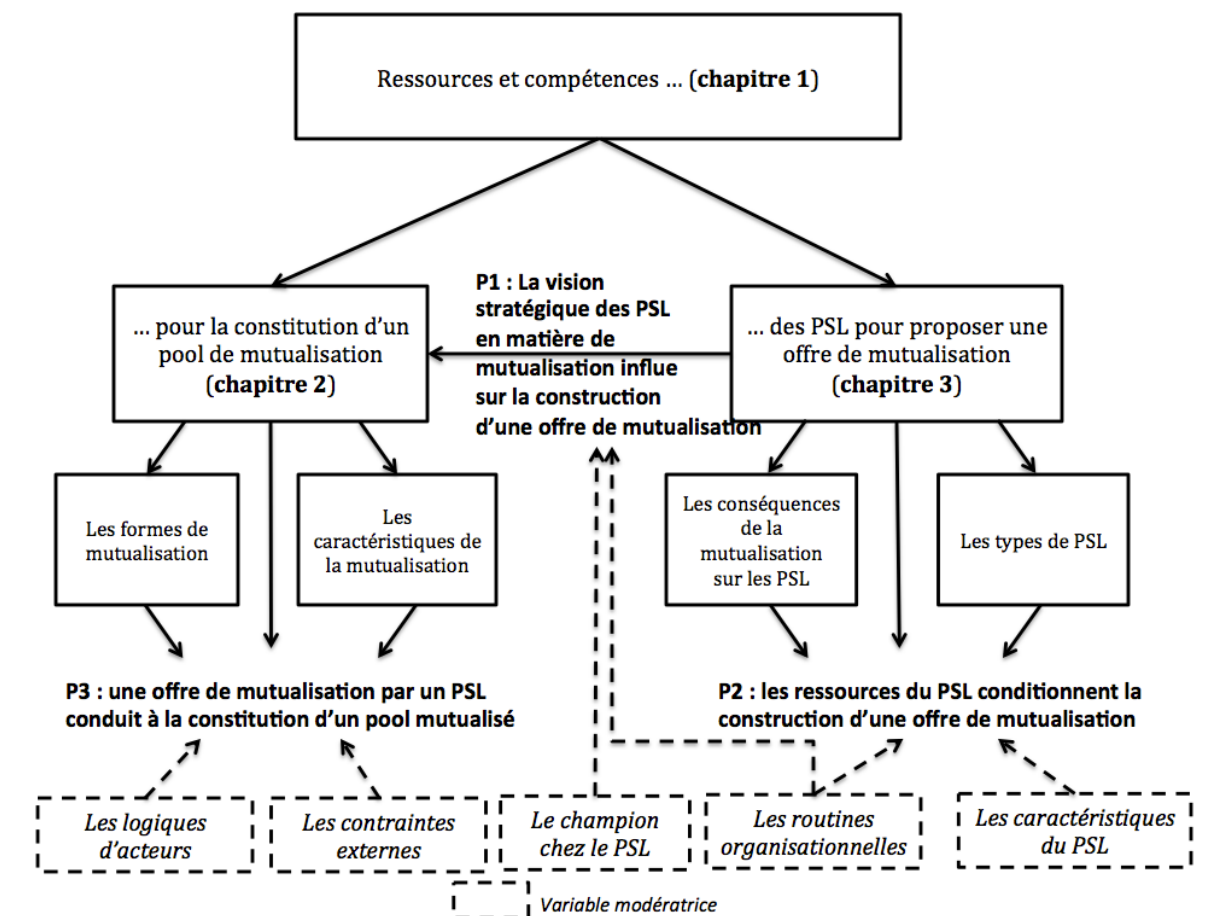
Notre réflexion théorique ne se fonde pas sur une connaissance antérieure de ce que nous avons décidé d'étudier. Aussi nous formulons des propositions plutôt que des hypothèses (Thietart, 2007). Ces propositions sont le fruit d'éléments de réflexions que nous avons trouvés dans la littérature et qui nous permettront de faire une recherche ciblée. Elles sont orientées de façon à apporter des réponses à notre question de recherche.

Les propositions mais aussi les variables modératrices découlent de l'étude de nos trois premiers chapitres. Chaque chapitre apporte une brique supplémentaire à notre édifice et

un éclairage à notre question de recherche qui porte sur le rôle du prestataire de services logistiques dans la constitution d'un pool mutualisé d'industriels.

Le schéma suivant (figure 25) permet de relier les chapitres étudiés, avec les propositions de recherche émises et les variables modératrices identifiées (dans les cadres en pointillés).

Figure 25 : les liens entre revue de littérature et propositions de recherche.



Source : élaboration personnelle

Notre chapitre 1 chapeaute notre recherche. Il y sera fait référence au cours des chapitres 2 et 3, tant il nous importe de déterminer si, dans une première étape, les PSL ont les ressources et compétences adaptées aux ressources et compétences utiles pour mener à bien la construction d'une offre de mutualisation (P2). Le lien entre le chapitre deux et le chapitre trois illustre la vision stratégique éventuelle des PSL en matière de mutualisation

(P1). Ce qui conditionne l'émergence d'offres de mutualisation. Nous proposons que des variables modératrices agissent sur les propositions 1 et 2, à savoir l'existence d'un champion chez le PSL qui influe sur la vision stratégique du PSL dans le processus de constitution d'une offre de mutualisation, de même que les routines organisationnelles qui influent également sur les ressources et compétences des PSL tout comme les caractéristiques du PSL.

La seconde étape est le passage de la construction de l'offre à la constitution d'un pool (P3). Entrent en jeu alors des variables modératrices qui influent sur ce passage, loin d'être automatique : les logiques des acteurs de la supply chain et les contraintes externes.

Ainsi notre question de recherche initiale, à savoir **le rôle du PSL dans la constitution d'un pool mutualisé**, est illustrée par ces trois propositions de recherche : portant sur **la vision stratégique des PSL** (et si elle existe, pourquoi ?), **l'existence de ressources chez le PSL permettant de construire une offre de mutualisation** (si il n'a pas les ressources idoines, pourquoi ?) et **le passage entre construction d'une offre et constitution d'un pool mutualisé** (et si le passage n'est pas automatique, pourquoi ?).

Nous chercherons à comprendre enfin les motivations ou non-motivations, la capacité ou la non-capacité des PSL à constituer des pools de mutualisation.

Rappelons ci-après les propositions de recherche qui seront testées sur le terrain.

P1 : La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Nous avons noté (chapitre 1) combien la vision stratégique d'une organisation pouvait déterminer une orientation stratégique majeure (Métais, 1997). L'objectif d'une vision est atteint si la tension est à un niveau correspondant aux capacités d'apprentissage de l'organisation et si la vision est partagée (Métais et Roux-Dufort, 1997).

P2 : Les ressources du prestataire de services logistiques influent la constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Au cours de notre revue de littérature, nous avons également noté l'importance des ressources et compétences spécifiques pour la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée, du fait de différences essentielles avec le modèle historique d'une mutualisation de fait.

P3 : Une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé.

Le chapitre 2 nous a conduit à proposer qu'une offre de mutualisation proposée par un PSL mène à la constitution d'un pool, tant le contexte et les avantages d'une telle proposition pour des donneurs d'ordres sont sources d'un avantage concurrentiel.

Ces propositions nous permettent de construire un modèle provisoire, modèle qui sera amené à évoluer en fonction de sa confrontation au terrain.

3.6.2. Proposition du modèle de recherche issu de la revue de littérature

Les propositions que nous avons formulées sont au nombre de trois. Nous avons également des variables modératrices, au nombre de sept.

Une variable modératrice est une variable qui affecte la direction ou l'intensité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. La variable indépendante est à l'origine du déclenchement de l'action de la variable modératrice, qui elle-même va influencer sur la réponse de la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Une variable modératrice peut avoir une influence plus ou moins importante, et un sens variés (effet positif ou effet négatif).

Ici nous formulons des variables modératrices qui concernent les caractéristiques du PSL, l'existence d'un champion au sein du PSL, les routines organisationnelles du PSL, les contraintes externes, qu'elles soient réglementaires ou économiques, et les logiques des

acteurs : industriels et distributeurs.

Les caractéristiques du PSL que nous avons définies comme étant issues de leur héritage administratif de type culture, structure financière et managériale, tout comme l'existence d'un champion peuvent influencer sur la vision stratégique du prestataire, notre proposition **P1**. Nous testerons également l'influence des routines organisationnelles à la fois sur la vision stratégique, sur P1, (avec une forte présomption d'un effet négatif sur la vision stratégique) et sur les ressources et compétences du prestataire, notre proposition **P2**.

Une fois la construction de l'offre de mutualisation logistique concertée, la dernière étape est la constitution d'un pool mutualisé. Or la proposition **P3** correspondante doit être modérée par trois variables : les contraintes réglementaires et économiques, ainsi que les logiques des industriels et les logiques des distributeurs. Ces trois variables vont agir sur le passage d'une offre à sa concrétisation, soit en en freinant la réalisation, soit en incitant les acteurs à s'engager.

En effet, chacune de ces variables a un ou plusieurs effets, positif ou négatif, sur des propositions. Chacune de ces relations a été mise en lumière au fur et à mesure de notre revue de littérature.

Les variables modératrices (VM) formalisées sont les suivantes :

VM1 : les caractéristiques des prestataires de services logistiques (culture, structure financière et managériale) modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

VM2 : le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer sur la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

VM3 : les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.

VM4 : les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par le PSL.

VM5 : les contraintes externes réglementaires et économiques, auxquelles les organisations sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.

VM6 : la logique des distributeurs influence la concrétisation d'un pool de mutualisation.

VM7 : la logique des industriels influence la concrétisation d'un pool mutualisation.

Le tableau 22 récapitule les propositions et les variables modératrices et les lie aux auteurs à la source de notre réflexion.

Tableau 22 : propositions et variables modératrices de notre modèle.

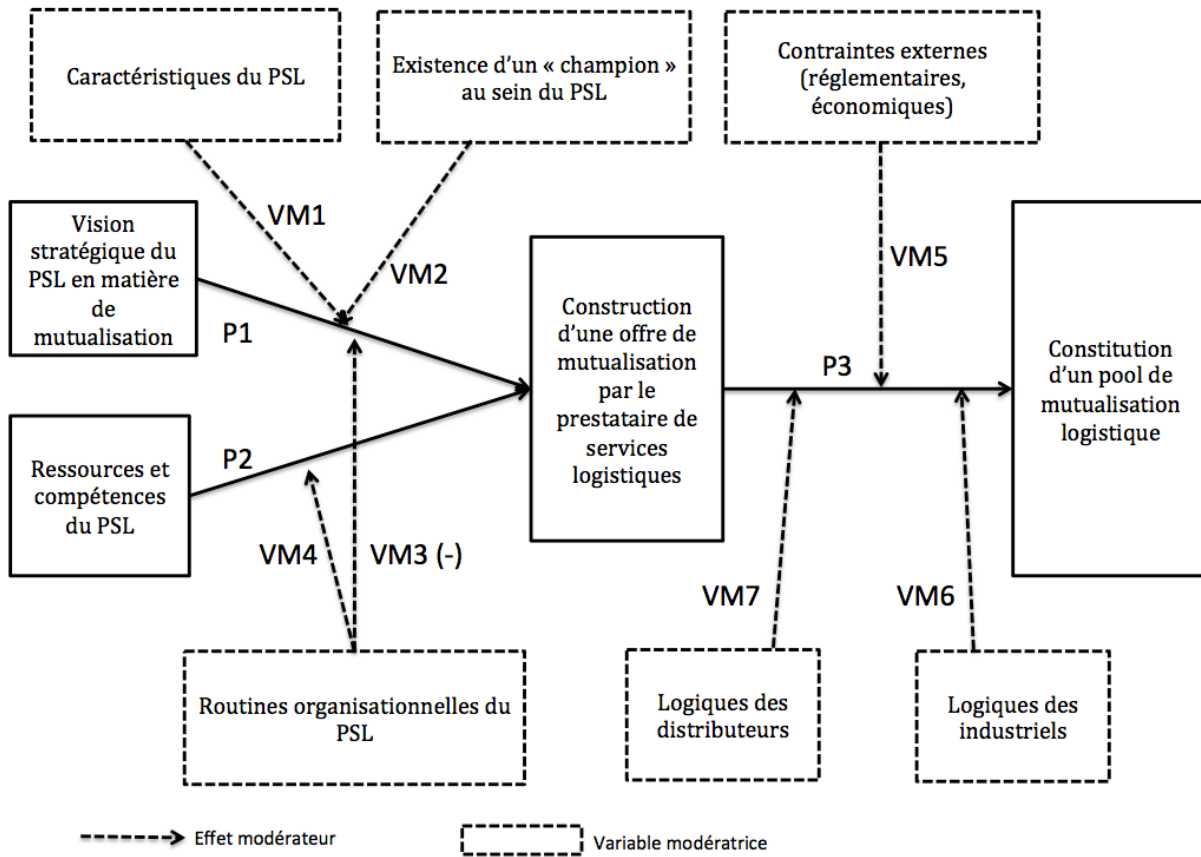
Référence	Propositions	Variables modératrices	Caractéristiques	Auteurs
Première formulation : Chapitre 1 – point 1.3.3. Reformulation : chapitre 3 – point 3.5.3	P1 : La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.		- Processus de transformation de l'environnement ou de l'organisation - Vision partagée par l'organisation (intention de l'organisation) - Architecture stratégique constituée - effet de tension sur le changement de modèle	Métais, 1997, 2000, 2002 ; Métais et Roux-Dufort, 1997 ; Hamel et Prahalad, 1989, 1990, 1995 ; Senge, 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1994 ; Meschi, 1997 ; Hamel, 1998
Chapitre 3, point 3.5.3		VM1 : les caractéristiques des prestataires de services logistiques (culture, structure financière et managériale) modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.	Culture de l'organisation, structure financière de la firme (capitaliste, familiale, détenue par les salariés) et managériale influence la vision stratégique.	Bartlett et Goshal, 1989 ;
Chapitre 3, point 3.5.1		VM2 : le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.	-ressources humaines spécifiques (existence d'un champion identifié) - influence d'un champion sur la vision stratégique	Fabbe-Costes et Meschi, 2000 ; Jeyaraj <i>et al.</i> , 2006 ; Schön, 1963.
Chapitre 3, point 3.5.1		VM3 : les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.	- Continuation des activités historiques - Pas de remise en cause des modèles d'activité	Dosi <i>et al.</i> , 1990 ; Bartlett et Goshal, 1989, 1995 ; Collis, 1991.
Première formulation : chapitre 1, point 1.2.5	P2 : Les ressources et compétences du prestataire conditionnent la		- Ressources et compétences centrales ou clés permettent au PSL de pouvoir proposer des	Penrose, 1959 ; Grant, 1991 ; Lewis, 1995 ; Sanchez et Heene, 1996, Sanchez <i>et</i>

Reformulation : Chapitre 3, section 3.4.	construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.		prestations de services correspondantes.	<i>al.</i> , 1996 ; Sanchez, 2008 ; Lecocq <i>et al.</i> , 2006 ; Leroy et Yami, 2009 ; Prévot <i>et al.</i> , 2010.
Première formulation : chapitre 1, point 1.2.5 Reformulation : chapitre 3 point 3.1.2.2.		VM4 : les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par le PSL.	- pas d'adaptation ou d'acquisition de ressources pour le développement d'une activité de mutualisation logistique concertée.	Abrassart et Aggeri, 2007 ; Nelson et Winter, 1982 ; Dosi <i>et al.</i> , 1990 ; Bartlett et Goshal, 1989, 1995 ; Collis, 1991.
Chapitre 2, point 2.3.3.	P3 : Une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé.		- partage de la valeur créée - réputation du prestataire - adéquation des flux et des familles de produits - développement durable	Lush et Brown, 1996, Pan, 2010 ; Browne <i>et al.</i> , 2005b
Chapitre 3, point 3.3.1.		VM5 : les contraintes externes auxquelles les organisations sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.	Contraintes externes en matière économiques et réglementaires s'exerçant sur les industriels.	Chanut 2007, Camman et Livolsi, 2009
Chapitre 3, point 3.2.2.2.		VM6 : la logique des distributeurs influence la concrétisation d'un pool de mutualisation.	- Réduction des stocks - Augmentation des fréquences de livraison - partage éventuel des bénéfices avec l'industriel - « maîtrise conceptuelle »	Camman et Livolsi, 2009 ; Tixier <i>et al.</i> , 1983 ;
Chapitre 3, point 3.2.2.2.		VM7 : la logique des industriels influence la concrétisation d'un pool mutualisation.	- verdissement de la <i>supply chain</i> des industriels - intérêt financier (partage négocié de la valeur créée) - performance logistique - satisfaction - infidélité des industriels	Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2005, 2010 ; Handfield <i>et al.</i> , 1997 ; Min <i>et al.</i> , 2005 ; Japp et Ganesan, 2000 ; Autry et Golicic, 2010

Source : élaboration personnelle

Sur la base de ces propositions et variables modératrices, nous pouvons proposer le modèle de recherche suivant (figure 26).

Figure 26 : modèle de recherche issu de la revue de littérature



Source : élaboration personnelle

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Nous avons identifié trois types de prestataire de services logistiques qui sont en mesure de construire une offre de mutualisation logistique concertée : une première catégorie que nous avons appelé « TESAVA » (d'après Roques et Michrafy, 2003), les 4PL (prestataire intégrateur avec peu d'actifs) et les 5PL (prestataire de type « *broker* »). Nous les avons identifié comme ayant besoin de ressources aussi bien tangibles qu'intangibles (par sous-traitance dans le cas d'un 4PL et 5PL), pour une prestation à forte valeur ajoutée, qui est une prestation nécessitant de passer d'un modèle d'affaire à un nouveau.

En effet, nous avons dû mettre en perspective le modèle d'affaire historique du prestataire en ce qui concerne la prestation de services logistiques et nous avons comparé ce modèle au modèle de mutualisation logistique concertée. Or l'écart est important, le modèle peut être considéré comme novateur. Aussi la justification d'une vision stratégique pour permettre de s'extraire d'un modèle pour en adopter un autre, est tout à fait pertinente. La vision permet un tel changement à partir du moment où l'organisation a un bénéfice quelconque à tendre vers une nouvelle logique, quasi opposée à une logique historique, quasi atavique du prestataire de services logistiques.

L'action seule d'un champion afin de faire émerger une offre de mutualisation logistique concertée paraît délicate, même si nous ne l'écartons pas, mais nous l'associons à l'action qu'il pourrait avoir sur la vision stratégique.

De même nous avons identifié les caractéristiques du prestataire comme pouvant être déterminante dans la formulation d'une vision stratégique. Les caractéristiques s'appuient sur trois composantes d'une organisation : sa culture, sa structure financière et sa structure managériale. En revanche et comme nous l'avons noté en point 3.4.3.1, et 3.4.3.2., une immersion dans l'organisation est nécessaire pour identifier sa culture mais aussi les détails de sa structure managériale et sa dynamique.

Les prestataires, toujours dans une dynamique historique explicative, ont été peu habitués à considérer leurs clients comme des partenaires.

Le terrain devrait nous aider à identifier les bénéfices d'une telle démarche voire même à dégager des axes de réflexion sur les conditions pour qu'un prestataire soit dans la proactivité en matière de mutualisation logistique concertée.

CHAPITRE 4. CADRE EPISTEMOLOGIQUE, PRESENTATION DU TERRAIN ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre 4, nous aborderons l'épistémologie de la recherche dans une première section, puis dans une seconde section la réalisation de la recherche et son opérationnalisation.

Section 4.1. La méthodologie de la recherche – épistémologie de la recherche

Dans cette section, nous aborderons successivement et expliciterons notre mode de raisonnement hypothético-déductif au regard des trois principaux modes de raisonnement développés par la théorie, notre approche de cette recherche qui se situe dans une lignée interprétativiste de nature exploratoire. Notre méthodologie est qualitative pour être en phase avec les autres éléments du design de notre recherche et en correspondance avec le thème de notre recherche.

Un paradigme est composé de trois éléments que sont l'épistémologie (quelle est la relation entre le chercheur et le connu ?), l'ontologie (quelle est la nature de la réalité ?) et la méthodologie (comment connaissons-nous le monde ? comment pouvons-nous connaître le monde ?). Aussi, le choix du paradigme d'une recherche, implique un choix de méthodes de recherche, une orientation épistémologique et ontologique (Denzin et Lincoln, 1994). Ces choix doivent s'inscrire dans une logique de recherche qui donnera toute sa légitimité et sa cohérence. Aussi, il nous est apparu essentiel de décrire ces choix en les rapprochant de notre recherche.

4.1.1. Le choix d'un paradigme interprétativiste.

Quelles que soient les méthodes, « *objective reality can never be captured* » (Denzin et Lincoln, 2011 :5). Le chercheur se trouve être dans une perspective naturaliste, essayant de saisir et d'interpréter l'expérience humaine (Nelson *et al.*, 1992). C'est dans cette optique que nous nous sommes placée. Nous avons essayé de comprendre l'expérience de la mutualisation à travers les hommes et femmes qui l'ont expérimentée. Notre objectif n'est pas d'en déceler la réalité objective, ce serait vain mais d'en dégager des axes, des réflexions sur sa mise en place et sur le rôle que peut tenir un prestataire de services logistiques dans ce cadre. Les deux autres paradigmes en sciences de gestion sont le positivisme et le constructivisme.

Pour Denzin et Lincoln (2011), tous les paradigmes sont interprétativistes. Les auteurs font ensuite une différence entre divers paradigmes : positiviste / post-positivisme, constructivisme, féministe, ethnique, marxiste, ...

La démarche positiviste pose les faits. La réalité est alors perçue comme extérieure, et totalement indépendante. Le tableau 23 expose les caractéristiques du paradigme positiviste mais aussi interprétativiste et constructiviste. Notre démarche n'est pas positiviste en ce qu'elle précise que nous pensons que le monde est subjectif, et qu'il peut être compris de l'intérieur, bien plus que de l'extérieur. D'où notre recherche de témoignages, via des entretiens semi-directifs. Plus précisément, « *it can be understood from the point of view of the individuals who are directly involved in the activities which are to be studied* » (Denzin et Lincoln, 1994). Notre choix consiste à « comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 34).

Tableau 23 : caractéristiques des paradigmes positiviste, interprétativiste, constructiviste.

Epistemological questions	Paradigms		
	Positivism	Interpretativism	Constructivism
Status of knowledge	Ontological hypothesis: The knowledge object has its own essence Independence of subject and object	Phenomenological hypothesis: The essence of the object is multiple (interpretativism), cannot be attained (moderate constructivism) or does not exist (radical constructivism) Dependence of subject and object	
Nature of 'reality'	Determinist hypothesis: The world is made up of necessities	Intentionalist hypothesis The world is made up of possibilities	
How is knowledge generated?	Discovery The research question is formulated in terms of 'for what reasons ...' Privileged status of explanation	Interpretation The research question is formulated in terms of 'what motivates actors to ...' Privileged status of understanding	Construction The research question is formulated in terms of 'to what ends does ...' Privileged status of construction
What is the value of knowledge? (Validity criteria)	Degree of confirmation Refutability Logical consistency	Credibility Transferability Dependability Confirmability	Adequacy 'Teachability'

Source : Girod-Séville et Perret, 1999 : 13

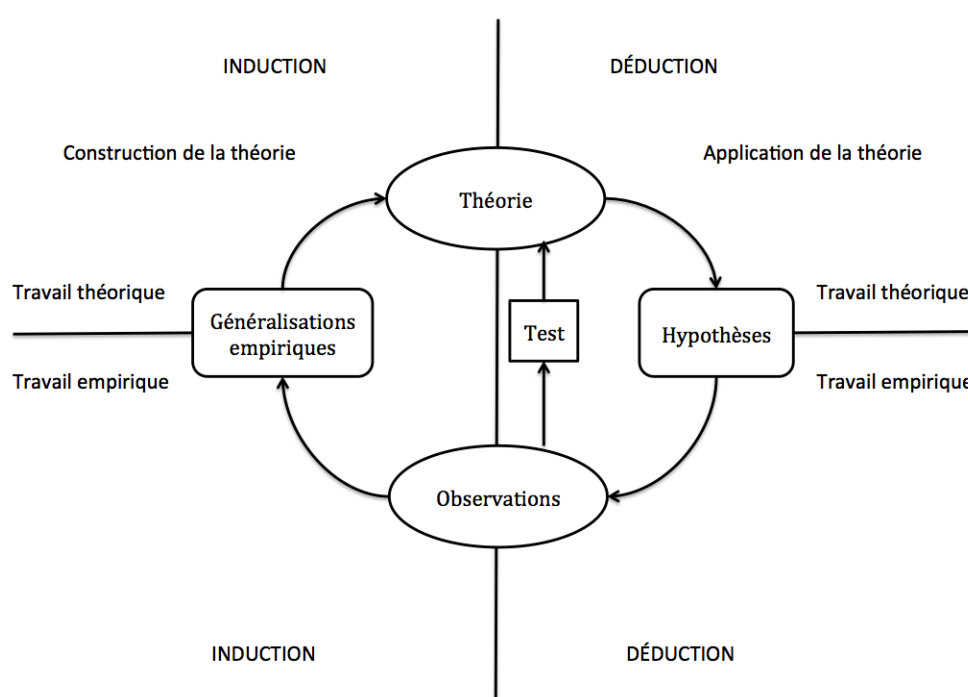
Dans ce tableau, nous notons la notion de validité de la recherche que nous aborderons en point 4.1.4.

4.1.2. Une logique hypothético-déductive

Trois types de logique existent. La logique inductive, la logique déductive et la logique abductive.

La figure 27 schématise ces deux logiques : l'une partant de la théorie, pour formuler des hypothèses ou des propositions qui sont confrontées au terrain (logique déductive), la seconde, partant des observations, menant à la construction d'une théorie. Enfin la logique abductive se construit autour d'allers-retours entre théorie et terrain.

Figure 27 : la logique inductive et la logique déductive



Source : Pras et Tarondeau, 1979.

Nous aurions pu choisir une méthodologie inductive, basée sur le fait que la littérature axée sur la mutualisation logistique est rare. Nous en avons décidé autrement, en appliquant une méthodologie déductive car nous souhaitons nous appuyer sur la littérature issue des théories sur les ressources et sur les compétences, sur la collaboration / coopération, afin de tester ces champs de littérature sur le champ empirique de la mutualisation logistique.

Dey (1993) note qu'une méthodologie qualitative nécessite un dialogue entre les données et les idées, qu'il n'est pas possible d'analyser les données sans se référer aux idées, mais que nos idées doivent être polies et testées par les données que nous analysons. Cette démarche nous est apparue intéressante et surtout cohérente avec notre question de recherche. La recherche est déductive par nature lorsque le processus de recherche repose sur le test d'une théorie déjà établie afin d'étudier son applicabilité dans un cas précis. Nous sommes partie de ce postulat. « L'investigation se fonde sur des hypothèses (issues de la théorie) permettant d'asseoir un raisonnement particulier dont la confirmation ou l'infirmité est obtenue par l'expérimentation. On peut l'assimiler à ce que certains appellent la recherche empirico-formelle » (Paturel, 2004 p. 50).

Les hypothèses ou les propositions sont formulées par le chercheur et sont issues de la littérature, comme nous avons pu le voir précédemment. Nous avons construit nos propositions au fil de nos recherches sur notre revue de littérature. Nous avons vu le processus de formalisation des propositions s'affiner avec les chapitres que nous avons étudiés. Nos propositions de recherche seront corroborées ou réfutées grâce à notre enquête de terrain. Il aura fallu également que les propositions soient accessibles à nos sens et à l'étude de terrain.

4.1.3. Une méthodologie qualitative de la recherche

Afin d'étudier le rôle du prestataire de service logistiques dans le cadre de la mutualisation logistique concertée, nous avons choisi la recherche exploratoire comme cadre. En effet, le chercheur va sur le terrain pour la première fois, pour tester les propositions qu'il a construites au fur et à mesure de sa revue de littérature. La recherche exploratoire vise à combler un vide (Van den Maren, 1995). En effet, la nature exploratoire de la recherche va tenter de produire des connaissances sur un phénomène inconnu ou mal connu (Yin, 1994). C'est le cas de la mutualisation logistique concertée. Notre travail exploratoire est intervenu après notre revue de littérature sur le sujet et sur les théories que nous voulions utiliser.

Pour être dans ce cadre, la méthodologie adéquate est une méthodologie qualitative.

« *Logistics problems are often ill-structured, even messy, real-world problems.* » (Näslund, 2002 :323). L'auteur explique que l'approche qualitative permet de mieux cerner et d'expliquer la complexité des problèmes de logistique.

L'analyse qualitative est décrite par Corbin et Strauss (2008 :64) comme étant « *a process of examining and interpreting data in order to elicit meaning, gain understanding, and develop empirical knowledge.* ».

Denzin et Lincoln (2011 :3) décrivent la méthode qualitative comme celle qui « *is a situated activity that locates the observer that locates the observer in the world. Qualitative research consists of a set of interpretative, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this field, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of or to interpret phenomena in terms of the meanings people bring to them.* » Les auteurs définissent le chercheur comme un « bricoleur ». Le « bricoleur » interprétativiste va produire un « *bricolage*²⁵ », le résultat d'un ensemble épars de pièces rassemblées d'une représentation qui correspond aux spécificités d'une situation complexe. Ces termes de « bricolage » ou de « bricoleur » sont empruntés à des auteurs d'autres disciplines (Nelson *et al.*, 1992 ; Weinstein et Weinstein, 1991) et sont applicables aux recherches qualitatives. La personnalité même du bricoleur avec ses croyances, son histoire, sa classe sociale, ... va influencer le résultat, le « bricolage ».

Les critères afin de juger de la valeur de la recherche sont également impactés par la nature qualitative de la recherche. Alors qu'une recherche quantitative s'appuie sur des données chiffrées, la validité d'une recherche de nature qualitative se juge par sa crédibilité et sa validation. La crédibilité d'une recherche qualitative s'exprime par tous les efforts faits par le chercheur pour prouver qu'il connaît le champ d'étude, qu'il l'a expérimenté assez longtemps, qu'il a recueilli des témoignages très variés. Il pourra prouver la crédibilité de ce

²⁵ En anglais dans le texte

qu'il avance par des extraits de discours qu'il a récoltés. La validation signifie que les résultats obtenus sont en accord avec les données que le chercheur a recueillies. Pour asseoir la validation, il faut avoir recours à la triangulation des données qui consiste à vérifier les données obtenus par d'autres moyens d'investigation : de nouveaux entretiens, de nouvelles sources de données (Lincoln et Guba, 1985 ; Patton, 2002 ; Creswell, 1998). La triangulation ou multi-méthode permet de tenter une compréhension plus complète et plus en profondeur d'un phénomène. Pour Flick (2002) la triangulation n'est pas une démarche de validation mais plutôt une alternative à la validation.

La démarche qualitative se juge aussi pour sa fidélité, qui s'exprime de manière différente par rapport à une démarche quantitative de par la nature des données récoltées. Aussi la fidélité se traduit par une question de transférabilité et de fiabilité. La transférabilité d'une recherche implique la possibilité pour un autre chercheur de faire ce même travail. Pour se faire, la démarche de recherche doit être explicitée et structurée, détaillée afin d'en permettre la transférabilité. La fiabilité d'une recherche est fondée sur le respect de règles et de méthode de recherche. Elle se démontre notamment par la diversité des cas et par la triangulation des données.

4.1.4. La validité de notre recherche

La validité de la recherche est essentielle tant elle permet, si elle est vérifiée, de ne pas remettre en question le travail effectué (Miles et Huberman, 2003). Les auteurs proposent de se poser des questions sur l'objectivité/ la confirmabilité, sur la fiabilité / le sérieux / l'auditabilité, sur la validité interne / la crédibilité / l'authenticité, sur la validité externe / la transférabilité / l'intégration et sur l'utilisation / l'application / la prescription.

Sans vouloir reprendre point à point chacune des questions posées, nous axons notre réflexion sur les questions de l'objectivité, du sérieux, de la crédibilité, de la transférabilité et de l'utilisation de cette recherche.

L'objectivité repose sur une attitude de chercheur « curieux » que nous avons adoptée pendant la récolte des données. La chance que nous avons eue avec plusieurs répondants

est d'avoir pu passer du temps (deux ou trois heures), afin pouvoir comprendre en profondeur leur discours et d'éviter des biais cognitifs. Nous avons évité que les conclusions dépendent des sujets et des conditions dans lesquelles les recherches ont été menées (Guba et Lincoln, 1981).

Le sérieux de la recherche qualitative est une autre question. Nous avons toujours tenté de faire appel à des intervenants extérieurs afin de vérifier et d'échanger sur différents points qui nécessitaient un regard extérieur. Ainsi, lors de la construction des propositions, lors de l'élaboration du modèle de recherche, lors de la définition des codes, lors de l'établissement des guides d'entretien, lors du codage des entretiens, lors de la révision des codes, nous avons sollicité un / des avis extérieurs, lors de réunions de laboratoire, avec la présentation des avancées de thèse, et auprès de plusieurs enseignants-chercheurs. Le processus a été balisé de points forts, de points de repères, afin de permettre la réalisation d'un travail le plus sérieux possible.

La crédibilité de notre recherche repose sur l'usage que nous avons fait de la triangulation des données et de l'importance que nous avons portée au teste de cohérence des résultats. Il nous semble que les résultats obtenus sont cohérents et notamment cohérents avec plusieurs autres résultats de recherches antérieures ou en cours. Nous sommes en phase avec les conclusions sur des sujets proches et pensons donc avoir identifié des invariants.

La triangulation des données est également un point important pour vérifier les dires des répondants. Cette triangulation a entraîné d'ailleurs « l'élimination » d'un cas, que l'on croyait prometteur grâce aux données secondaires, mais qui s'est révélé être un cas de mutualisation de fait et non pas concertée. Nous avons alors réalisé concrètement l'importance de la triangulation des données.

La transférabilité (Lincoln et Guba, 1985) est une question importante pour notre sujet de recherche car la transférabilité d'un cas à un autre pourrait aider au développement de la mutualisation logistique concertée. Pour cette recherche, nous avons identifié trois scénarii. Ceux-ci nous permettent de dégager des rôles pour les prestataires de services logistiques

puis des ressources et compétences spécifiques pour passer d'un scénario à un autre. Cette identification permet une certaine transférabilité du phénomène, du moins en ce qui concerne les rôle du prestataire de services logistiques.

Notre dernière question concerne l'utilisation de cette recherche pour les répondants. L'intérêt d'une majorité des répondants pour le sujet semble prouver que les conclusions de cette recherche les intéresseront probablement. Elles permettront peut être aux prestataires de développer de nouvelles compétences (Miles et Huberman, 2003), leur permettant de pouvoir construire une offre de mutualisation logistique concertée en phase avec la demande de leurs clients et futurs clients.

Nous identifierons d'ailleurs les apports managériaux dans la conclusion de cette recherche et constitueront une réponse à la question de l'utilisation de cette recherche.

A chaque étape de cette recherche, nous avons veillé à respecter les protocoles de la méthodologie que nous avons choisie, afin d'assurer une validité à cette recherche.

Section 4.2. La réalisation de la recherche

4.2.1. L'étude multi-cas.

Nous avons la possibilité d'opter pour l'étude d'un cas unique ou l'étude de plusieurs cas. Il nous est apparu évident qu'une analyse multi-cas était préférable, tant la mutualisation logistique est à multiples facettes. De plus l'étude multi-cas est préférable à l'étude d'un seul cas (Yin, 2009 ; Eisenhardt, 1989) et facilite la réplication.

La sélection des cas s'est faite en respectant ce que Yin (2009) appelle « *a theoretical replication* » (:54) : les cas montreront des résultats contrastés mais pour des raisons

prédictibles. Le nombre de cas que nous avons choisi devait être supérieur à trois pour suivre les conseils de Yin (2009). Aussi nous avons huit cas qui illustrent la typologie des mutualisations logistiques que nous avons présentée chapitre 2. Nous avons ainsi choisi de présenter des cas avec un degré d'implication des PSL différent, allant du plus faible au plus fort, alliés à un degré de mutualisation concertée entre industriel varié. Ce sont donc des situations contrastées.

Nous verrons en détail comment le choix des cas s'est fait dans le point 4.2.4.

4.2.2. Le choix d'un terrain : la prestation de services logistiques à destination d'industriels pour les clients de la grande distribution alimentaire.

Le terrain propice pour l'étude de la mutualisation logistique s'est imposé à nous, à la lecture d'études, et de la presse professionnelle. En effet, la grande distribution alimentaire s'est avérée riche d'expériences et de cas potentiels.

La connaissance du secteur de la grande distribution alimentaire paraît être un prérequis afin d'éclairer les relations existantes entre les distributeurs et les fournisseurs et leurs liens avec les prestataires de services logistiques. Ils sont acteur d'un canal de distribution, aussi son étude permettra de répondre aux questions suivantes : quels sont les grands acteurs de la grande distribution ? Quels sont les liens distributeurs – industriels ? Dans quelle mesure ces liens pourraient influencer la mutualisation logistique ?

La grande distribution a connu une croissance très rapide (ADEME, 2008) entre la création du premier hypermarché en 1963 et les actuels hypermarchés, supermarchés, hard discounts, magasins de proximité et enseignes de magasins spécialisés. En 1970, les supermarchés et hypermarchés assurent 13% des ventes des produits alimentaires, contre 68,1% en 2004. En revanche cette part diminue ensuite, en 2010, elle ne représente plus que 66,8%, soit 1,3 point de baisse de part de marché pour la grande distribution.

Dans un premier temps nous nous pencherons sur la structure de la grande distribution et plus exactement de la grande distribution alimentaire. Nous aborderons la mutation du secteur pour un second paragraphe, pour terminer avec les liens entre les distributeurs et les industriels et leurs impacts sur la mutualisation.

➤ La structure et l'histoire de la grande distribution.

La grande distribution en 2011 a un chiffre d'affaires global de 233 milliards d'euros. Elle emploie en 2011 635 800 personnes en France sur 11 250 points de vente (INSEE, 2012).

La grande distribution s'appréhende différemment selon les types de produits commercialisés et la surface utilisée pour la vente.

- Hypermarchés : vente au détail et en libre-service, sur une surface minimale de 2500m² et réalisation de plus d'un tiers de son chiffre d'affaires dans l'alimentaire (définition INSEE). Les hypermarchés ont été créés en 1963 en France par trois commerçants savoyards : Marcel Fournier et les frères Defforey, ce qui deviendra Carrefour. Un concept innovant pour l'époque, calqué sur un modèle américain. En 1966, des magasins de plus de 9500 m² seront au service de la clientèle et en 1971 plus de 22 000 m² à Vitrolles sous l'enseigne Carrefour. La surface moyenne actuelle des hypermarchés est de l'ordre de 5416 mètres carrés (Panorama Tradedimension 2011, cité par Tarteret et Hanne, 2012)
- Supermarchés : Vente au détail et en libre-service, sur une surface de vente comprise entre 400 et 2500 m², avec un chiffre d'affaires de plus de deux tiers en alimentation. Le premier supermarché a vu le jour en 1957. La surface moyenne actuelle des supermarchés est de l'ordre de 1304 mètres carrés (Panorama Tradedimension 2011, cité par Tarteret et Hanne, 2012)
- Magasins spécialisés, ou grandes surfaces spécialisées, sont souvent situés à proximité des hypermarchés ou supermarchés et vendent des produits spécifiques hors alimentaire, en libre service et services associés (conseils, équipe commerciale) : exemple des magasins de bricolage, des produits en électro-ménagers, ... Les superficies de vente sont supérieures à 400m².

- Petites surfaces : regroupant les points de vente traditionnels (superficie de vente inférieure à 120m²), les supérettes (superficie entre 120 et 400m²). Ces surfaces de vente
- Hard discount : ou « maxidiscomptes », appartenant souvent à un grand groupe propriétaire de supermarchés et/ou d'hypermarchés, sur une superficie de 700m² en moyenne, en libre service, sans équipe commerciale ou services associés, dans des espaces peu aménagés.

Notre choix s'est porté sur les enseignes développant des grandes surfaces alimentaires (GSA) de type hypermarchés ou supermarchés. Ce choix est motivé par le poids économique de ces GSA et par l'impact sur la chaîne de valeur de leur organisation, vu la taille et les relations existantes avec les très nombreux fournisseurs et l'influence des distributeurs sur ces relations.

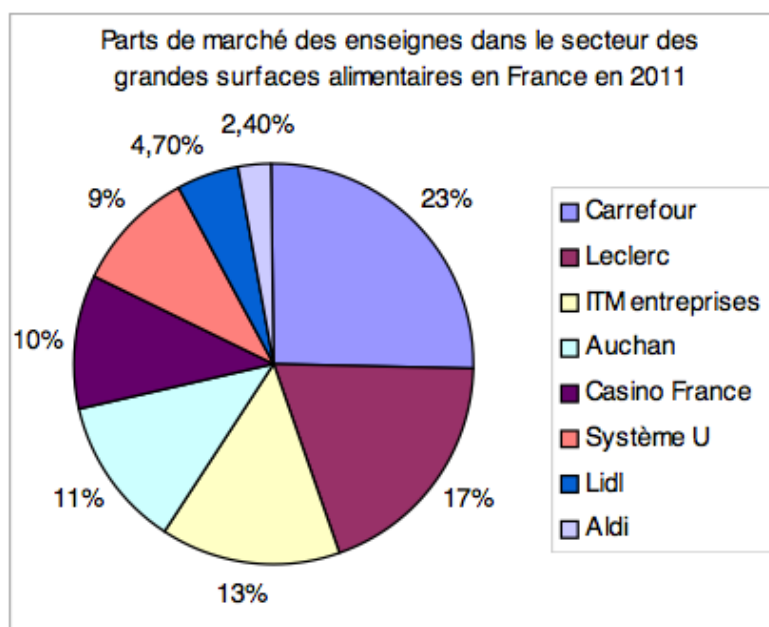
Les grands acteurs de la grande distribution alimentaire en France sont :

Auchan, Carrefour, Casino, E. Leclerc, Intermarché (Groupe les Mousquetaires), Système U. Ces six groupes représentent 90% du marché. Cora et Match sont deux autres chaînes de distribution en France.

Carrefour et Casino sont des groupes cotés en bourse. Carrefour a des franchisés indépendants. Cora appartient au groupe belge coté Delhaize, Auchan est un groupe familial (famille Mulliez), non coté, Intermarché, E. Leclerc et Système U sont des groupements d'indépendants, chaque magasin appartient à un propriétaire, ils partagent une philosophie commune à travers l'enseigne, une centrale d'achat, un comportement commercial (Tarteret et Hanne, 2012). Chaque enseigne développe un réseau d'hypermarchés, de supermarchés et de discount, sous des noms d'enseigne divers. Cinq enseignes exploitent de grands hypermarchés de plus de 8000 mètres carrés : Auchan, Cora, Carrefour, E. Leclerc, Casino. Les traditionnels opérateurs de supermarchés, Intermarché (ITM

Entreprises), Super U, Champion, ... exploitent également des hypermarchés. Les parts de marché des plus grandes enseignes françaises sont indiqués figure 28.

Figure 28 : Parts de marché des enseignes dans le secteur des grandes surfaces alimentaires en France en 2011



Source : XERFI, grandes surfaces alimentaires 2011, Calculs DGCCRF, 2012.

Carrefour est un leader du marché de la grande distribution alimentaire même s'il perd des parts de marchés par rapport à 2010. En pleine crise, le succès du modèle des magasins E. Leclerc, fondé sur une politique de prix bas, implique un renforcement de la position de E. Leclerc, avec des parts de marché en augmentation de 0,5 point en 2011 (Xerfi 700, les grandes surfaces alimentaires 2011) et de 1 point entre 2011 et 2012. Les indépendants profitent de la conjoncture, au détriment de Carrefour.

Des stratégies s'appuyant sur la tendance de la croissance du e-commerce, sont développées par les grandes enseignes de distribution, ainsi le « pur-drive », ou le « picking-magasin » permettent de répondre aux désirs des clients sur les produits alimentaires : limiter l'aspect « corvées » des courses en produits alimentaires (Tarteret et Hanne, 2012). Actuellement le « drive » représente 3,9% des ventes. Une stratégie multi-canal pourrait

permettre aux enseignes de récupérer par le e-commerce le chiffre d'affaires qui serait perdu en magasin.

Ce qui est certain c'est que les enseignes de la grande distribution alimentaire sont dans une spirale de compétition sur les prix et les services et répercutent leurs exigences sur les fournisseurs. Elles se préparent aussi à la mutation du secteur avec le développement du e-commerce, du renforcement du commerce de proximité (essoufflements du modèle de l'hypermarché) davantage tourné vers le client et le contrôle de l'impact environnemental de la consommation en magasin (Moati *et al.*, 2010)

Elles développent des innovations pour répondre à ces problématiques de prix comme par exemple Carrefour qui a annoncé que les entrepôts logistiques du groupe Carrefour pourraient livrer tous les formats de magasins, ce qui concerne environ 4800 points de vente à partir de 2016 (un test est en cours). Le canal de commande sera le même pour un franchisé indépendant du secteur qu'un hypermarché.

➤ Un secteur en profonde mutation

Les grandes enseignes de la distribution ont depuis les années 60 dû faire face à toutes les évolutions de la société et des contraintes réglementaires qui leur ont été imposées²⁶, faisant évoluer leurs schémas, leurs modes de distribution. Elles ont dû suivre l'évolution de la consommation (ou induire leur évolution), s'adapter à la concurrence entre enseignes, et prendre en compte également les mutations du monde industriel. Le principe fondateur à savoir vendre moins cher que dans le commerce de détail reste le même et s'est étendu à la concurrence. Celle-ci s'est transformée avec notamment l'apparition des magasins de hard discount, dont un certain nombre de grandes enseignes en sont les propriétaires. La principale concurrence vient des enseignes concurrentes (Daumas, 2006) et notamment

²⁶ Loi Royer en 1973 renforcée par la loi Raffarin en 1996 ayant pour objectif d'encadrer les ouvertures de grandes surfaces ; Loi de modernisation de l'économie de 2008 afin de réglementer certaines relations entre la grande distribution et ses fournisseurs.

celles vendant plutôt dans les supermarchés. Les moyens évoluent également pour gagner des parts de marché.

La stratégie des grandes surfaces alimentaires évolue et se tourne vers l'internationalisation, la diversification de produits notamment dans le non alimentaire et surtout vers la création de marques de distributeur (MDD).

Alors qu'il était noté dans une étude de l'INSEE parue en 2006 qu'une innovation dans le secteur de la grande distribution consistait à « l'augmentation des stocks pour contrer les augmentations de prix éventuelles des fournisseurs »²⁷, la LME de 2008 changeait la donne et contraignait les distributeurs à réduire les stocks afin d'éviter de payer des produits aux producteurs, sans en avoir assuré préalablement la vente. Le changement de modèle naissait. De stockeur, les distributeurs tendent à utiliser les modèles de l'industrie automobile : pas de stock (idéalement) et un système proche du flux tendus afin d'améliorer leur besoin en fonds de roulement. De plus, la LME tend à encourager une guerre des prix qui se répercute vers les industriels (Moati, 2008).

Entre 2008 et 2010, les ventes sont en recul dans les grandes surfaces alimentaires (supermarchés et hypermarchés). Ce recul peut s'expliquer par la crise du modèle de l'hypermarché, le développement de magasins spécialisés pour les biens non alimentaires, l'arrivée du secteur à maturation et la crise économique qui commença en 2008.

L'uniformisation des codages en lien avec l'industrie agro-alimentaire via l'organisation GENCOD en 1972 (devenu GS1) a permis l'échange de données, favorisant ainsi la communication et l'échange de données informatisées (EDI) entre les fournisseurs et la grande distribution, quelle que soit l'enseigne. Des données uniformisées, une traçabilité accrue, les enseignes et leurs fournisseurs sont en mesure de partager des données et d'améliorer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement.

²⁷ « Innovation et marchés de la grande distribution – Le commerce en France - 2006 – J-B. Berry ».

➤ Les liens entre distributeurs et industriels : entre continuité et mutation

Les relations entre distributeurs et industriels s'inscrivent dans une chaîne logistique étendue (CLE), des flux physiques de la production à la mise en rayon du produit et des flux informationnels associés et nécessaires à la bonne gestion du processus. Pour une plus grande cohérence du système intégré, les distributeurs et industriels ont dû développer des espaces de communication, voire de coopération (Paché, 2005). Ces espaces sont tout d'abord l'apanage des systèmes d'information, de partage de données plus ou moins sensibles, via une interpénétration des systèmes. Or la rétention partielle d'information de la part des distributeurs existe. Pourtant les sorties de caisse (scanning), par exemple, permettent un ajustement fin de la stratégie de l'industriel, si celui-ci a la connaissance des chiffres. La rétention s'explique par le caractère confidentiel de certaines informations et par la confiance qu'il faut développer en amont pour que les données puissent être partagées. De même, si des systèmes sont conçus mutuellement pour faciliter la transmission des données, la dépendance s'accroît entre « partenaires », rendant la sortie de la relation coûteuse et même dangereuse (Paché, 2005). Aussi une coopération mesurée, voire allégée, sans investissement lourd, avec le minimum de dépendance et sur un terme court, peut émerger, ne permettant pas de tirer tous les avantages possibles d'une coopération mais en limitant le risque que peuvent encourir les protagonistes.

Les outils de coopération entre distributeurs et industriels peuvent prendre la forme de la gestion partagée des approvisionnements (GPA), traduction de *Vendor Management Inventory (VMI)*, de gestion mutualisée des approvisionnements (GMA) comme nous l'avons vu précédemment, ou de CPFR *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* dans une forme collaborative plus poussée, alliant distributeur et industriel dans une planification collaborative unique et partagée. Le processus collaboratif paraît évident à mettre en place pour bénéficier des avantages affichés. Malgré tout l'intérêt de la démarche, il est noté la crainte de comportements opportunistes dans toute relation commerciale, l'un tirant profit de la situation au détriment de l'autre (Williamson, 1985). Aussi la collaboration n'est pas, dans ce secteur, un prérequis à la relation. Au contraire c'est une politique de « petit-pas » (Paché, 2005) qu'il est souhaitable de mettre en place.

En attendant, il est noté par certains auteurs (Abbad *et al.*, 2012) que les relations entre distributeurs et industriels sont peu cordiales ou arrangeantes, tant la marge de l'un impacte celle de l'autre et tant le refus de référencer un produit chez l'un peut avoir des conséquences grave chez l'autre. Les tarifs, au centime près, restent le point principal de négociation entre distributeurs et industriels. Ils sont le fait des équipes commerciales qui négocient à très court terme les termes de l'échange, dans une relation de client-fournisseur. Des auteurs ont questionné une éventuelle mutation des relations contractuelles de ce type entre distributeurs et industriels. L'émergence d'une autre façon de penser la relation commerciale semble faire partie des possibles, permettant d'envisager une « vision relationnelle » de l'échange en plus d'une vision transactionnelle pure (Abbad *et al.*, 2012 :104), comme nous l'avons abordé en point 3.2.2.

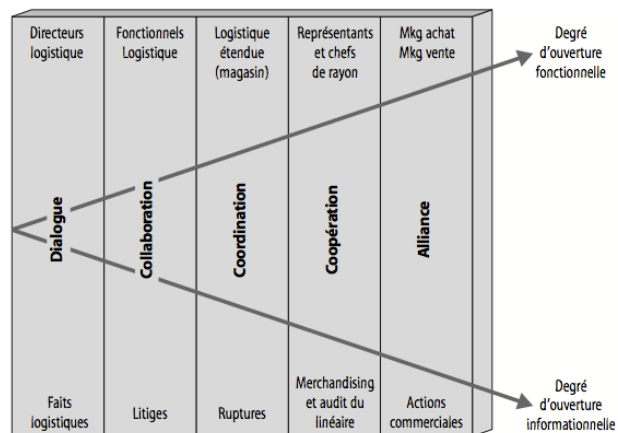
Dans le cadre de relations inter organisationnelles au sein du canal de distribution, Des Garets (2000) précise que les distributeurs envisagent des relations de long-terme lorsque la dépendance est réciproque ou lorsque la dépendance est forte vis à vis d'un industriel (Abbad *et al.*, 2012). On pourrait citer le cas du Nutella (industriel Ferrero) pour lequel la dépendance est forte du fait de la non-substituabilité du produit (réputation de la marque). D'autres industriels proposent des produits pour lesquels les substituts sont nombreux, aussi un déréférencement ne sera pas ou peu dommageable aux ventes du distributeur.

De même, concernant la satisfaction dans la relation permet de maintenir, voir d'entretenir la confiance dans la relation (Morgan et Hunt, 1994 ; Ganesan, 1994). Selon les conclusions de la recherche de Abbad, Paché et Bonet Fernandez (2012) qui porte sur le marché marocain, la satisfaction est liée aux gains financiers induits (marges et chiffre d'affaires), mais aussi aux performances notamment logistiques : respect des délais, et des livraisons et conformité des produits à la commande. La valeur économique du fournisseur dépend de plusieurs facteurs dont une réponse logistique correspondant aux exigences du distributeur.

Pour revenir à ce que nous avons noté sur la GPA, la notion de confiance est essentielle dans ce cas, puisque c'est l'industriel qui décide des réassorts de produit à livrer à son client, selon des données partagées par le distributeur avec son fournisseur. La GPA ne peut

être utilisée par le service commercial pour pousser des livraisons qui ne correspondent pas aux sorties de caisse et surtout aux sorties d'entrepôts distributeur, voire à la stratégie commerciale de vente négociée avec le distributeur. Or c'est sur cette base relationnelle entre industriels et distributeurs que la mutualisation peut se mettre en place. La GPA est très souvent une première étape, qui, si elle est réussie, incite les distributeurs à être arrangeant pour la négociation de créneaux communs pour la livraison de plusieurs industriels mutualisés. C'est le premier mode de ce que Dornier et Fender (2007) nomment la coopération logistico-opérationnelle. Une réelle coopération entre distributeur et industriels passe par une coopération y compris en amont de la logistique. Les équipes commerciales des industriels et du distributeur doivent s'inscrire dans une logique de coopération. C'est alors l'occasion de présenter à la fois le pool de mutualisation, les avantages pour chacun et dans un second temps au niveau de la logistique étendue, une coordination permettant une négociation logistique nécessaire à la mise en place du pool (voir figure 29).

Figure 29 : trajectoire de dialogue entre producteurs et distributeurs



Source : Dornier et Fender, 2007 :434.

4.2.3. Le protocole de recherche : Entretiens semi-directifs

Plusieurs méthodes existent pour le recueil de données dans le cadre d'une méthodologie qualitative. Elles sont au nombre de six (Denzin et Lincoln, 1998) : interviews individuelles ou de groupes, observation participante, interprétation de documents, gestion de données, ou travaux utilisant l'image ou l'expérience personnelle du répondant. Cependant, l'interview en profondeur est probablement celle qui se plie au mieux aux exigences des méthodes qualitatives et reconnues par de nombreux auteurs (Fontana et Frey, 2000 ; Usunier *et al.*, 2000 ; (de) Vaus, 2001 ; Creswell, 2003). Nous avons dû choisir entre une approche très ouverte, avec des questions peu structurées, sur un sujet que nous ne connaissions pas *a priori* (de par une expérience professionnelle par exemple), et une approche plus structurée, visant à tester et vérifier un certain nombre de variables définies par avance par le chercheur. Cette dernière démarche s'inscrit parfaitement dans notre design de recherche à savoir une méthodologie hypothético-déductive. Aussi nous avons construit un guide d'entretien semi-directif (annexes 1 à annexe 5), spécifique à chaque groupe : chargeurs, distributeurs, prestataire, consultant, SSII.

L'attitude du chercheur dans le cas d'une étude qualitative est essentielle. Nous avons abordé chacun des entretiens mais aussi chacune des données secondaires en tentant d'être à la fois attentif et curieux, cherchant à garder une flexibilité suffisante pour éventuellement adapter le design initial de la recherche à la réalité du terrain. L'objectif et le thème étudié sont toujours restés en premier plan lors des entretiens et des observations, mais il a fallu, « *much like a good detective* » (Yin, 2009 :72), saisir et développer les points litigieux, lorsque les dires ou les faits se contredisent. C'est une attitude rigoureuse et pertinente, curieuse et à l'écoute qu'il a fallu développer, attitude qui s'est affinée avec les entretiens et surtout avec la mémoire des dires précédemment recueillis. Notre objectif était de comprendre la diversité des situations, de tirer des leçons des cas étudiés, mais nous avons voulu aussi être surpris. Ce qui fut d'ailleurs le cas.

4.2.4. Choix des cas et liste des répondants.

4.2.4.1. Le choix des cas.

Notre unité d'analyse étant les cas de mutualisation logistique, nous avons dû sélectionner des cas qui pourraient apporter une plus value à notre recherche et nous aider à comprendre les problématiques qui nous intéressent. Ces cas sont constitués de prestataires, d'industriels et de distributeurs. Or, pour un cas, de multiples distributeurs sont concernés, puisque la majorité des livraisons est à destination de plusieurs, voire de nombreux points de vente. Nous avons attribué à chaque cas les industriels et le ou les prestataires impliqués. Quant aux distributeurs, ils sont impliqués dans tous les cas que nous avons traités, puisque les industriels interrogés sont leurs fournisseurs.

De plus, nous nous sommes posés la question des autres acteurs de la *supply chain* ayant un impact sur les cas de mutualisation. Deux acteurs sont apparus comme ayant une importance non négligeable : les sociétés d'ingénierie informatique qui développent les systèmes d'information nécessaires à la mutualisation logistique et les consultants et associations professionnelles paritaires (industriels – distributeurs – voire prestataire) qui ont une vision globale de la *supply chain* et des cas de mutualisation. Nous n'avons pas souhaité ignorer ces deux acteurs pour nos entretiens. Aussi, avant même les sélections des cas, ils sont apparus comme incontournables. Ils se sont avérés d'autant plus incontournables que grâce à un consultant et à un délégué général d'une association professionnelle, les entretiens furent possibles.

Le tableau 24 récapitule les cas exposés dans différents rapports entre 2011 et 2013 : le livre blanc de la gestion mutualisée des approvisionnements (2011), le rapport du PIPAME sur « la logistique collaborative » (2011) et le rapport du PREDIT sur « performance durable et GMA : le rôle des institutions » (2013). La dernière colonne présente les cas proposés dans cette recherche (en italique les cas non étudiés dans les études précédentes, au nombre de deux).

Nous avons dû rendre anonyme les cas car ce fut, pour certains des répondants, à cette condition que les entretiens pouvaient être menés. Ce fut l'un de nos arguments pour faciliter l'accord des répondants.

Tableau 24 : cas exposés dans différents livre blanc et rapports.

Livre blanc de la GMA ASLOG / Diagma Publié en février 2011	Rapport du PIPAME « la logistique collaborative » Kurt Salmon Publié en septembre 2011	Rapport du PREDIT (G04) : « Performance durable et GMA : le rôle des institutions » Publié en septembre 2013	Cas proposés dans cette thèse (2014)
1. Cadbury et Sara Lee / IPS Europe 2. Bénédicte-Nutrimaine / FM Logistic 3. CHANGES / FM Logistic 4. Senoble / Iris Logistique 5. Centres de Consolidation et de Coopération de Carrefour / Generix 6. Témoignages des prestataires sur leurs schémas de mutualisation (Norbert Dentressangle Logistics, DHL, Stef) 7. Media Saturn / Heppner	1. Centres de Consolidation et de Coopération de Carrefour 2. Sara Lee et Cadbury 3. Chargeurs Pointe de Bretagne 4. Senoble / Iris Logistique 5. AT France – Lincet / GJ Froid 6. Vialog 7. Conibi (Consortium Industriel Bureautique Informatique) 8. SAS Aérotrade 9. SAS Ferovergne (Opérateur Ferroviaire de Proximité)	1. HECORE 2. Benedicta - Banania - Lustucru / FM Logistic 3. CHANGES / FM Logistic 4. Haribo – Campbell et GUILDE / FM Logistic 5. Centres de Consolidation et de Coopération de Carrefour 6. Senoble / Iris Logistique 7. AT France – Lincet / GJ Froid 8. MerAlliance et les Délices du Chef/ MerAlliance Logistique 9. GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne »	1. ALPHA 2. BETA 3. GAMMA 4. DELTA 5. EPSILON 6. ZETA 7. ETA 8. THETA

Source : élaboration personnelle

Le choix des cas s'est décidé selon plusieurs critères :

- les avis d'experts consultés en la matière (expert : un maître de conférences spécialiste dans la mutualisation logistique et un cabinet de conseil également support d'une association professionnelle : le club Demeter) ;
- le listage systématique de tous les cas de « mutualisation » exposés dans la presse professionnelle (mais sans avoir la possibilité de vérifier sur le terrain, *a priori*, la réalité de la mutualisation). Nous reviendrons en détail sur la population des cas ;
- la consultation des rapports ci-dessus listés ;
- le renoncement à trois cas pour lequel il nous a été impossible de contacter une seule des entreprises concernées par le cas ;
- Le listage de catégories de mutualisation et le souhait d'avoir un cas représentatif pour chacune des catégories, croisées avec le degré de maturité du pool à savoir :
 - Mutualisation à l'initiative :
 - d'industriels,
 - de distributeurs
 - de prestataires de services logistiques.
 - Mutualisation :
 - Naissante
 - Mature
 - Disparue

Le tableau 25 illustre le choix retenu.

Tableau 25 : cas choisis et stade de maturation de la mutualisation logistique concertée.

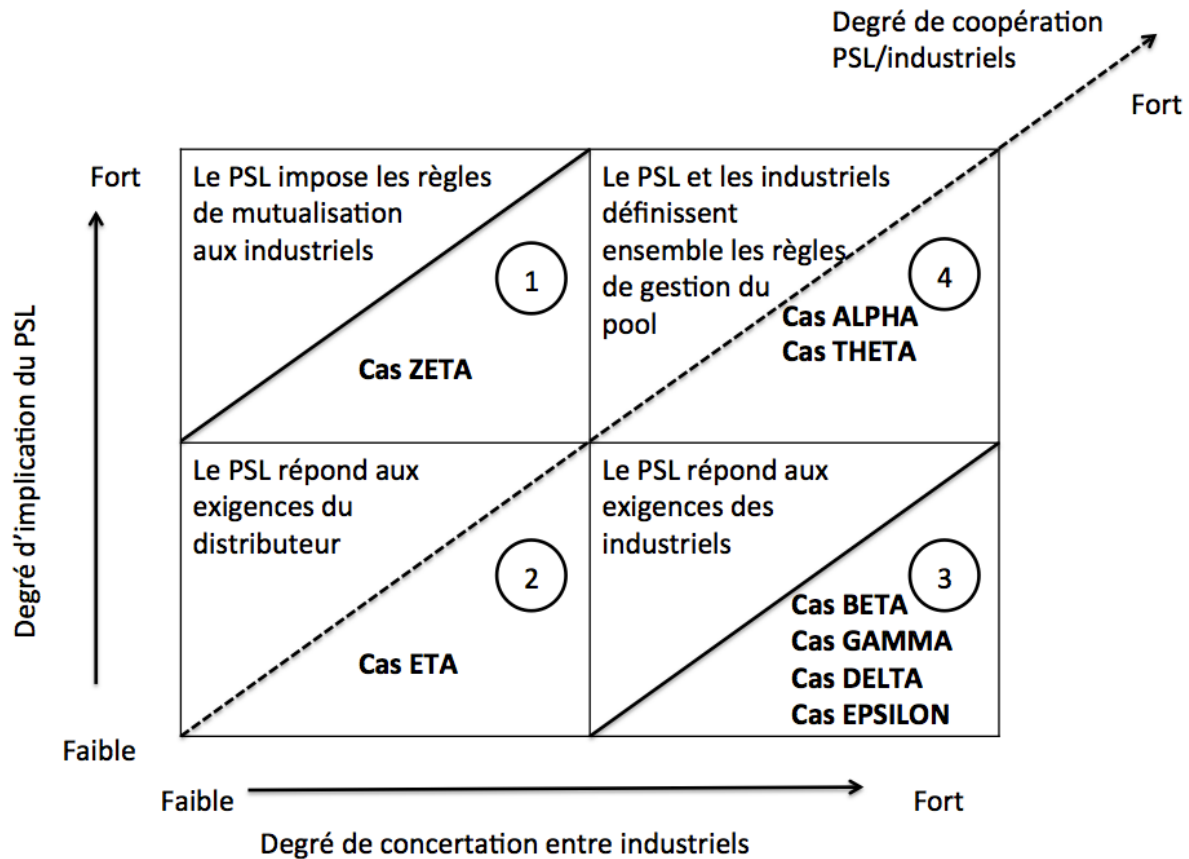
Stade de maturation	Mutualisation à l'initiative d'industriels	Mutualisation à l'initiative de distributeurs	Mutualisation à l'initiative de prestataires de services logistiques
Mutualisation naissante (postérieur à janvier 2012)	1. Cas GAMMA 2. Cas EPSILON	Cas ETA	Cas THETA
Mutualisation mature (antérieur à janvier 2012)	Cas DELTA	*	Cas ZETA
Mutualisation disparue (à date de juin 2014)	1. Cas ALPHA 2. Cas BETA	*	*

* Des cases sont vides : soit nous n'avons pas trouvé de cas à répertorier dans cette catégorie à ce jour, soit par manque d'entretiens (aucune réponse à nos sollicitations ou réponse négative à notre demande d'entretien).

Source : élaboration personnelle

Nous avons également veillé à ce que chaque type de mutualisation que nous avons précédemment dégagé en liant degré d'implication des PSL et degré de mutualisation concertée, soit illustré. En reprenant le schéma du point 3.5.1, en le spécifiant par rapport aux cas, nous avons positionné les cas dans la matrice suivante (figure 30). Cette matrice a été construite en fonction des données secondaires qui nous ont servi à sélectionner les cas. Cette figure fera l'objet d'une révision au terme de notre étude empirique.

Figure 30 : matrice de la relation PSL – donneurs d’ordres sur les dossiers de mutualisation logistique concertée.



Source : élaboration personnelle

Le degré d'implication du PSL en matière de mutualisation logistique concertée mesure le rôle du PSL dans le pool. Est-il un simple exécutant ou est-il à la source de la constitution du pool, un architecte ? Un niveau d'implication faible signifie que le PSL est plutôt dans une position d'attente vis à vis des donneurs d'ordres, alors qu'un degré d'implication fort est signe d'une proactivité sur ce type de prestation.

Quant au degré de concertation entre donneurs d'ordres, un faible niveau signifie qu'entre donneurs d'ordres il n'y a que peu de concertation autour d'une mutualisation logistique concertée, alors qu'un fort degré montre que les donneurs d'ordres s'engagent ensemble, réfléchissent et agissent ensemble, pour la réussite de la mutualisation logistique concertée.

La case 1 illustre le cas ZETA. En effet, le prestataire est fort et impose des règles de gestion et de mutualisation aux industriels, qui les accepte ou non en participant au pool. Le client principal du prestataire, celui qui rassemble 80% des flux, est lié au prestataire.

Le cas ETA est celui qui s'insère parfaitement dans la case 2, là où le degré d'implication du prestataire est faible, de même que la concertation entre les industriels entre eux mais aussi entre le distributeur et les industriels. La coopération donneur d'ordres – industriel est elle aussi très faible.

Avec une mutualisation concertée plus forte, voire forte, mais un degré d'implication des prestataires faibles dans la mutualisation logistique, nous trouvons les cas BETA, GAMMA, DELTA et EPSILON. La force des industriels réside dans le fait qu'ils ont entrepris de réfléchir et d'agir en concertation, utilisant les services des prestataires dans une logique plus opérationnelle ou de fluidité du pool.

La dernière case regroupe les cas ALPHA et THETA avec des différences néanmoins dans les degrés de concertation entre donneurs d'ordres et des différences dans l'implication des prestataires. En effet, le cas THETA est le plus abouti, avec un lien fort entre donneurs d'ordres et prestataires. A en juger les conférences et interventions qu'ils mènent ensemble pour communiquer et présenter le pool, nous avons noté les liens évidents entre les industriels, parties prenantes, et la responsable du service mutualisation d'un des principaux prestataires. Nous en avons été témoins. En revanche, et même si le cas ALPHA est un exemple pour le pool THETA, il s'est bâti prioritairement avec les industriels puis en concertation avec le prestataire. Dans l'exploitation des résultats, nous verrons combien les cas se distinguent.

Le listage systématique des cas de mutualisation nous a conduit à répertorier trente et un cas de mutualisation logistique listés avec l'aide de la presse professionnelle, des experts interrogés et des rapports. Seulement douze cas pouvaient correspondre à notre définition de la mutualisation logistique inversée, à notre connaissance et selon les données

secondaires récoltées. Nous avons gardé deux cas de mutualisation qui ont depuis disparu, ceci pour enrichir notre étude.

Sur ces douze cas, nous avons dû éliminer un cas après un entretien avec le directeur du prestataire de services logistiques. En effet, son activité était loin de pouvoir s'apparenter à une mutualisation logistique concertée. Ce n'était qu'une prestation de services logistiques classique fondée sur l'entreposage. L'apparente image de prestation de services logistiques fondée sur la mutualisation logistique concertée lui servait à attirer des clients (PME ou TPE) intéressés par le concept de réduction de coût.

Pour obtenir des entretiens, nous avons eu recours aux contacts d'un consultant et d'un responsable d'une association professionnelle (ECR France), mais aussi aux réseaux sociaux que sont Viadeo et LinkedIn. Nous avons dû parfois contacter des personnes intermédiaires qui nous ont recommandés auprès de notre cible.

Nous avons dû éliminer trois autres cas du fait de l'absence d'entretiens d'industriels, malgré tous nos efforts.

Au total, nous avons trente-deux entretiens. Seuls vingt-neuf entretiens sont retenus pour retranscription et codage. En effet, un entretien correspond au cas que nous avons éliminé une fois l'entretien réalisé, les deux autres sont les entretiens de personnes intermédiaires pour nous mener à notre cible finale (directeur *supply chain* ou responsable logistique ou cadre du haut management).

Les onze cas représentent cinquante-cinq industriels concernés. Les huit cas que nous avons répertoriés représentent trente-cinq industriels (y compris les cas qui ont disparu, hors doublon), soit 63,6% de la population totale des industriels identifiés. Nous avons interrogé onze industriels, soit 31,4% des industriels des huit cas identifiés.

Nous notons que sur une population de 56 447 entreprises de l'agroalimentaire (nombre d'unités légales hors boissons, hors agriculture – données 2011, source INSEE - ESANE), la part d'industriels impliquées dans une solution de mutualisation logistique concertée (à notre connaissance) n'est que de 0,097%. Même si cela n'est qu'une approximation, car il est possible que d'autres cas existent et que nous n'en ayons pas eu connaissance, le

phénomène de la mutualisation logistique est peu courant dans l'industrie agroalimentaire. Le potentiel de croissance est très important.

Nous pouvons également supposer que le phénomène est émergent, mu par une inertie importante du fait d'un éventuel manque d'attractivité pour les industriels ou par le manque d'offre du côté des prestataires. Ce ne sont que des suppositions qui pourraient constituer des pistes de recherche ultérieures.

4.2.4.2. La liste des répondants.

Pour la validité de chaque cas de pool, nous avons tenu à interroger au moins deux des parties prenantes, sachant que pour chacun des cas, nous avons au moins un interlocuteur chez le prestataire de services logistiques et un interlocuteur au moins chez un des industriels du pool. Nos interlocuteurs font partie du haut management tant la question de la mutualisation logistique est une décision d'ordre stratégique.

Pour certains pools, nous avons eu l'entretien avec un interlocuteur distributeur. Nous n'avons pas pu interroger tous les acteurs impliqués pour chacun des cas. C'est une limite importante à notre recherche et nous en sommes conscients.

La liste des interlocuteurs est reprise dans le tableau 26 et le tableau 27, avec un raccourci pour le « nom » que nous leur donnerons :

- ❖ Pour les industriels : une première série de lettres (une ou deux) correspondent au cas, puis un chiffre distingue les répondants de chaque entreprise.
- ❖ Pour les prestataires, distributeurs, SSII et consultant, une première lettre par ordre alphabétique, avec un chiffre pour distinguer plusieurs répondants pour une seule entreprise. En effet, il était impossible d'attribuer un seul cas à un prestataire, un distributeur, un SSII ou un consultant, puisqu'ils peuvent intervenir dans plusieurs cas.

Tableau 26 : liste des répondants par catégorie : prestataire - distributeur – SSII – Consultant

Type	Nom générique	Nom des répondants et fonction	Total
Prestataires	Prestataire A	Prest A1 : Vice Président Global Business Development Retail	10 prestataires
		Prest A2 : Directeur des Opérations Contract Logistics Europe du Sud Ouest	
	Prestataire B	Prest B1 : Directrice Supply Chain et Transport	
		Prest B2 : Directeur Commercial Europe	
	Prestataire C	Prest C1 : Directeur des Services Informatiques	
		Prest C2 : Directeur Général	
	Prestataire D	Prest D1 : Directeur Commercial	
		Prest D2 : Ex- Directeur des Services Informatiques	
	Prestataire E	Prest E1 : Directeur Général	
	Prestataire F	Prest F1 : Responsable Développement Process de Mutualisation	
Distributeurs	Distributeur A	Distri A1 : Chef de Groupe	4 distributeurs
	Distributeur B	Distri B1 : Directeur Supply Chain	
		Distri B2 : Responsable Relations Fournisseurs	
	Distributeur C	Distri C1 : Directeur Méthodes et Organisation	
SSII	SSIIA	SSII A1 : Marketing Manager de Gamme Supply Chain	3 SSII
		SSII A2 : Directeur commercial	
	SSIIB	SSII B1 : Directeur	
Cabinet de conseil	Consultant A	Consult A1 : Directeur adjoint	1 cabinet de conseil

Source : élaboration personnelle

Tableau 27 : récapitulatif des cas liés aux industriels, prestataires et distributeurs

Cas	Entreprises du pool Indus = industriel	Fonction des répondants	Prestataires (voir détail ci- dessus)	Distributeurs (voir détail ci- dessus)
Alpha	Indus A1	Ex directeur des services informatiques	Prest A1	Distri A1 Distri B1 Distri B2 Distri C1
	Indus A2	Ex directeur supply chain	Prest A2	
	Indus A3	-		
Beta	Indus B1	European Trade Logistics Manager	Prest B1 Prest B2 Prest C1 Prest C2	
	Indus B2	-		
Gamma	Indus G1	Directeur Supply Chain	Prest B1 Prest B2	
	Indus G2	-		
Delta	Indus D1	Directeur Supply Chain	Prest C1 Prest C2	
	Indus D2	Ex- Directeur Supply Chain		
	Indus D3			
Epsilon	Indus E1	Directeur Supply Chain	Prest D1 Prest D2	
	Indus E2	-		
	Indus E3	-		
Zeta	Indus Z1	Directeur développement	Prest E1	
	Indus Z2	Responsable logistique		
	Indus Z3->Z17	-		
Eta	Indus Et1	Directrice Logistique	Prest F	
	Indus Et2	-	Prest A1 Prest A2	
Theta	Indus T1	Directrice Supply Chain	Prest B1 Prest B2	
	Indus T2->T7	-	Prest C1 Prest C2	
TOTAL des répondants	11 industriels		10 PSL	4 distributeurs

Source : élaboration personnelle

Section 4.3. Le recueil des données et leur traitement

Nous construisons cette section en suivant les étapes de notre réflexion, étudiant tout d'abord le recueil des données, primaires et secondaires, via les guides d'entretien puis leur traitement via les retranscriptions et le codage.

4.3.1 Le recueil des données : les données primaires et les cinq guides d'entretien

Alors que dans une étude qualitative, le discours des répondants est d'une importance extrême, nous avons rencontré de grandes difficultés à aborder nos interlocuteurs. Nous avons essayé par les moyens en notre possession : réseaux sociaux, courriers électroniques. Notre cible était très particulière car nous devions avoir des contacts auprès de cadres dirigeants, que ce soit pour les chargeurs, les distributeurs ou les prestataires de services logistiques. Le sujet touchant les PSL, sa vision stratégique, peut être considérée comme sensible (Greer *et al.*, 2000).

Nous avons essuyé des refus, notamment d'un logisticien qui refusait de répondre à des questions sans autorisation écrite de son chargeur pour le cas qui nous intéressait. La raison de la confidentialité des données nous était opposée. Nous avons été contraint d'abandonner ce cas qui pourtant s'avérait être prometteur. Pour d'autres cas, malgré des recommandations qui auraient dû être déterminantes, nous n'avons pas pu obtenir un entretien même téléphonique.

Finalement, et à la faveur de deux entretiens clés, celui du délégué général d'une association professionnelle paritaire et celui d'un consultant, nous avons suivi leurs conseils, et avons contacté, sur leur recommandation, les chargeurs, les distributeurs et les logisticiens qui étaient notre cible. Une majorité des courriels envoyés ont reçu une réponse positive. Le réseau a été particulièrement efficace et par la suite nous avons noté combien la plupart des responsables logistiques et directeurs *supply chain* des entreprises de taille moyenne et

supérieure se connaissent. Ils se rencontrent au travers des groupes de travail initiés par les associations professionnelles, par les conférences organisées par les consultants ou la presse professionnelle. Ce monde ci, intéressé par la mutualisation logistique, est composé de peu d'acteurs, qui se connaissent quasiment tous. Le réseau est efficace et étendu, dépassant les secteurs d'activité de chacun.

Notre objectif était d'interroger tous les industriels impliqués dans le pool (à l'exception du cas Eta avec 600 industriels, ou Zeta avec 18 industriels ...). Nous n'avons pas pu atteindre cet objectif malgré nos efforts et tous les contacts que nous avons tenté d'actionner. Aussi certains cas sont orphelins d'un ou plusieurs industriels.

Le temps consacré par chaque répondant fut très variable : de 30 minutes à trois heures, selon leur disponibilité et l'intérêt personnel qu'il pouvait percevoir d'une recherche de ce type. L'administration des questionnaires s'est faite de visu ou par téléphone (nous le détaillerons dans le point suivant. Nous avons toujours tenté d'inciter à un rendez-vous de visu, mais certains répondants préféraient le téléphone afin de limiter l'emprise sur leur temps. Lors de plusieurs entretiens, il nous a été opposé que le sujet n'avait rien d'intéressant en tant que sujet de recherche car théoriser la mutualisation pouvait s'avérer impossible, tant elle est diverse et multi-forme.

Le guide d'entretien a été construit à l'appui de nos recherches antérieures, de notre question de recherche et de nos propositions. Il fut ensuite testé auprès d'un professionnel et d'un enseignant-chercheur, ce qui conduisit à la modification de plusieurs questions et à l'ordre également des questions. Nous avons noté au fur et à mesure de l'administration des questionnaires que certaines questions étaient inappropriées au cas et à l'expérience du répondant en matière de mutualisation. Nous avons donc dû, dans certains cas, omettre une question ou la reformuler pour faire en sorte qu'elle soit cohérente pour notre interlocuteur.

De même, nous nous plaçons dans le cas d'une analyse dynamique, avec une réflexion en cours de collecte de données, en essayant de faire évoluer notre recueil de données pour qu'il soit le plus pertinent possible (Miles et Huberman, 2003).

Le travail sur le terrain, nos visites, nos entretiens informels (en début ou fin d'entretien enregistrés et formalisés) ont fait évoluer notre réflexion sur notre sujet de recherche. Nous avons pris des notes de terrain et les avons réécrites sous une forme plus lisible. Elles ont permis de compléter les fiches de synthèse d'entretiens.

Ces fiches d'entretiens (voir annexe 6 à 8) comportent des questions « visant à résumer ou préciser un contact sur le terrain » (Miles et Huberman, 2003 :104). Ces fiches, complétées au mieux dans la journée après l'entretien, au plus tard dans la semaine, nous ont permis de noter des réflexions et suggestions pour le codage, de servir de support pour notre analyse ultérieure (par un questionnement plus approfondi) et surtout nous permettre de garder en mémoire les données principales de notre interlocuteur et les conseils qu'il nous a donnés pour la suite de notre recherche.

4.3.1.1. Les guides d'entretien

Les guides d'entretien sont au nombre de cinq : industriels, PSL, distributeur, SSII et consultant (voir annexes 1 à 5). Ils sont constitués d'une partie liminaire présentant la recherche, l'identité du chercheur, l'identité du répondant, son parcours professionnel au sein de l'organisation. Dans une seconde partie, les questions sont organisées par thème. Il a été parfois utile de demander des précisions aux répondants. Pour d'autres, le temps imparti pour l'administration du questionnaire fut si court qu'il nous a été impossible de le terminer. Le nombre de questions est entre onze et vingt-deux, chaque question a un lien avec la littérature.

Les questionnaires pour chaque catégorie sont des questionnaires miroirs, reprenant les mêmes thèmes avec une formulation adaptée au répondant. Le chercheur doit rester impassible et non directif pendant l'administration du questionnaire (Fontana et Frey, 2000), même si parfois les circonstances d'administration n'étaient pas idéales.

Nous avons dégagé des questions communes et des questions spécifiques aux acteurs selon leur catégorie. Le tableau 28 présente les questions communes et spécifiques.

Tableau 28 : Les thèmes des questions posées aux répondants

Questions communes aux : Industriels, PSL, Distributeurs, SSII et Consultant - Définition de la mutualisation logistique concertée (MLC) par le répondant - Compétences pour pouvoir proposer une solution de mutualisation - Les acteurs légitimes pour pouvoir présenter / piloter une solution de mutualisation logistique concertée - Effet des contextes économique et réglementaire sur l'émergence de dossiers de mutualisation logistique concertée - Freins à l'émergence de dossiers de mutualisation logistique concertée	Questions spécifiques aux industriels : - Historique du (des) dossiers de mutualisation (genèse, démarche, investissements, ...) - Partage des gains/risques - Justification de la mutualisation logistique concertée (MLC) - Rôle du PSL dans le dossier de mutualisation logistique concertée : amont – aval - Rôle des consultants - Champion - Relationnel avec les PSL - Compétences des PSL en matière de mutualisation logistique concertée - Degré d'ancrage des PSL dans leurs routines
	Questions spécifiques aux PSL : - Historique du (des) dossiers de mutualisation (genèse, démarche, investissements, ...) – détails du rôle - Compétences des PSL en matière de mutualisation logistique concertée - Compétences d'autres acteurs - Champion - Impact de la mutualisation concertée sur le chiffre d'affaires - Communication sur les dossiers de mutualisation - Volonté stratégique d'émergence de dossiers de mutualisation (degré de force de proposition) - Gain de la mutualisation - Ressources spécifiques aux dossiers de mutualisation - Relationnel avec les industriels - Résistances externes
	Questions spécifiques aux distributeurs : - Liste des pools avec lesquels le distributeur travaille - Concertation éventuelle avec les acteurs de la mutualisation (industriels / PSL) - Partage des gains de la mutualisation - Liens avec les industriels (pression pour une mutualisation) - Avantages de la mutualisation logistique concertée pour les industriels et pour le distributeur - Relations avec les PSL - Compétences des PSL en matière de mutualisation logistique concertée - Rôle des PSL dans la mise en place de la mutualisation logistique concertée
	Questions spécifiques aux SSII : - Historique de dossiers de mutualisation (genèse, rôle, fonctionnement, ...) auxquels le SSII a participé - Place d'un PSL dans un dossier de MLC - Importance des SI dans les dossiers de MLC - Importance du relationnel dans les dossiers de MLC - Identification d'un champion chez l'industriel ou chez le PSL - Relations avec les PSL / les industriels - Degré de <u>proactivité</u> des PSL en matière de MLC - Compétences des PSL en matière de MLC - Existence de routines organisationnelles chez le PSL
	Questions spécifiques au consultant : - Historique de dossiers de mutualisation (genèse, rôle, fonctionnement, ...) auxquels le consultant a participé - Intérêt pour les dossiers de MLC - Stratégie pour les dossiers de MLC - Communication autour de la MLC - Place d'un PSL dans un dossier de MLC (concurrent, partenaire) - Compétences des PSL en matière de MLC - Intérêt des PSL pour les dossiers de MLC

Source : élaboration personnelle

4.3.1.2. Les données primaires

Le recueil des données primaires s'est fait grâce à des entretiens semi-directifs menés auprès de onze industriels, cinq prestataires de services logistiques, trois distributeurs, deux sociétés de services en ingénierie informatique, un consultant. Au total 29 entretiens dont 16 interviews de visu et 13 interviews téléphoniques, pour un total de 33 heures et 45 minutes d'entretien. 28 entretiens furent enregistrés avec autorisation des répondants. Un répondant a interdit son enregistrement (tableau 29).

Tableau 29 : statistiques liées à l'administration des guides d'entretien

	Industriels	PSL	Distributeurs	SSII	Cabinet de conseil	TOTAL
Nombre d'entreprises	12	5	3	2	1	23
Nombre d'interviews de visu	5	7	0	3	1	16
Nombre d'interviews par téléphone	6	3	4	0	0	13
% de visu	45,4%	75%	0%	100%	100%	55,1%
Nombre d'heures d'entretien	12H00	12H40	4H30	3H05	1H30	33H45
Nombre de pages de retranscription	108	124	25	18	10	285

Source : élaboration personnelle

Ces entretiens furent l'objet tout d'abord d'une fiche de synthèse d'entretien (voir annexe 6 à 8) pour ne pas oublier les éléments importants et les remarques puis d'une transcription mot à mot dans un second temps. Nous avons 285 pages de retranscription, pour 33 heures 45 d'entretien.

Nous avons concentré 70% des entretiens en deux mois aussi nous n'avons pas pu retranscrire immédiatement tous les entretiens, ce qui était pourtant notre objectif initial pour suivre les recommandations de Lofland et Lofland (1984). Nous souhaitions envoyer ces retranscriptions à nos interlocuteurs afin qu'ils puissent éventuellement rajouter des remarques, mais ce ne fut pas possible dans le temps imparti. A notre avis, envoyer la retranscription dans un délai raisonnable de deux semaines aurait été productif et intéressant, mais passé ce délai ce n'était ni correct vis à vis de notre interlocuteur, ni respectueux de notre protocole de recherche.

En encadré 1, nous présentons quelques extraits de verbatim recueillis auprès d'un prestataire de services logistiques, d'un distributeur et d'un industriel.

Encadré 1 : extraits de verbatim – prestataire – distributeur - industriel

Prestataire (cas THETA – PREST B2)

« Quand nous on a commencé à travailler sur un concept de pooling, il y avait aussi des réflexions chez d'autres industriels pour mettre en place ce process de mutualisation avec des procédés qui pouvaient être légèrement différents. Ce qui a commencé à se mettre en place à l'époque, en même temps qu'on a mis en place le premier pool agro, c'est HECORE. Ils étaient tout de suite à trois mais il y avait des process de massification à deux. Souvent deux. Et nous, quand on a travaillé le concept de massification tout de suite ce qu'on disait c'est qu'un pooling ne doit pas être un mariage à deux. Pourquoi ? Car il y a trois acteurs dans le pooling : deux industriels, le distributeur et logisticiens et le pooling est mis en place pour apporter une solution attendue à leurs clients distributeurs et notamment pour augmenter la fréquence de livraison. S'il y a seulement deux industriels, le moindre événement chez l'un des industriels va avoir un impact sur la fréquence. Parfois l'événement peut être positif si un industriel rachète une marque, plus de volume et on pourra augmenter la fréquence mais parfois ce n'est pas ça si un industriel cède une marque : soit camion moins rempli ou soit moins de fréquence. »

Distributeur (DISTRIC)

« Pour les compétences, il faut savoir quel niveau de prestations on exécute. De la gestion des stocks de l'industriel à la la gestion des réapprovisionnements mutualisés entre plusieurs industriels. Il y a des compétences de préparation de marchandises, mais là c'est globalement courant maintenant. Après quand il y a plusieurs entreprises dans un même entrepôt c'est la gestion des priorités. Il faut quand même du côté du prestataire avoir un savoir-faire de gestion de multifournisseurs / multiliens. On est quand même dans des cultures soit du côté industriel soit du côté distributeurs. Il faut des systèmes d'information qui soient globalement structurés et aussi du côté distributeurs car quand on met cinq ou six distributeurs multi industriels dans un centre logistique, en règle générale il faut aussi mettre en place une gestion mutualisée des approvisionnements entre le distributeur et le prestataire. Le distributeur exprime un besoin et il faut qu'il y ait une cellule au sein de l'entrepôt pour optimiser le remplissage et les camions, en faisant les ajustements de commande quantité pour que le camion soit complet. Quand on a 4/5/6 industriels ça devient vraiment compliqué. »

Industriel (Cas Gamma – Indus G1) :

« A cette époque là, nous avons lancé un appel d'offre aux entrepôts, on était à la période de renouvellement du contrat, on changeait de prestataire. On a pris FM Logistique parce qu'ils étaient les plus avancés dans ce domaine là en tant que prestataire, on leur avait dit : nous on prend un entrepôt mais ce qui nous intéresse et c'est votre boulot, vous devez trouver d'autres partenaires pour travailler avec nous dans le domaine alimentaire en tout cas des produits qui soient compatibles. Par exemple, on aurait pas voulu mettre nos produits dans le même camion que des produits chimiques, ou même des produits qui amènent des odeurs importantes ; donc on leur avait demandé de regarder ça et ils ont eu beaucoup de mal en fait, on a pris la moitié de l'entrepôt au départ et l'autre moitié de l'entrepôt est resté vide, le propriétaire qui n'était pas FM Logistique finalement l'a loué et on s'est retrouvé avec, du coup, notre projet un petit peu coincé, puisque cette deuxième moitié qui devait être réservée pour avoir d'autres industriels comme nous n'a pas pu être réalisé. »

4.3.2. Les données secondaires

La triangulation des données est, nous l'avons vu, un point essentiel dans une méthodologie qualitative. Elle sert à assurer une fiabilité des données. Nous suivons le conseil de Yin (2009) qui consiste à procéder à une « *data triangulation* » (Yin, 2009 :116), premier type des quatre types de triangulation étudiés par Patton (2002).

Les données secondaires sont issues de plusieurs sources : entretien avec le délégué général d'une association professionnelle paritaire, rapports sur le thème de la mutualisation, des parties de rapports publics, des articles issus de la presse professionnelle, quelques pages de sites internet. La liste des sources de données secondaires est en annexe.

Ces données secondaires ont été codées différemment des données primaires. Un codage moins détaillé, reprenant néanmoins tous les méta-thèmes que nous avons défini précédemment. L'annexe 11 détaille les méta-thèmes, thèmes et sous-thèmes pour ces données et les relie à nos propositions et variables modératrices. Ces données secondaires nous ont permis d'avoir des informations complémentaires que nous n'avions pu obtenir du fait d'entretiens trop courts pour aborder tous les points souhaités. Ils nous ont permis également de récolter des données factuelles sur les pools que nous avons choisis d'étudier, de vérifier certaines informations de nos répondants et de les compléter si besoin.

4.3.3. Le codage

« Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (Miles et Huberman, 2003 :112). Ces codes sont ensuite attribués à des portions de phrases ou des paragraphes, des « segments » de taille variable. Le codage « correspond à une transformation - effectuée selon des règles précises - des données brutes du texte » (Bardin, 1977: 102). Cependant le codage est subjectif, il dépend de l'inventivité du chercheur, de sa créativité car il encode des éléments de texte, dans des catégories construites par lui (Allard-Poesi, 2003).

Une première étape consista à construire une liste des méta-thèmes, thèmes, et éventuellement sous-thèmes et sous-sous-thèmes en lien avec chacune de nos propositions de recherche et de nos variables modératrices, elles-mêmes issues de la littérature et nous permettant de répondre à notre question de recherche et à nos sous-questions de recherche (voir annexe 10).

Une seconde étape fut de transformer cette liste en codes exploitables pour le codage. Nous avons identifié à l'origine 79 codes.

Le traitement des données fut fait avec l'aide de Nvivo 10 pour PC, logiciel de traitement qualitatif des données. Nous nous plaçons dans une analyse thématique, avec un codage de portion de discours, une fois retranscrits, ou de documents, du fait que les catégories que nous avons construites *ex ante* peuvent changer en cours de codage (Fallery et Rodhain, 2007). La première phase est dite de dé-contextualisation. Le logiciel stocke l'information et le chercheur est en charge de découper le texte, mais aussi l'audio ou la vidéo en séquences qui correspondent à des lignes de codage. L'analyste a créé des nœuds, que l'on pourrait rapprocher de couleur de surligneur qui sont les codes. Le texte est alors « surligné » fictivement. La deuxième étape est celle d'une re-contextualisation, avec une manipulation raisonnée des nœuds. L'intérêt est de trouver du sens aux portions de textes qui ont été codées et qui, assemblées, vont pouvoir laisser émerger des idées ou un sens particulier.

Afin de stabiliser le codage et d'être assurés que quel que soit le chercheur le codage sera quasi-similaire, voire similaire, une partie du codage (un peu plus de 10% du matériel des données primaires codé) fut réalisé par deux chercheurs indépendamment. Les résultats peuvent s'avérer satisfaisant avec une cohérence de l'ordre de 70%.

Nous avons tout d'abord programmé sur le logiciel une première codification. Celle-ci a évolué avec le temps puisque c'est un phénomène itératif.

Le logiciel Nvivo dans sa dernière version au moins, ne demande pas nécessairement un acronyme de type « MOT » pour « motivation ». Il est possible de laisser le terme « motivation » dans sa totalité, voir même d'utiliser des phrases complètes en tant que code

(ex. : « dépendance de l'industriel vis à vis du PSL »). Le logiciel rend compréhensible les codes immédiatement, sans avoir à les transcrire en version courte.

Nous avons définis un « maître code » (Miles et Huberman, 2003) et des sous codes. Nous avons établi une liste de départ de codes, avant même de nous rendre sur le terrain, suivant en cela la méthode de Miles et Huberman (2003).

Au fur et à mesure des entretiens, il est apparu ce que Miles et Huberman (2003) notaient p. 120 : « les chercheurs avec des listes de départ savent que les codes vont être modifiés. Il se passe beaucoup plus de choses qu'on ne l'avait envisagé initialement, et peu de chercheurs de terrain sont assez imprévoyants pour négliger ces éléments ». Nous nous classons dans cette catégorie et avons noté au fur et à mesure des changements dans notre liste de départ. Nous classifions ces changements dans trois opérations sur les quatre décrites par Lincoln et Guba (1985) :

- ❖ « Insertion » de codes, avec une reconstruction cohérente de la structure,
- ❖ « Liaison » nouvelle entre les catégories, débouchant sur la compréhension de catégories, finalement incomprises ou imparfaitement comprises,
- ❖ « Emergence » de nouvelles catégories.

Nous ne nous sommes pas trouvée dans la situation d'une « Extension », de la reprise de matériels codés et d'une nouvelle analyse avec l'émergence éventuelle de nouveaux codes.

Nous avons donc procédé à un découpage des transcriptions, en attribuant des parties de texte aux catégories que nous avions préalablement définies, voire à en définir d'autres si aucune ne pouvait nous donner satisfaction. Nous avons toujours veillé à ne pas produire de doublons avec une signification proche, si proche que le rassemblement était favorable. La liste de ces codes est en annexe 12, sous la forme d'un arbre thématique, issu de Nvivo 10.

Cette annexe rapproche les codes soit de la littérature soit du terrain. 72 codes proviennent de la littérature, 23 codes sont issus du terrain.

Nous avons dû éliminer sept codes qui se sont révélés redondants avec d'autres codes ou qui n'avait que très peu de résultats de codage. Aussi, nous avons dû revoir notre grille de codage pour la rendre exploitable. Nous avons procédé dans ce processus final avec le regard extérieur d'un enseignant chercheur à cette révision des codes (voir annexe 10 pour la liste des codes éliminés).

Dans l'encadré suivant (encadré 2), nous présentons un exemple de codage d'une portion d'un discours d'un prestataire de services logistiques. Nous avons décidé de « coder large », à savoir ne pas coder des portions de phrase uniquement mais des paragraphes. Cela nous permet de faciliter notre compréhension du discours de l'acteur.

Encadré 2 : extraits de codage

Code tel que dans Nvivo 10	Verbatim
Expertise métier	« En premier lieu le prestataire doit être bien placé économiquement et bon communicant pour convaincre tous les partenaires ; il doit être bon négociateur, et il faut qu'il en soit convaincu. Ça repose sur des personnes, capable de résoudre tous les problèmes juridiques qui peuvent se poser ; à côté de ça vous devez avoir une vraie compétence c'est les systèmes d'information. Les systèmes d'information c'est pour bien les faire communiquer entre eux, et même en s'appuyant sur les standards GS1, c'est parfois très compliqué. Chez FM c'est lui qui a réglé un certain nombre de problèmes techniques chez les industriels et les distributeurs et il a su faciliter la bonne communication entre les différents outils. » INDUS A1.
Risque de la mutualisation	« Je me refusais à imaginer qu'on puisse mettre là-dessus une pression accrue sur le prestataire en termes de tarification parce que justement nous sommes plus forts. C'est plus subtil que ça. Quelque part nous sommes dans une situation où on n'a aucun intérêt à partir seul et où c'est compliqué de partir à trois, c'est-à-dire que c'est un gage de stabilité pour le prestataire de services logistiques. En même temps, la stabilité n'est pas à n'importe quelle condition. Si il commence à faire n'importe quoi, en effet, il risque de perdre la totalité de ses clients en même temps. » INDUS D1.
Réputation du prestataire	« L'incitation à la mutualisation c'est principalement FM logistic qui a plusieurs « pooling » qui est celui qui est le mieux organisé pour faire cela. En plus, il a une personne dédiée à cela. En revanche d'autres prestataires ont une rente de situation sur le transport en frais et qui, de par le travail de messagerie qu'ils font, n'ont pas d'intérêt véritable à la mutualisation. » INDUS B1.
Remise en cause des schémas traditionnels	« La capacité du prestataire à se remettre en cause par rapport au schéma connu et maîtrisé qu'il a, c'est la plus grande difficulté et c'est propre aussi à PREST A. C'est se remettre en cause par rapport à ses outils, à ses capacités à faire ce qui marche bien depuis 5 ans, mes outils marchent bien alors pourquoi je changerais quelque chose ? Ce n'est pas propre à PREST A mais à tous les prestataires. Ils ont tous cette problématique là. Comment je me mets en cause sans pour autant remettre en cause les hommes qui ont bâtis ce schéma ? Ce n'est pas de dire que les hommes sont obsolètes, ce ne veut pas dire qu'ils sont mauvais ! Ils sont bons ils ont été très bons pour ce modèle, maintenant comment faire en sorte qu'ils continuent à créer, qu'ils se remettent en cause ? » PREST A2.
Spécialiser les prestataires	D'un point de vue organisation logistique on avait beaucoup d'argent à gagner les uns les autres. Donc, on est s'est mis d'accord avec INDUS B2, un prestataire logistique unique qui sera FM et on va construire un dépôt qui correspond exactement aux desiderata d'une livraison mutualisée avec deux fournisseurs et chacun un côté bien spécifique. Le tout était calculé pour limiter au plus le cheminement des palettes dans l'entrepôt entre l'arrivée la sortie. C'est comme ça que ça été fait et on a développé le truc. On s'est aperçu qu'on ne voulait pas mettre tous les œufs dans le même panier et FM sur le sujet était plutôt d'avant garde avec une stratégie commerciale pour essayer de tomber de nouveaux clients. Nous, on avait une autre logique : c'est de dire le transport c'est quelqu'un, l'entreposage c'est un autre et la partie mutualisation est un prestataire dont c'est le métier spécifique de gérer les relations et partenariat et la gestion de la GPA pour les fournisseurs. On a utilisé à l'époque PREST C.
Continuer à faire de la mutualisation « de fait ».	« Comment les fournisseurs vont organiser ça ? Je travaille avec des gens de DHL, le problème des prestataires logistiques est dramatique parce que culturellement ils n'inventent rien, ils ne font que sous la pression. Etre prestataire c'est un métier d'immobilier et un métier de main d'œuvre : je ne gagne pas assez d'argent pour faire de la recherche et développement ou payer des doctorants pour faire des études. J'ai un cahier des charges ou un appel d'offre, là je sais faire. » SSIIB

Source : élaboration personnelle

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Dans ce chapitre 4, nous avons exposé notre posture de chercheur, en donnant les points de référence méthodologique, correspondant à notre angle de recherche. Ainsi, nous avons adopté :

- ❖ un raisonnement hypothético-déductif,
- ❖ dans une lignée interprétativiste,
- ❖ une recherche de nature exploratoire avec comme support une méthodologie qualitative basée sur des multi-cas.

Nous avons identifié plusieurs étapes à notre travail :

- ❖ une méthodologie est identifiée au regard de notre question de recherche : une méthodologie hypothético-déductive,
- ❖ la revue de littérature a amené à l'identification de propositions : trois proposition et sept variables modératrices,
- ❖ un terrain de recherche est identifié ainsi que les cas idoines et des acteurs : le terrain de la grande distribution alimentaire, que nous avons détaillé dans ce chapitre et huit cas de mutualisation logistique concertée,
- ❖ simultanément des données secondaires sont identifiées,
- ❖ des guides d'entretien découlant des propositions ont été construits : cinq guides d'entretien pour chacun des acteurs : prestataires de services logistiques, distributeurs, industriels, SSII, cabinet de consultant,
- ❖ une première série de codes sont identifiés, en lien avec nos propositions et nos variables modératrices,

- ❖ une grille de codage est construite également pour les données secondaires et en permettre le codage,
- ❖ les entretiens sont menés et enregistrés (sauf un entretien) puis retranscrits pour être codés,
- ❖ les entretiens sont codés et, pour partie, codés par une tierce personne pour en assurer la fiabilité,
- ❖ une seconde série de codes émerge des entretiens,
- ❖ les codes sont revus au regard des résultats du codage,
- ❖ les résultats apparaissent et les propositions peuvent être alors validées ou refusées.

Pour chacune de ces étapes, nous avons veillé à la validité de la recherche en insistant sur l'objectivité, le sérieux, la crédibilité, la transférabilité et l'utilisation de cette recherche.

CHAPITRE 5. LES RESULTATS ET LEUR ANALYSE

Nous avons construit ce chapitre 5 en nous basant sur une analyse intra-cas et en abordant seulement l'analyse inter-cas comme une perspective intéressante de recherche.

L'analyse intra-cas nous permettra de faire ressortir les rôles du prestataire de services logistiques pour chacun des cas exposés. Pour une généralisation, une analyse inter cas pourrait être réalisable et sera l'objectif de recherches futures, notamment par le biais d'articles. Nous aborderons les conditions de l'analyse inter-cas dans la conclusion.

Nous rappelons que notre objectif dans cette recherche est d'identifier, par l'exemple et au regard de l'étude de la théorie que nous avons élaborée et des propositions qui en résultent, le rôle du prestataire de services logistiques dans la mutualisation logistique, d'identifier les ressources et compétences qu'il doit avoir pour mettre en œuvre une mutualisation logistique concertée, puis enfin d'identifier les éventuels freins qui s'exercent sur le PSL, au travers par exemple de sa position historique ou de ses caractéristiques. Nous nous pencherons également sur des phénomènes externes qui influent sur la mise en place de la mutualisation logistique : des logiques d'acteurs, des contraintes externes.

La présentation détaillée des cas nous paraît être un premier résultat : elle se présente sous la forme de données chiffrées et surtout de détails issus des données primaires et secondaires récoltées, étayées par quelques verbatim choisis des acteurs des cas. Elle nous permet déjà d'avoir une vision des modes de fonctionnement de chacun des cas et d'en apprécier la diversité. Nous noterons d'ors et déjà que le prestataire de services logistiques n'a pas les rôles d'un cas à l'autre. Nous présenterons ensuite les résultats des entretiens en détaillant plusieurs thèmes qui nous permettront d'améliorer la compréhension des rôles du PSL dans la mutualisation logistique. Nous serons également en mesure de présenter de nouveaux modèles de recherche et trois scénarios correspondant à trois types de prestataire de services logistiques selon les rôles que celui-ci joue dans une solution de mutualisation logistique concertée.

Section 5.1. La présentation détaillée des cas.

Le détail des cas est un élément essentiel de notre réflexion sur le terrain et s'appuie sur nos entretiens mais également sur les données secondaires que nous avons récoltées. Aussi nous donnons des informations sur les industriels participant au pool, sur les prestataires de services logistiques, parties prenantes, ainsi que l'historique de chaque pool. Nous avons décrit en détail les caractéristiques des prestataires de services logistiques et des distributeurs dans une section précédente. Ces données seront donc à lier avec celles exposées ci-après. Nous souhaitons une diversité dans les cas étudiés, en particulier du rôle du PSL dans la mutualisation, que ce soit en amont ou en aval de la mise en place d'un pool. Cette diversité existe bien et n'en sera que plus intéressante à étudier. Les discours des acteurs vont nous éclairer mais devront être modérés par leur expérience de pool et leur intérêt pour la mutualisation.

Cette présentation des cas se présente sous la forme suivante :

- ❖ le nom du cas et l'année de la création du pool et éventuellement de sa disparition,
- ❖ un premier tableau présentant les industriels du cas (d'une façon anonyme),
- ❖ un second tableau présentant le pool et les logisticiens et transporteurs du pool,
- ❖ une figure qui schématise le fonctionnement du pool avec les acteurs que nous avons identifié, grâce aux données primaires et secondaires.
- ❖ un bref historique du pool ponctué d'un ou plusieurs verbatim des acteurs.

Nous présentons donc huit cas en suivant cette forme²⁸.

²⁸ Pour faciliter la lecture des cas et des autres résultats exposés, nous proposons, en dernière page de ce fascicule, p. 487, une feuille A3 qui se déplie et qui reprend les cas schématiquement et donne quelques indications sur chacun des cas.

5.1.1. Présentation du cas Alpha

Début du pool : 2006 – fin du pool : 2012

Tableau 30 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS ALPHA	Effectifs salariés (2010)	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS A1	1500	530 (2011)	Cotée en bourse	Américaine
INDUS A2	636	732 (2012)	Cotée en bourse	Britannique
INDUS A3	750	759 (2011)	Cotée en bourse	Allemande

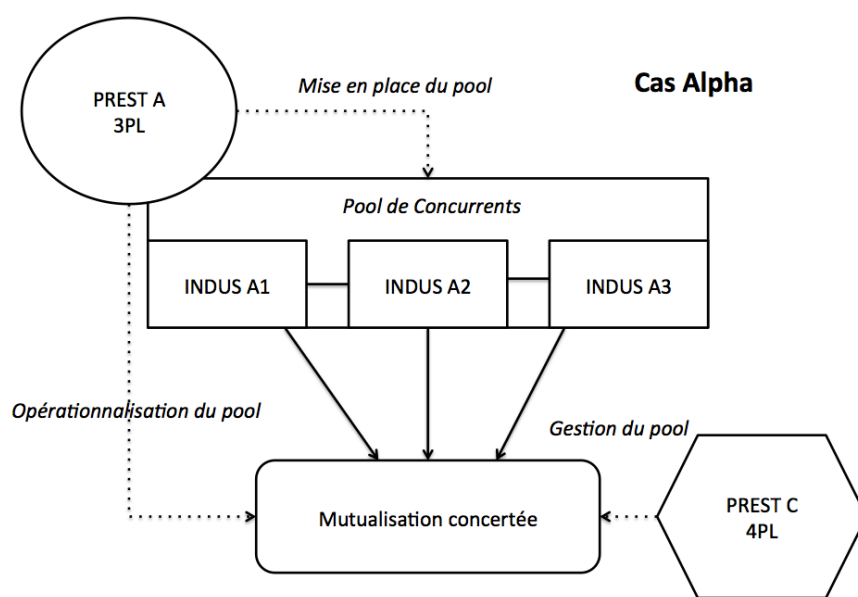
Source : données secondaires

Tableau 31 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.

CAS ALPHA	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de mutualisation	Volume traité et périmètre	Initiative
PREST A 3PL	Mise en place du pool et opérationnalisation	Deux plates-formes régionales : Savigny le Temple (60%) et Saint Quentin Fallavier (40%)	GPA concertée puis GPA mutualisée	800 000 palettes/an de produits détergents et d'entretien.	Industriels
PREST C 4PL	Gestion du pool				

Source : données secondaires

Figure 31 : représentation schématique du pool ALPHA



Source : élaboration personnelle

➤ Histoire du pool Alpha

Le pool est constitué de trois entreprises directement concurrentes sur un segment particulier qui est l'entretien de la maison, poussant donc chacune des entreprises du pool à être innovante y compris sur leur *supply chain*.

Dans une première phase, en 2006, le pool fonctionnait avec une GPA propre à chacune des entreprises du pool et une pré-allocation de place dans un camion. Pour faire face aux différences quotidiennes de flux, une concertation entre industriels devait avoir lieu sous la forme d'appels téléphoniques.

En 2008, le passage à une gestion partagée des approvisionnements mutualisée fut entrepris. Un prestataire 3PL (PREST A) était en charge de sa mise en place et de son opérationnalisation, un 4PL (PREST C) assurant quant à lui sa gestion. Les objectifs affichés d'amélioration des taux de service auprès des distributeurs, de réduction des coûts logistiques, et accessoirement de réduction de l'empreinte carbone ont été atteints. Le projet a permis une réduction de 20% des kilomètres parcourus, de 26% des gaz à effet de

serre, avec une amélioration de 18% du taux de remplissage. Plus de 800 000 palettes à partir de deux entrepôts, l'un pour le nord de la France, l'autre pour les livraisons au sud.

Cependant, à la suite d'un changement de stratégie de l'un des membres du pool, à savoir économiser sur ses coûts de stockage en ne gardant qu'un seul entrepôt sur toute la France et une mutualisation à deux plutôt qu'à trois, ce pool a cessé d'exister en 2012.

Le principal distributeur destinataire des flux du pool ALPHA est DISTRI C.

5.1.2. Présentation du cas Beta

Début du pool : septembre 2004 – fin du pool : février 2010.

Tableau 32 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS BETA	Effectifs salariés	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS B1	1200 (2009)	450 (2009)	Cotée en bourse	Américaine
INDUS B2	250 (2010)	337 (2010)	Cotée en bourse	Néerlandais (depuis 2012 : Allemand)

Source : élaboration personnelle

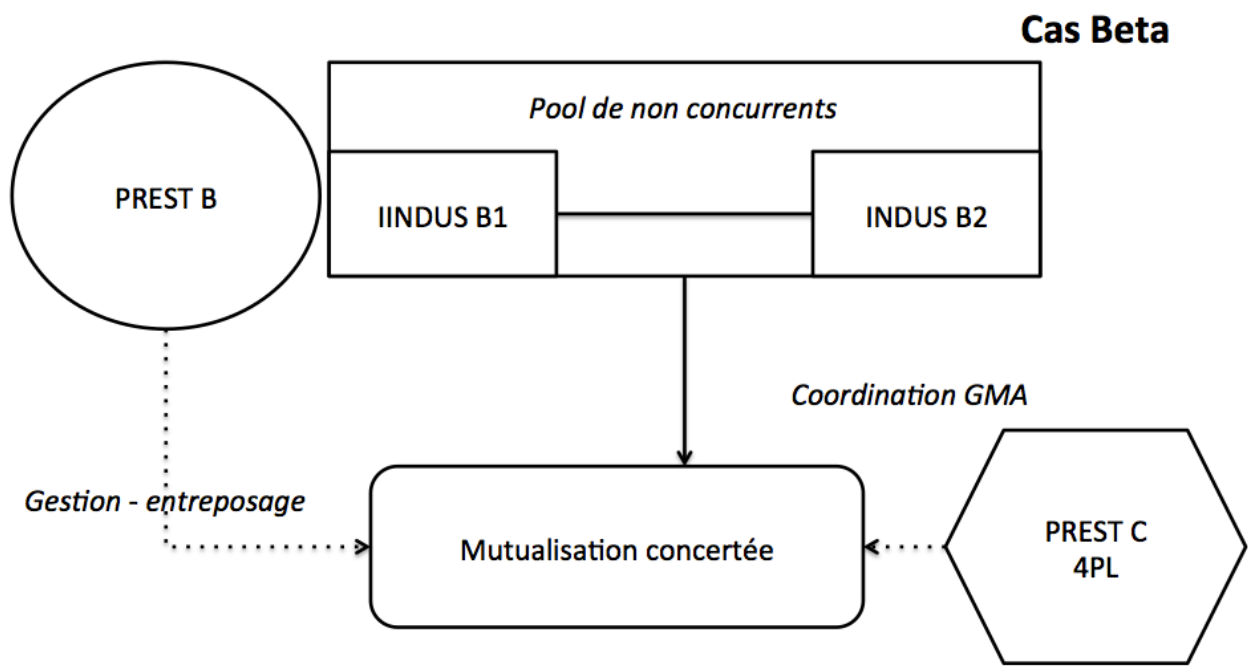
Tableau 33 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.

CAS BETA	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de MLC	Volume traité et périmètre en janvier 2010	Initiative
PREST B 3PL	Gestion entreposage	Boigny-sur-Bionne (45)	GMA	460 000 palettes/an – 39 points de livraison – 7 enseignes de la grande distribution – Livraison entre 2 et 4 fois/semaine. 15 livraisons en moyenne/jour.	Industriels
PREST C 4PL	Coordination de GMA – Gestion des approvisionnements				
Transporteurs	Transport	N/A ²⁹			

Source : élaboration personnelle

²⁹ N/A : non applicable

Figure 32 : représentation schématique du pool BETA



Source : élaboration personnelle

➤ Histoire du pool Beta

Au début, en 2004, un *multipick* a été décidé entre les 2 entrepôts de INDUS B1 et INDUS B2 (distants de 40km). Début 2008, les deux industriels ont décidé d'aller plus en avant dans leur coopération et de commencer une mutualisation dans l'entreposage également. Les stocks des deux industriels ont déménagé vers un entrepôt commun de PREST B à Neuville-aux-Bois (proche d'Orléans). Cet entrepôt a subi des modifications pour accueillir les produits de INDUS B1 en température dirigée (27 000m²) en janvier 2008, puis à partir de mai 2008, INDUS B2 sur 9000m². L'architecture de l'entrepôt a été pensée afin de faciliter la mutualisation. INDUS B1 livre 265 000 palettes par an, soit 6500 camions.

En février 2010, INDUS B1 est racheté par Kraft et cesse donc immédiatement la mutualisation avec INDUS B2. Les flux de INDUS B1 sont désormais suffisants pour

organiser une mutualisation en interne avec les autres départements de l'entreprise acquéreur. INDUS B2 est contraint de trouver une solution rapidement afin de continuer à fournir à ses clients un taux de service identique. PREST B propose alors un déménagement sur un autre site pour constituer le pool THETA.

5.1.3. Présentation du cas Gamma

Début du pool : septembre 2012.

Tableau 34 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS GAMMA	Effectifs salariés (2010)	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS G1	420	180 (2011)	Cotée en bourse (NYSE)	Américaine
INDUS G2	700	196 (2012)	Familiale	Allemand

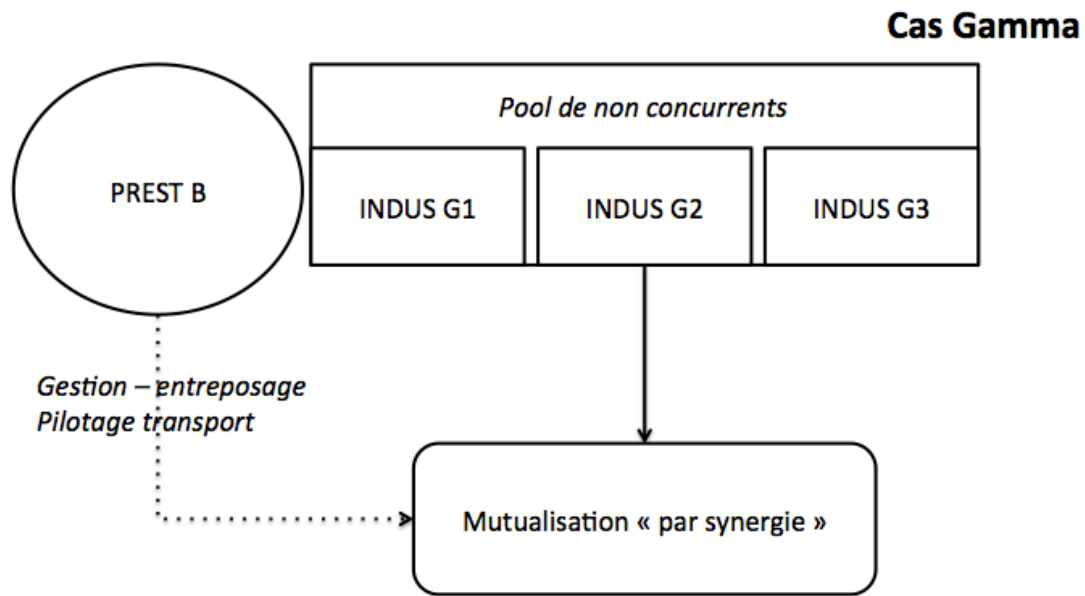
Source : élaboration personnelle

Tableau 35 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.

CAS GAMMA	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de mutualisation	Volume traité et périmètre	Initiative
PREST B 3PL	Gestion entreposage, préparation de commande et pilotage du transport	Un entrepôt à Sorgues.	Sans GPA	Flux de IINDUS G2 destinés à la grande distribution.	Industriels
Transporteurs	Transport	N/A	N/A	N/A	N/A

Source : élaboration personnelle

Figure 33 : représentation schématique du pool GAMMA



Source : élaboration personnelle

➤ Historique du pool Gamma :

Dès 2002-2003, INDUS G1 a tenté de trouver un partenaire afin de mieux remplir ses camions. En 2004, en partenariat avec un industriel pour une petite partie bien spécifique de sa production, ils ont réussi à déployer un modèle vers Carrefour, modèle qui répondait parfaitement aux exigences croissantes du distributeur en terme de baisse des stocks et donc de livraisons plus fréquentes, sans surcoût pour les industriels. A deux industriels, la contrainte était importante. Aussi le directeur *supply chain* de INDUS G1 a prospecté un autre industriel pour accroître la portée de la collaboration. En même temps, INDUS G1 a changé de prestataire de services logistiques et s'est tourné vers PREST B avec pour cahier des charges de trouver un troisième partenaire pour le pool. Ce n'est pas PREST B qui a trouvé ce partenaire mais INDUS G1. INDUS G2 souhaitait recentrer ses entrepôts sur le sud de la France pour la partie en direction de la grande distribution. Un entrepôt à Sorgues correspondait aux exigences des trois industriels qui ont pu former un pool mutualisé.

Les distributeurs destinataires sont DISTRI C mais aussi d'autres distributeurs.

5.1.4. Présentation du cas Delta

Début du pool à trois industriels : septembre 2011.

Tableau 36 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS DELTA	Effectifs salariés	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS D1	860 (2009)	700 (2012)	Familiale	Américaine
INDUS D2	500 (2012)	214 (2012)	Familiale	Italienne
INDUS D3	445 (2009)	192 (2011)	Groupe d'investissement	Britannique

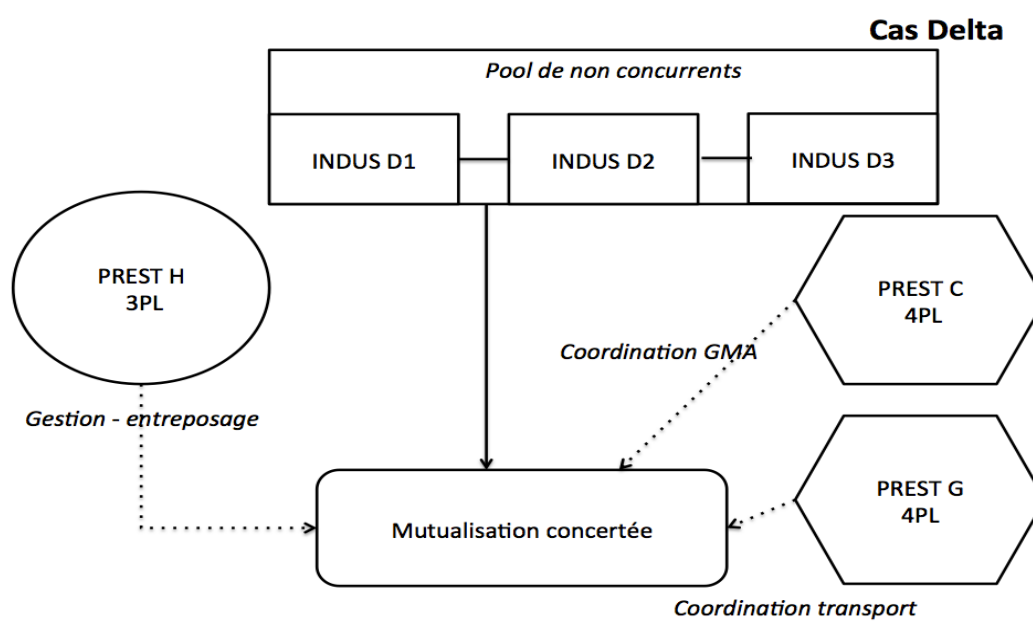
Source : élaboration personnelle

Tableau 37 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.

CAS Delta	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de mutualisation	Volume traité et périmètre	Initiative
PREST H 3PL	Gestion entreposage	Boigny-sur-Bionne (45)	GMA	Livraison de 40 à 45 plates-formes de la grande distribution – Premier distributeur à avoir été intéressé : PREST A	Industriels
PREST C 4PL	Coordination de GMA				
PREST G 4PL	Fourniture d'un TMS (outil de gestion de transport mutualisé en mode Saas) et coordination de transport (à partir de septembre 2012)				
Transporteurs	18 transporteurs	N/A			

Source : élaboration personnelle

Figure 34 : représentation schématique du pool DELTA



Source : élaboration personnelle

➤ Historique du pool Delta :

INDUS D1 a commencé une mutualisation avec United Biscuit dès lors que son contrat de prestation logistique s'est terminé avec PREST B en 2008 et s'est engagé avec le prestataire PREST H. De son côté, INDUS D2 recherchait un partenaire de mutualisation car son directeur *Supply Chain* de l'époque, pressentait les pressions des distributeurs, notamment Carrefour, qui commençait à construire leur modèle de Centre de Consolidation et de Collaboration (3C), l'objectif étant la baisse des stocks. Il ne souhaitait pas subir les pressions des distributeurs et souhaitait donc sortir de ce schéma organisé par les distributeurs. « On avait beaucoup de pression de la part des distributeurs c'était un sujet à la mode. J'ai eu d'autres discussions avec les industriels mais on s'est aperçu que pour faire la GMA il fallait que l'entreprise ait déjà une GPA, les gens ne sont pas éligibles et ce n'était pas du jour lendemain qu'on peut mettre en place une GPA et en plus qu'il fallait une volonté de la direction » (INDUS D2).

Suite à une rencontre due au hasard entre INDUS D1 et INDUS D2 en 2009, il a été envisagé par ces deux industriels, l'entrée de INDUS D2 dans le pool qui venait juste de se constituer entre INDUS D1 et INDUS D3. La taille de INDUS D2, ses produits et les concessions de localisation d'entrepôt qu'il était prêt à réaliser correspondaient aux besoins de INDUS D1 et INDUS D3. A la suite d'un retard dû à des événements purement climatiques, le pool Delta a commencé en septembre 2011.

5.1.5. Présentation du cas Epsilon

Début du pool à trois industriels : septembre 2012.

Tableau 38 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS EPSILON	Effectifs salariés	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS E1	2800 (2011)	2500 (2011) tout secteurs confondus	Cotée en bourse	Anglo-néerlandais
INDUS E2	3343 (2012)	637 (2012)	Familiale et cotée	Française
INDUS E3	500 (2013)	700	Cotée en bourse	Américaine

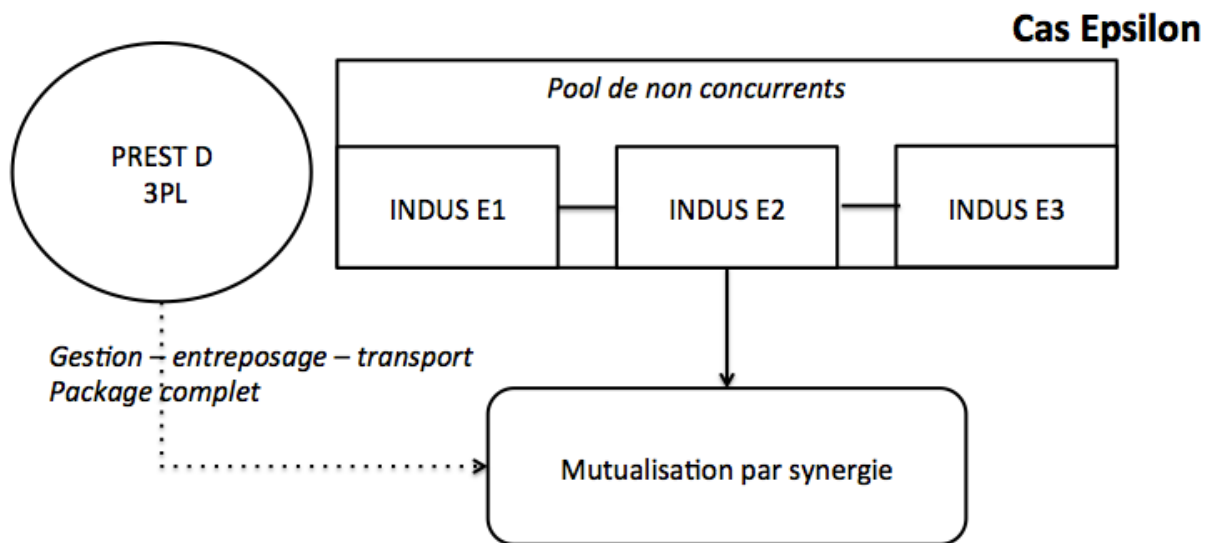
Source : élaboration personnelle

Tableau 39 : les caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.

CAS EPSILON	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de mutualisation	Volume traité et périmètre	Initiative
PREST D 3PL	Gestion entreposage transport – package complet	Plessis-Belleville(60)	Synergie	55 départs de camion /semaine vers les distributeurs du nord de la France	Industriels /PSL

Source : élaboration personnelle

Figure 35 : représentation schématique du pool EPSILON



Source : élaboration personnelle

Il nous paraissait intéressant d'étudier en détail le domaine du frais. L'un de nos interlocuteurs (DISTRI B2) nous avait indiqué que le domaine du frais «était particulièrement désorganisé et relevait bien plus de la messagerie que de la mutualisation». Or dans la presse professionnelle, sur le site internet du prestataire, le terme de mutualisation était souvent utilisé (source secondaire). Nous avons été curieux de questionner les protagonistes à savoir PREST D et INDUS E1. INDUS E1 nous paraissait *a priori* plutôt suffisamment important en taille pour mutualiser en interne. Or dans le domaine du frais, INDUS E1 est au final de petite taille (3000 palettes) et du fait de la spécificité des produits, il ne peut mutualiser qu'avec d'autres industriels ayant les mêmes contraintes techniques. La mutualisation s'opère avec INDUS E2 et INDUS E3 (que nous n'avons pas pu rencontrer). Le prestataire, PREST D, sachant que INDUS E1 souhaitait trouver un pool, a proposé INDUS E1 à ces deux entreprises.

Le cas EPSILON peut être considéré comme un cas limite de mutualisation. En effet, nous le verrons, les industriels et le PSL ont mis en place un «pooling par opportunité» (*PREST B1*), «une mutualisation en synergie» (*INDUS E1*). Les industriels se concertent pour mutualiser avec l'aide d'un PSL, sans gestion mutualisée des approvisionnements (GMA),

sans concertation avec les distributeurs. De plus, de l'aveu du prestataire (*PREST D1*), le prestataire n'a pas les compétences en GMA. De ce fait, l'optimum du camion complet est rarement atteint, mais c'est un remplissage bien meilleur que si chaque entreprise agissait seule. Cette pratique est valable principalement avec le frais et l'ultra frais car les commandes arrivent chaque jour et le rythme des livraisons est quasi-quotidien, dicté par la nature des produits. C'est quasiment du flux tendu. L'intérêt de ce schéma de fonctionnement est que les industriels gagnent sur les contraintes, beaucoup moins fortes avec un système plus souple : pas d'alignement de leurs conditions générales de vente auprès des distributeurs, pas de divulgation d'informations très sensibles au prestataire également. Aucune contrainte, à part le partage des points de livraison finaux, les commandes, chaque jour, qui se cumulent entre les trois industriels. Le prestataire prépare ces commandes et les envoie sur les mêmes points de livraison. La place du prestataire est un simple préparateur de commande. Il n'a pas à construire de synergies. Il n'a pas à gérer des informations pour les industriels. Etre acteur tiers est au final de peu d'intérêt.

Statistiquement c'est mieux qu'avec une optimisation par les transporteurs. Le « mieux » qu'il est possible d'obtenir avec la GMA ne semble pas être suffisant au regard des contraintes et des risques pour ces industriels. De plus, la liberté de quitter le « pool » est plus importante et la dépendance vis à vis du prestataire est plus faible. Aucun autre industriel n'est souhaité dans le pool.

Il semble que prestataire soit un acteur incontournable pour le frais. Cette situation implique que la captation de clientèle soit quasi-assurée sans avoir besoin de faire les efforts que *PREST B* doit faire dans le domaine de l'ambient.

Sur ce « pool » sans GMA, nous n'avons trouvé qu'un seul communiqué de presse.

Dans le domaine du frais ou de l'ultra-frais pour les entreprises de petite taille, un autre prestataire logistique est reconnu comme ayant des taux de service particulièrement élevés et est l'objet du cas suivant.

5.1.6. Présentation du cas Zeta

Début du pool : 2009

Tableau 40 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS ZETA	Effectifs salariés	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS Z3	1500	900 (2013)	Familiale à 75%	Française
INDUS Z1	Non communiqué	2 millions pour Caresse Antillaise sur 170 millions d'€ de CA total du groupe.	SAS	Française
INDUS Z3	156	58 (2011)	SASU	Française
Industriels Z4 à Z18	N/A	N/A	N/A	Française

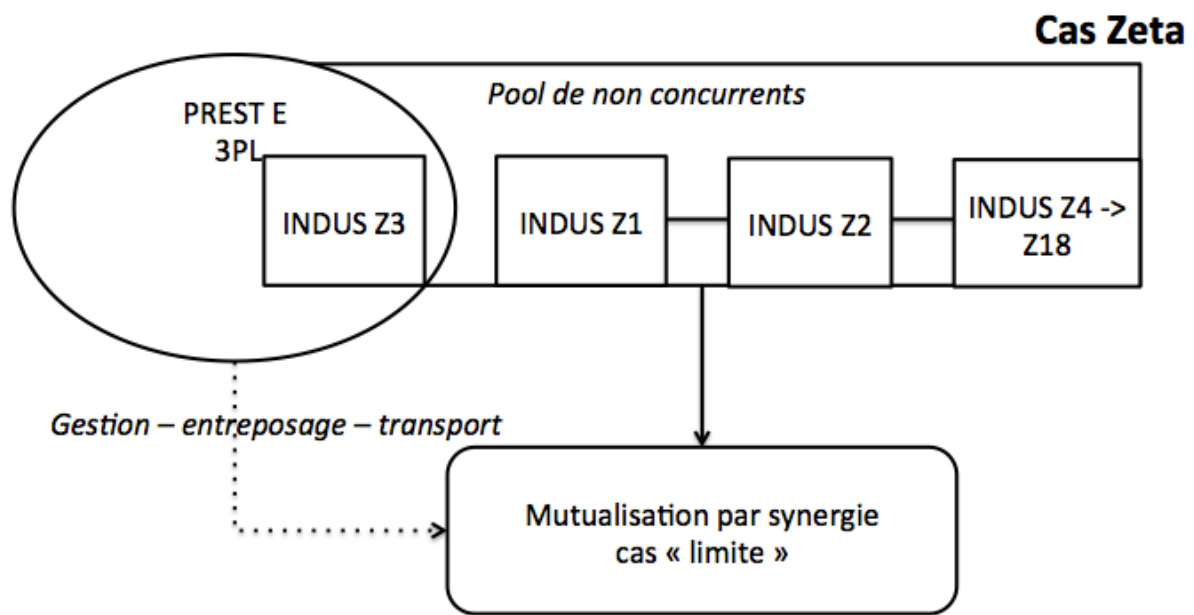
Source : élaboration personnelle

Tableau 41 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.

CAS ZETA	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de mutualisation	Volume traité et périmètre	Initiative
PREST E 3PL	Entreposage – gestion de commande – préparation de commande - transport	Villeroy (77)	Synergie	18 industriels	Industriels
40 Transporteurs	Transport	N/A	N/A	500 000 t de produits ultra-frais/an	N/A

Source : élaboration personnelle

Figure 36 : représentation schématique du pool ZETA



Source : élaboration personnelle

➤ Historique du pool Zeta :

L'historique du pool se confond avec l'histoire de PREST E.

A l'origine, le Groupe industriel INDUS Z3 qui produit de l'ultrafrais (0° à +6°) à destination de la grande distribution, sous son nom propre mais aussi pour des marques de distributeur (MDD), et propriétaire d'un entrepôt à Villeroy, a créé une filiale logistique : PREST E qu'il a rendu accessible à d'autres industriels. PREST E est la holding qui regroupe : une entreprise pour la partie « exploitation frigorifique » et une autre entreprise avec 55 camions pour la partie transport. La flotte est détenue en propre à hauteur de 50%, le reste appartient à une quarantaine de transporteurs. Depuis 2012, une nouvelle entité entérine le partenariat entre INDUS Z3 et une autre entreprise, X. En 2013, X devient majoritaire à hauteur de 51%, contre 49% pour INDUS Z3 de cette nouvelle entité que l'on nommera « groupe S ». De nouvelles synergies sont à attendre entre les deux industriels (PREST E1).

En 2005, afin de faire face à une augmentation significative de ses volumes, notamment en marques MDD, et à une capacité de *picking* insuffisante, il a fallu envisager un accroissement significatif de la surface d'entrepôt. Il n'a pas été choisi d'avoir des stocks déportés en région mais plutôt un stock unique du fait des dates limites de consommation (DLC) très courtes et de l'importance de la vente de produits MDD (donc impossible à vendre en dehors du circuit explicitement indiqué sur l'emballage).

Le financement de l'extension de plus de 6000m² était coûteux à réaliser. L'idée a donc émergé de mutualiser cet entrepôt (mécanisé et onéreux) et le transport avec d'autres industriels ayant les mêmes contraintes que « groupe S » (produits frais, traçabilité et contraintes sanitaires, DLC très courtes, chronogramme de livraison), afin de mutualiser et partager les coûts d'exploitation des installations. A l'origine, l'objectif était de consacrer les deux tiers à l'activité du « groupe S » et un tiers à d'autres industriels. Aujourd'hui l'objectif n'est toujours pas atteint : 90% de l'activité est pour le « groupe S » et 10% pour les autres industriels, soit 17 en 2014.

La fréquence de livraison est importante : 5 à 6 fois par semaine vers les entrepôts de la GMS. Aujourd'hui 73% des entrepôts de la GMS sont livrés au moins 5 fois par semaine et 45% 6 fois par semaine.

Pour « groupe S », le remplissage des camions se fait grâce aux industriels présents sur le site, à condition d'avoir le stock présent sur le site de Villeroy. L'intérêt pour « groupe S » est double : faire payer la prestation de stockage, de préparation de commandes, de chargement, ... et faire payer la livraison également, sachant que le camion, plein ou pas avec les produits du « groupe S », part quoiqu'il arrive vers les points de livraison de la GMS et que toute palette supplémentaire d'un autre industriel représente un gain pour « groupe S » qui amortit ainsi sa livraison. Le coût du transport pour un autre industriel ne coûte quasiment rien à « groupe S » mais il le facture au prix du marché en transport. Le coût de l'entreposage en revanche est facturé toujours au prix du marché, et constitue une contribution au coût de l'entreposage pour « groupe S ». Le bénéfice de ces transactions finance les investissements importants de l'entrepôt en quasi-totalité automatisé.

Le prix du marché est connu par « groupe S » du fait de l'utilisation par le groupe de prestations logistiques pour les pays européens, comme un entreposage à Strasbourg pour les marques nationales.

C'est grâce à la mécanisation de l'entrepôt que le délai entre l'heure d'arrivée de la commande et l'heure de départ de la commande est identique quelque soit la taille de chargement : que ce soit 15 ou 33 palettes.

« Groupe S », n'accepte pas d'accueillir d'industriels concurrents, l'organisation qu'ils ont mise en place leur apporte un avantage compétitif dont le « groupe S », ne souhaite pas faire profiter ses concurrents.

Ce cas peut être considéré comme un de nos cas « limite ». En effet, il s'est avéré après entretien avec deux industriels du pool, qu'il n'y a pas de concertation entre industriels pour la mise en place du pool. La seule concertation existante est entre PREST E et « groupe S ». Les conditions sont dictées par PREST E, en concertation avec « groupe S » uniquement, et pour son bénéfice, et doivent être acceptées par les industriels. Ceux-ci acceptent un package complet, gestion, entreposage, transport, géré par PREST E qui est lié par un taux de service minimal contractuel. Le PSL a une action très forte sur le pool qu'il pilote et gère, mais la concertation entre industriels autre qu'avec « groupe S » est inexistante.

En revanche, lors d'un entretien récent, le Directeur Général de PREST E, a émis le souhait de pouvoir anticiper les flux : « *nous aimerions partager des prévisions, ce serait un plus* » (Supply Chain Magazine, Juin 2013 :54). Le grand intérêt pour les industriels, dans ce pool est de pouvoir le quitter avec facilité. Ainsi trois industriels l'ont quitté récemment, pour des raisons variées (refus de régler la prestation, changement de stratégie logistique, problème de compatibilité de marchandises).

5.1.7. Présentation du cas Eta

Début du modèle : 2007 (projet pilote 2005-2007)

Tableau 42 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS ETA	Effectifs salariés	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS Et1	100 (2013)	19 (2013)	SAS	Française
INDUS Et2	90 (2012)	21 (2010)	Familiale	Française
INDUS Et3- Et600	-	-	-	-

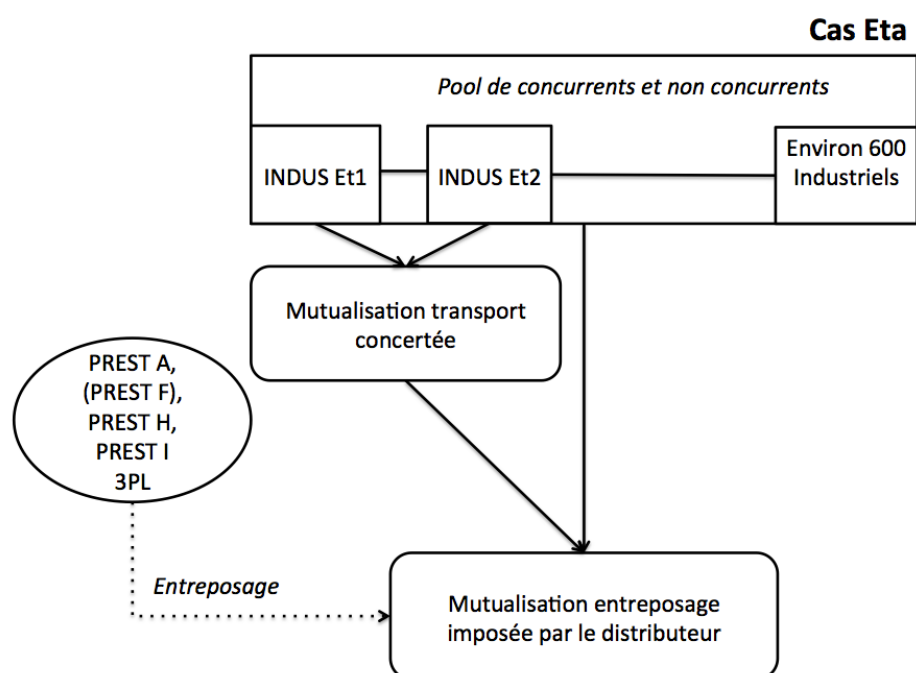
Source : élaboration personnelle

Tableau 43 : caractéristiques de la gestion du pool CCC par les logisticiens et transporteurs.

CAS ETA	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de mutualisation	Volume traité et périmètre	Initiative
PREST F 3PL	Entreposage (jusqu'en 2012)	Un site jusqu'en 2012	Mutualisation entreposage imposée par le distributeur sur 9 plates-formes	600 industriels	Distributeur
PREST I 3PL	Entreposage	1 ^{er} site à avoir ouvert pour le distributeur en 2005			
PREST A 3PL	Entreposage				
Transport mutualisé de INDUS Et1 et INDUS Et2	Transport	Est de la France	Transport	55 départs de camion /semaine vers les distributeurs du nord de la France	Industriels

Source : élaboration personnelle

Figure 37 : représentation schématique du pool ETA



Source : élaboration personnelle

➤ Historique du cas Eta :

Les centres initiés par DITRI C ont commencé leur activité en 2007, après un pilote de 2005 à 2007. DISTRI C a souhaité imiter un modèle proche de celui de celui de TESCO au Royaume-Uni. Désormais tous les prestataires logistiques de DISTRIC, hormis PREST F qui a arrêté de gérer un centre en 2012, sont en charge d'au moins une plate-forme de consolidation : PREST A, PREST F et PREST I.

Les flux d'information des centres sont gérés par un logiciel INFOLOG, édité par SSIIA, à travers un portail web collaboratif auquel tous les industriels ont accès. Un pilote précédent avec utilisation de fax et mail avait été un échec. De nombreux industriels sont de petite taille et n'ont pas les outils informatiques nécessaires pour interagir avec le prestataire ou le distributeur. Le portail web en mode SaaS (software as a service) paraissait être la meilleure solution. Il permet aux fournisseurs de connaître la traçabilité des transactions commerciales et des stocks, ainsi que la synchronisation des informations et des flux.

70% des marchandises des centres sont des marques de distributeur pour DISTRI C. Sur ces centres de consolidation (9 centres en 2009), se trouvent le stock d'environ 600 fournisseurs, qu'ils soient français ou étrangers. En effet, ces centres servent aussi à des industriels étrangers comme base de stockage plus proche des lieux de consommation finale. L'objectif est la livraison à partir de ces centres en camion complet, prise en charge par DISTRI C, vers des entrepôts DISTRI C en France, voire en Europe. Le transport amont est à la charge des industriels, les stocks sont portés par les industriels sur la plate-forme du centre. Le transfert de propriété ne se fait qu'à partir de la sortie de ces centres et le transport aval est géré et pris en charge par DISTRI C, en l'occurrence. La relation contractuelle existe entre le prestataire et l'industriel à travers un contrat de prestation logistique, un cahier des charges et une tarification de la prestation, unique et identiques à tous les industriels, tarifs et conditions négociés par DISTRI C en amont. Il semble que « les prestataires sont d'autant plus motivés que (DISTRI C), à terme, ne retiendra que les plus performants d'entre eux » (LSA, 19 novembre 2009³⁰).

Le bénéfice des centres, pour le distributeur en l'occurrence DISTRI C, est de pouvoir alimenter ses magasins quasiment en flux tendus, de faire porter le coût de stockage et une partie des frais de transport par certains industriels.

Pour l'industriel, le coût de double stockage existe lorsqu'il stocke déjà une partie de sa production dans ses locaux. Il améliore son taux de service mais détériore sa marge globale. De plus, la mutualisation transport ne peut exister que si l'industriel l'organise car le prestataire qui gère la plate-forme du centre n'est pas force de proposition pour proposer des camions complets entre industriels, alors qu'il a connaissance du portefeuille client de DISTRI C. PREST I a inséré sur le portail web collaboratif un onglet « mutualisation transport » à destination des industriels, du moins sur certains sites. Les pages, derrière cet onglet, permettent une localisation des industriels utilisateurs de la plate-forme. Pour avoir accès à cet onglet, il faut payer un abonnement mensuel au prestataire de l'ordre d'une centaine d'euros. Cet abonnement permet également d'avoir accès à d'autres informations sur les flux physiques et le stockage. C'est un service complémentaire payant.

³⁰ URL :

<http://www.lsa-conso.fr/carrefour-deploie-ses-entrepots-de-consolidation,109943>

Le Président de PREST I note « le (centre) est la solution d'avenir car il répond à des problématiques très concrètes pour des entreprises de taille petite ou moyenne qui ne sont plus en charge des livraisons aux 15 plates-formes d'éclatement de leur grand client distributeur. Elles n'ont plus qu'un seul point unique de regroupement de leurs marchandises. Le fait de ne plus avoir à s'occuper des livraisons en aval est un élément très positif puisqu'auparavant, les industriels devaient livrer sans retard (sinon, gare aux pénalités !) chacune de ces 15 plates-formes, mais rarement en camion complet. Bref, ils maîtrisent beaucoup mieux le processus qui était autrefois très compliqué. Ils y gagnent en satisfaction du client. Le (centre) autorise en outre un important développement des ventes » (ASLOG, Livre Blanc, GMA : 54)

Initialement, le modèle était un modèle multi-distributeurs (sans concertation amont entre DISTRI C et les autres distributeurs). D'après la presse professionnelle, les prestataires ayant comme clients d'autres distributeurs, étaient en charge de proposer à ces distributeurs l'accès à ces plates-formes pour faire comme DISTRI C : avoir un stock d'industriels à disposition et organiser une logistique en aval de ces centres en quasi-flux tendus. Les prestataires n'ont pas su ou n'ont pas pu décider les autres distributeurs de la pertinence du modèle. Un distributeur nous a affirmé en abordant le sujet de ces centres : « Un seul distributeur impose à nombre de fournisseurs un schéma, mais ce n'est pas normal, sans négociation notamment et avec un impact fort sur leur organisation. Là je vois ça comme ça, maintenant peut être que dans 2 ans je verrai cela différemment » (DISTRI B1). Il semble que le système de ces centres tel que mis en place par le distributeur, ne soit pas un modèle fédérateur pour d'autres distributeurs.

Alors que nous étudions ce cas de ces centres, mutualisation à l'initiative des distributeurs, nous avons eu connaissance d'une mutualisation transport en réaction à la nouvelle donne imposée par le distributeur à ses fournisseurs. Ce pool transport était d'un intérêt certain pour comprendre les relations industriels – PSL. Nous avons donc inséré ces informations dans le cas des centres.

Début du pool : INDUS Et1 – INDUS Et2 : septembre 2012

Le « pool » fut constitué à l'initiative complète et entière de la responsable *supply chain* de INDUS Et1, afin de faire face au changement de prise en charge de la marchandise par un distributeur. En effet, alors qu'auparavant les douze entrepôts de DISTRI C, principal client distributeur de INDUS Et1, venaient prendre livraison de la marchandise directement à l'entrepôt de l'industriel de l'industriel, il a été décidé par DISTRI C d'abandonner ce système en novembre 2011 et d'enjoindre les industriels à livrer au moins un entrepôt de consolidation et de collaboration. Dans le cas présent ce sont deux entrepôts à livrer. Le changement est brutal car auparavant l'industriel n'avait pas à organiser de transport, ni même à le payer. Désormais cela devient l'une de ses préoccupations pour les flux à destination des plates-formes de DISTRI C. La marchandise reste alors la propriété de l'industriel jusqu'à ce que DISTRI C en prenne livraison sur la plate-forme du centre pour livrer ou ses entrepôts régionaux ou directement ses magasins. Pour INDUS Et1 et alors que les volumes sont faibles, l'organisation de ce transport était inconcevable financièrement. Il fallait trouver une solution. La responsable *supply chain* de l'industriel, jeune diplômée tout juste sortie de son école d'ingénieur et ayant étudié la mutualisation logistique dans son rapport de fin d'étude, a cherché une solution de mutualisation transport. Parmi les industriels qu'elle a repérés dans la liste des industriels livrant DISTRI C, INDUS Et2, non loin géographiquement ont retenu son attention. Les premiers contacts en mai 2012 avec la responsable *supply chain* de INDUS Et2 étaient suffisamment constructifs pour qu'un pilote soit mis en place en juin 2012. La réelle mutualisation transport a commencé en janvier 2013 avec une satisfaction réelle des deux partenaires. Ils envisagent de trouver éventuellement un troisième industriel pour accroître le taux de remplissage moyen des camions.

Ce cas nous a paru intéressant à étudier pour deux raisons principales :

- la partie du modèle de centre que l'on peut résumer sous la forme d'une mutualisation de stockage est mise en place par un distributeur, sous son impulsion et organisation (négociation des tarifs, localisation des centres, prestataires et définition du ou des centres à livrer selon l'industriel). Les industriels ne sont pas

parties prenantes dans ce processus et sont incités fortement à utiliser cette formule, du fait de la pression de DISTRI C à la baisse des stocks et à l'augmentation des fréquences de livraison. La mutualisation de l'entrepôt est au bénéfice de DISTRI C qui va pouvoir demander la préparation de camions complets vers ses entrepôts régionaux ou directement vers ses magasins. Le prestataire est un gestionnaire de plate-forme dans ce cas et aurait pu être un fédérateur de distributeurs, si le modèle avait été perçu par les distributeurs comme plus abouti.

- La partie mutualisation organisée par l'industriel, même et surtout de petite taille, afin de faire face à la pression d'un distributeur et au changement d'organisation transport qui lui a été imposé est perçue comme une innovation organisationnelle émanant de l'industriel. C'est une mise en perspective du rôle du prestataire de services logistiques en charge des plates-formes du centre qui n'a pas souhaité fédérer les petits industriels pour leur proposer des schémas de mutualisation alors qu'il avait toutes les données en main et toutes les informations. L'industriel a été dans l'obligation de trouver une solution seul et de se transformer au final en organisateur de transport, coordinateur de flux.

5.1.8. Présentation du cas Theta

Début du pool : début 2012.

Tableau 44 : caractéristiques générales des industriels du pool.

CAS THETA	Effectifs salariés	CA (millions d'€)	Nature de l'entreprise	Nationalité de la maison mère
INDUS T1	370 (2012)	470 (2011)	Cotée en bourse	Allemande
INDUS T2	300 (2012)	496 (2011)	Cotée en bourse	Américaine
INDUS T3	511 (2012)	337 (2012)	Cotée en bourse	Américaine
INDUS T4	398 (2011)	183 (2012)	Holding	Allemand
INDUS T5	228 (2013)	108 (2013)	Fonds de pension	Américano-brésilien
INDUS T6	250 (2011)	92 (2011)	Familiale	Française
INDUS T7	55 (2010)	20 (2010)	Holding	Française

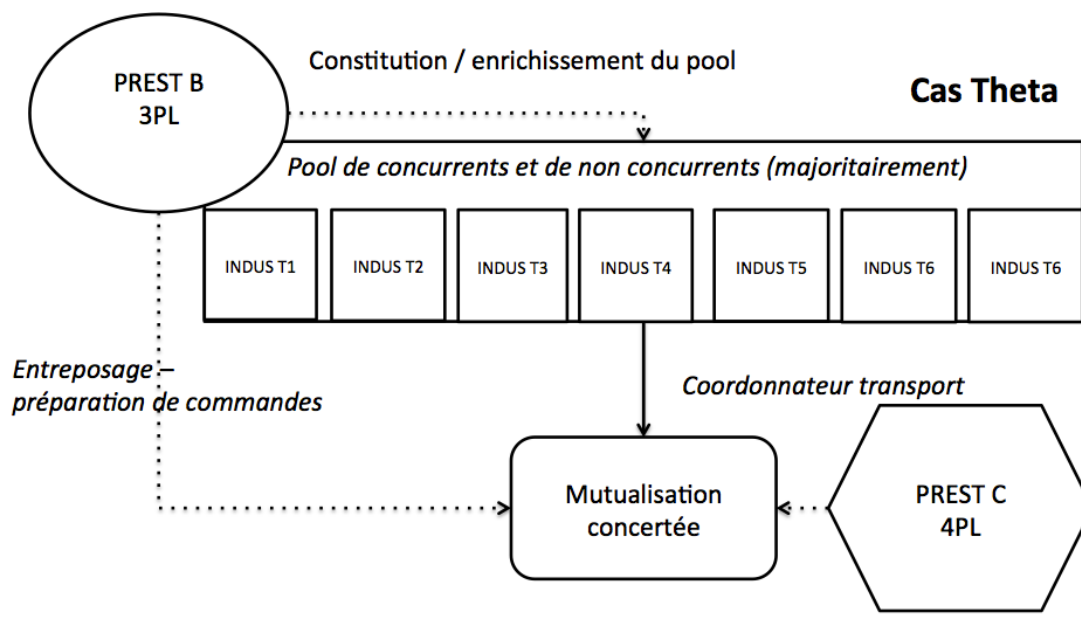
Source : élaboration personnelle

Tableau 45 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.

CAS THETA	Domaine d'intervention	Localisation	Forme de mutualisation	Vol. traité et périmètre	Initiative
PREST B 3PL	Constitution / enrichissement du pool - Entreposage - préparation de commande -	Banlieue est de Paris	GMA	7 industriels	Industriels / PSL
PREST C 4PL	Coordonnateur transport				
40 Transporteurs	Transport	N/A		NA/	

Source : élaboration personnelle

Figure 38 : représentation schématique du pool THETA



Source : élaboration personnelle

➤ Historique du pool Theta :

Le pool THETA est initialement un pool de « petite taille » comprenant INDUS T5, INDUS T6, et INDUS T7 déjà actif depuis 2004, et qui s'est étoffé avec l'arrivée d'autres industriels. Certains étaient déjà présents sur le même site : INDUS T3 dans un *multi-pick* piloté par PREST C depuis 2009 avec INDUS T2 présent chez un concurrent de PREST B et situé à proche de ce site. INDUS T1 participait à un pool avec INDUS B1 (pool Beta) depuis 2004 et INDUS T4 avait son stock près de Lyon.

La plate-forme est entièrement dédiée à la mutualisation de sept industriels sur une superficie de plus de 70 000 m², au travers de cellules et de pools de mutualisation internes à la plate-forme. A partir de cette plate-forme, les points de livraison de la grande distribution sont livrés tous les jours par camion complet. A la mesure de la taille de la plate-forme, ce sont les camions qui vont se déplacer vers 3 quais successifs de chargement

afin de limiter le roulage des palettes. Les commandes sont préparées sur 5 zones pour être acheminées vers l'un ou l'autre des quais.

Ce pool est celui cité dans de nombreux entretiens du fait de sa taille, du nombre d'industriels à gérer et de la maîtrise de PREST B et de PREST C des process développés et utilisés. La fréquence de livraison quotidienne vers chacun des points de distribution permet même de conclure que la taille de ce pool est optimale, du moins si l'on considère la performance de la fréquence de livraison.

Nous avons détaillé les huit cas objets de notre étude. Ils montrent des situations contrastées. Nous allons déduire de ces cas et des entretiens qui furent réalisés un certain nombre de résultats en lien avec notre question de recherche et avec nos propositions et variables modératrices.

Section 5.2. Présentation des résultats des entretiens

Afin de faciliter la présentation des entretiens et l'identification des répondants, le tableau 46 reprend la liste de nos répondants dans le respect de la confidentialité promise lors de la prise de rendez-vous.

Ce simple tableau permet de noter déjà que le prestataire B est présent dans 3 cas sur 8, soit près de la moitié des cas. Ce prestataire est reconnu par nos interlocuteurs (industriels, distributeurs ou prestataires concurrents) comme un « spécialiste » de la mutualisation. Le prestataire C, qui est 4PL est présent dans 4 cas sur 8.

Tableau 46 : récapitulatif des répondants

Entreprise	Répondants	Pool (pour les industriels et prestataires)
<i>INDUS A</i>	<i>INDUS A1</i>	Alpha
	<i>INDUS A2</i>	Alpha
<i>INDUS B</i>	<i>INDUS B1</i>	Beta
<i>INDUS G</i>	<i>INDUS G1</i>	Gamma
<i>INDUS D</i>	<i>INDUS D1</i>	Delta
	<i>INDUS D2</i>	Delta
<i>INDUS E</i>	<i>INDUS E1</i>	Epsilon
<i>INDUS Z</i>	<i>INDUS Z1</i>	Zeta
	<i>INDUS Z2</i>	Zeta
<i>INDUS Et</i>	<i>INDUS Et1</i>	Eta
<i>INDUS T</i>	<i>INDUS T1</i>	Theta
<i>PREST A</i>	<i>PREST A1</i>	Alpha - Eta
	<i>PREST A2</i>	Alpha - Eta
<i>PREST B</i>	<i>PREST B1</i>	Beta – Gamma - Theta

	<i>PREST B2</i>	Beta – Gamma - Theta
<i>PREST C</i>	<i>PREST C1</i>	Alpha – Beta - Delta - Theta
	<i>PREST C2</i>	Alpha – Beta - Delta - Theta
<i>PREST D</i>	<i>PREST D1</i>	Epsilon
	<i>PREST D2</i>	Epsilon
<i>PREST E</i>	<i>PREST E1</i>	Zeta
<i>PREST F</i>	<i>PREST F1</i>	Eta

Entreprise	Répondants (distributeurs, SSII et consultant)
<i>DISTRI A</i>	<i>DISTRI A1</i>
<i>DISTRI B</i>	<i>DISTRI B1</i>
	<i>DISTRI B2</i>
<i>DISTRI C</i>	<i>DISTRI C1</i>
<i>SSII A</i>	<i>SSII A1</i>
	<i>SSII A2</i>
<i>SSII B</i>	<i>SSII B1</i>
<i>CONSULT A</i>	<i>CONSULT A1</i>

Source : élaboration personnelle

Nous avons plusieurs guides d’entretien afin de satisfaire les spécificités de chacun des acteurs que nous interrogeons. Nous avons constitué une base de questions communes, de sujets communs également que nous avons adaptés selon les répondants.

Nous avons dû procéder à quelques modifications en cours d’entretiens comme nous l’avons vu et avons dû également changer le format selon la durée de l’entretien annoncée. Avec un entretien court, nous avons laissé moins de temps à notre interlocuteur pour expliquer un point particulier. Pour les entretiens de 30 minutes, il nous a été impossible de poser toutes les questions prévues.

A ce stade et faisant partie intégrante des résultats, nous nous penchons sur à la fois les rapports des répondants à la mutualisation logistique concertée et aux enjeux qu'ils représentent pour chacun des acteurs interrogés : industriels, prestataire, distributeurs, consultant, SSII.

5.2.1. Les rapports des répondants à la mutualisation logistique

Les rapports des répondants à la mutualisation logistique sont divers du fait de la définition de la mutualisation qui est donnée, de sa précision (ou de son imprécision), mais aussi de la justification de la mutualisation qui est systématiquement donnée notamment et majoritairement par les industriels, alors que seule la question de la définition était abordée.

D'une façon générale, pour 80% des répondants, la mutualisation est la « mise en commun de moyens », « le partage de ressources », entre industriels concurrents ou non.

A la question sur la définition de la mutualisation logistique, c'est surtout la justification de la mutualisation qui est explicitée par les industriels (voir tableau).

L'un des industriels a indiqué : « *par définition la mutualisation, il faut que, à un moment donné, quelqu'un ait une vision sur toutes les commandes* » (INDUS T1). Cet industriel apporte un élément complémentaire non cité par les autres répondants : l'existence d'un acteur qui ait une vision globale du pool. Il n'a pas précisé par la suite si cet acteur devait être extérieur ou non au pool. Son appartenance à un pool avec un acteur tiers justifie cette vision de la mutualisation.

Un acteur très impliqué dans le groupage, dans l'ultra-frais (PREST D1), ne distingue pas la mutualisation par opportunité de la mutualisation concertée. La définition de la mutualisation s'applique à tout groupage, qu'il soit concerté ou non et notre interlocuteur estimait être un spécialiste de la mutualisation sans distinction aucune entre l'une et l'autre des prestations, sachant qu'il refusait d'imaginer pour son entreprise une mutualisation concertée. Un distributeur, le citant implicitement, notait combien un prestataire qui « *a une*

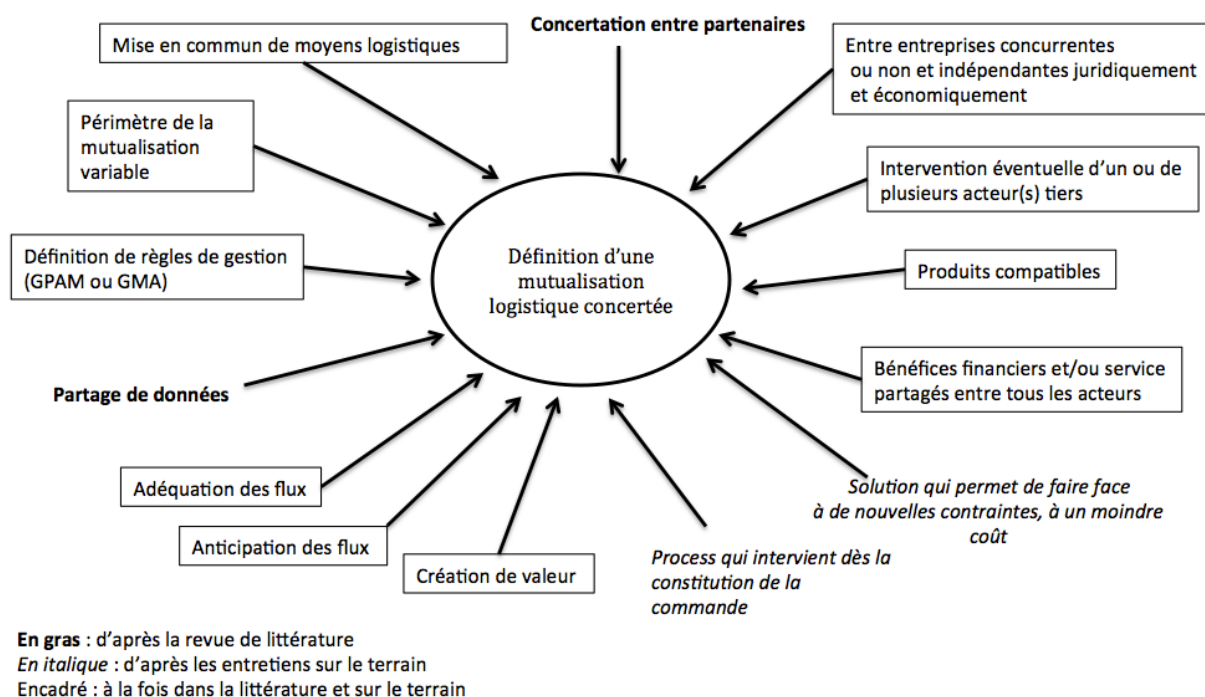
rente de situation sur le frais et qui par le travail de messagerie qu'il fait, n'a pas d'intérêt véritable à la mutualisation » (DISTRIB B2). La mutualisation concertée ne l'intéresse que peu. En revanche, il a été contraint de mettre en place une « mutualisation par synergie » voulue par trois industriels dans le frais. Ce qui est nommé « pooling d'opportunité » par PREST B1. Il est vrai que dans le secteur de l'ultra-frais, très tôt les prestataires ont su développer une véritable synchronisation des flux en accéléré (Colin et Paché, 1988 ; Tixier et al., 1996 ; Colin, 2005).

Le prestataire qui donne une définition précise de la mutualisation, voire des mutualisations est celui qui est le plus impliqué dans des pools (PREST B1) « la mutualisation pooling c'est un process global de massification des flux qui intervient dès la constitution de la commande. La massification ou la mutualisation ou le pooling d'opportunité c'est un process qui va essayer de mutualiser les flux mais postérieurement à l'élaboration de la commande. Je distingue le pooling d'opportunité du groupage, car le pooling d'opportunité c'est quand même des industriels qui se mettent d'accord entre eux mais sans inclure le distributeur car sinon le distributeur pourrait revenir vers moi et me demander des contreparties. Tout se monnaie. »

Il semble que les prestataires considèrent une définition du process de la mutualisation, alors que les industriels, distributeurs, sont plus dans une justification de la mutualisation, justification qu'ils ont dû travailler afin de convaincre l'organisation du bien-fondé de la démarche.

Nous retrouvons un certain nombre de notions que nous avons identifiées dans la littérature sur la mutualisation, la figure 39 rassemble à la fois les éléments de définition issus de la littérature et les éléments récoltés sur le terrain.

Figure 39 : éléments de définition d'une mutualisation logistique concertée issus de la littérature et cités par les répondants



Source : élaboration personnelle

Le partage de données et la concertation des partenaires sont deux éléments de définition qui ne sont pas cités par les répondants, bien que la concertation des partenaires, dans certains cas est évidente. Peut-être est-ce pour cette raison que le répondant n'y a pas fait référence. La mutualisation comme solution logistique à coût raisonnable pour faire face à de nouvelles contraintes (augmentation des fréquences de livraison notamment) est souvent citée par les répondants. Nous avons ajouté l'élément temporel cité par un répondant, à savoir que la mutualisation logistique concertée intervient dès la constitution de la commande pour être effective.

La définition de la mutualisation logistique concertée que nous proposons, une fois amendée par les résultats du terrain est la suivante :

La mutualisation logistique concertée intervient dès la constitution de la commande et permet d'envisager, par une coopération horizontale, entre partenaires

économiquement et juridiquement indépendants, concurrents ou non, accompagnée d'une coopération verticale dans certains cas, une solution logistique à moindre coût pour faire face à de multiples contraintes grâce également à l'action éventuelle d'un acteur tiers pour créer, faciliter et pérenniser les relations au sein du pool. Elle s'inscrit à divers degrés dans une démarche de développement durable.

La démarche développement durable n'est pour l'instant pas identifiée comme étant importante pour les acteurs interrogés.

5.2.2. Les justifications de la décision de mutualisation logistique

Nous avons identifié trois considérations à la décision des industriels d'opter pour une mutualisation logistique concertée : une considération économique ou conduite par des motivations d'ordre logistique (rapport coût), une considération en rapport avec le service client (rapport qualité), une considération environnementale.

Le tableau 47 présente quelques verbatim intéressants selon les considérations citées, sachant que certains verbatim n'étaient utilisables en l'état et que nous avons choisi de reformuler au mieux tout en tenant compte du sens que le répondant voulait donner à son propos.

Tableau 47 : justifications de la mutualisation pour les répondants, classifiées selon trois considérations : économique, service client, environnementale.

Considérations	Verbatim
Considérations économiques/logistiques	« La mutualisation comme un arrangement dans la famille des industriels avec des objectifs : - de meilleure gestion - d'optimisation des coûts » (INDUS EtA) La mutualisation « c'est déterminer en commun avec un certain nombre d'industriels, définir ensemble quel est l'optimum pour localiser ses entrepôts et ses transports vers ses clients pour optimiser les coûts globaux du système. La question c'est : on étend ça jusqu'au point de vente ? mutualisation logistique industriel plus distribution ? ». (INDUS A1). « La mutualisation logistique est un levier pour obtenir des gains logistiques » (INDUS Z2) La mutualisation comme réponse à des contraintes : - de taille interne (entreprise pas assez grande pour remplir seule un camion) - venant des clients (distributeurs) visant à réduire les stocks (INDUS G1) « La mutualisation permet de passer des seuils que chacun n'obtiendrait pas si il était seul acteur. C'est rendre commun un certain nombre de moyens qui serait inabordable selon les contraintes économiques données (...) l'ensemble vaut plus que la somme des parties. » (DISTR1 C1) « C'est de la création de valeur pour l'industriel, le distributeur et au final le consommateur. » (PREST E1) « Le partage de ressources pour tendre vers un optimum : pour les PME c'est un meilleur remplissage pour avoir des tarifs transports plus intéressant, pour moi l'optimisation c'est d'aller au camion complet, mais si il faut attendre qu'on y arrive c'est trop long et trop complexe pour les PME ». (SSII B1)
Considérations « service client »	« Mettre en commun pour le bien de tout le monde » (INDUS Z1) « Mise en commun de moyens qu'ils soient matériels ou techniques au service de l'entreprise et en tout cas de ses intérêts économiques tout en préservant la qualité de service auprès de ses clients. Il en découle un avantage compétitif. » (INDUS D2)
Considérations environnementales	« Mise en commun de moyens afin de dégager des synergies qui permettent au final de mieux satisfaire les clients au meilleur coûts et également, cerise sur le gâteau, dans le meilleur respect des considérations environnementales quand on parle de transport par exemple (...), je parle de cerise sur le gâteau mais pour le groupe pour lequel je travaille c'est extrêmement important » (INDUS D1).

Source : élaboration personnelle

La mutualisation semble, au regard des industriels et des distributeurs, être mise en place principalement pour des considérations économiques tout d'abord, puis pour des

considérations d'amélioration du service client, et enfin très à la marge pour des considérations environnementales. Un seul répondant a cité la considération environnementale du fait de son groupe qui est très attaché au développement durable. Les autres répondants ne considère pas, dans leur discours, la MLC comme une composante d'une démarche institutionnelle pour rejoindre des considérations durable.

Aussi, notre revue de littérature qui se basait précédemment sur la MLC comme composante d'une supply chain « durable » et pouvant donc amener à être attractive sur ce point pour les industriels, n'est pas confirmée sur le terrain.

5.2.3. Présentation des résultats des données secondaires

Le site internet du prestataire identifié comme étant le spécialiste de la GMA et du pooling par ses pairs et par un certain nombre d'industriels est le seul à promouvoir le pooling. La définition qu'il donne, sur son site, est la suivante :

« Le pooling consiste à regrouper les livraisons de plusieurs industriels ayant des produits finis compatibles, destinés aux mêmes réseaux de distribution, idéalement au départ d'un site commun. Ce service de coordination, à forte valeur ajoutée, garanti à l'industriel un taux de service et un niveau de stocks optimum tout réduisant les coûts liés au transport des produits. Aujourd'hui, les processus sont maîtrisés et les résultats de cette coopération, transposables. »

De plus sur ce même site, le premier cas client porte sur l'un des pools développé par le prestataire. La communication de ce prestataire est donc évidente pour la partie mutualisation et ses expériences sont des fers de lance sur lesquels il communique.

Nous pensions retrouver le même type d'intérêt pour la MLC sur les sites internet des autres prestataires. Les résultats ne sont pas tout à fait ceux-là. Il nous est apparu intéressant de présenter ces résultats qui seront utilisés lors de l'étude de notre première proposition concernant la vision stratégique des prestataires en matière de mutualisation logistique concertée.

Notre conclusion sur ce point est que, concernant les données secondaires des autres prestataires de services logistiques, la mutualisation logistique n'est que très partiellement abordée, voire non abordée. Le tableau suivant fait état de ce que nous avons trouvé sur les sites internet français des prestataires qui sont acteurs d'une solution au sein des cas que nous avons abordés. Nous avons cherché les termes de « mutualisation », de « pooling » et de leurs dérivés, dans les pages des sites internet³¹.

Les prestataires B et C sont les deux prestataires affichant leur intérêt pour la mutualisation logistique, le prestataire B décrivant plusieurs cas dans lesquels il est impliqué.

Le prestataire F affiche le terme de mutualisation sans fournir d'explication et en l'imbriquant dans un texte fourni qui aborde nombre de prestations classiques.

Les autres prestataires (voir tableau 48) ont peu de références (PREST A, PREST D, PREST H) et trois prestataires ne font pas du tout référence aux notions de mutualisation ou de pooling (PREST E, PREST G, PREST I).

³¹ A la date du 15 juin 2014

Tableau 48 : présence des termes de mutualisation/pooling sur les sites internet de prestataires de services logistiques.

Prestataire	Termes / occurrences		Indications claires concernant la MLC	Nombre de cas exposés
	Mutualisation	Pooling		
PREST A	0	1	Très court paragraphe sur le « pooling », affirmant la position de leader de PREST A sur ce marché.	Aucun cas
PREST B	1	9	Nombreuses pages sur le pooling, indiquant que le pooling est la spécialité de PREST B. Dossier complet en pdf (en anglais) expliquant le pooling, comme « <i>innovative solution</i> » et un cas présenté.	4
PREST C	5	2	Courts articles sur les réalisations et trophées de PREST C en matière de mutualisation. Lien vers un article de Supply Chain Magazine de 2013 sur la mutualisation avec une interview d'un cadre de PREST C. Description de la prestation « approvisionnement mutualisés en mode GPA » avec le délai indiqué pour une mise en place de 3 mois.	0
PREST D	1	0	La seule occurrence fait référence au cas Epsilon au travers d'un communiqué de presse.	1
PREST E	0	0	Le site ne fait pas état de mutualisation mais des résultats et de la performance des différentes étapes de la logistique.	0
PREST F	7	0	La mutualisation est annoncée par exemple en 2010, mais avec un seul client ... Liens rapidement annoncé entre mutualisation et développement durable. Pas d'expériences de MLC décrite, le terme de mutualisation est affiché, sans explication.	0
PREST G	0	0	Aucune mention à la mutualisation logistique.	0
PREST H	1	0	Il est fait référence à la mutualisation transport dans un très court article.	0
PREST I	0	0	Aucune mention à la mutualisation logistique.	0

Source : élaboration personnelle

Section 5.3. Les propositions de recherche confrontées à l'analyse empirique.

Rappelons que la question de recherche à laquelle nous souhaitons répondre est la suivante :

Les prestataires de services logistiques ont-ils un rôle majeur à jouer dans l'émergence de pools de mutualisation ?

Nous avons formulé huit sous questions de recherche pour expliciter cette question :

- ❖ Ont-ils une vision stratégique concernant la mutualisation logistique ? (**P1**)
- ❖ Ont-ils les ressources pour construire une offre de mutualisation logistique ? (**P2**)
- ❖ La constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée mène-t-elle à la constitution d'un pool de mutualisation ? (**P3**)
- ❖ Les caractéristiques du PSL influencent-elles la vision stratégique que le PSL peut développer en matière de construction d'une mutualisation logistique ? (**VM1**)
- ❖ Un champion en matière de MLC peut-il influencer sur la vision stratégique du PSL ? (**VM2**)
- ❖ Les routines organisationnelles des PSL influent-elles sur la vision stratégique et sur les ressources du PSL ? (**VM3** et **VM4**)
- ❖ Les contextes économique et réglementaire sont-ils favorables à l'émergence de d'un pool mutualisé ? (**VM5**)
- ❖ Les logiques des industriels et des distributeurs permettent-elles d'influer sur la l'émergence d'un pool mutualisé ? (**VM6** et **VM7**)

5.3.1. La vision stratégique

P1 : La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Afin de tester cette proposition, nous avons recueilli l'avis de tous les répondants, y compris les prestataires, sur la vision stratégique des prestataires de services logistiques (leur vision), en identifiant plusieurs variables issues de la littérature :

- ❖ l'acquisition de nouvelles ressources,
- ❖ l'utilisation de ressources complémentaires,
- ❖ la conception d'une architecture spécifique (centre de compétence et compétence gestion de projet développée),
- ❖ le processus de transformation de l'environnement ou de l'organisation (Métais, 1997),
- ❖ la démarche d'adéquation et l'intention de l'organisation (Prahalad et Hamel, 1990 ; Métais, 1997)
- ❖ l'affirmation de sa vision stratégique,
- ❖ la qualification de sa vision stratégique.

Un seul prestataire est noté comme ayant eu un comportement proactif, en investissant notamment dans de nouvelles ressources au service de sa volonté stratégique (ressources humaines spécifiques et dédiées uniquement aux pools, acquisition d'outils sur-mesure pour des calculs de simulation de chaîne d'approvisionnement, en adoptant une démarche d'adéquation). Pour un distributeur ce prestataire est celui qui a quasiment tous les pools et « *ce n'est pas un hasard* » (DISTRIB2).

Un consultant note combien proposer, construire un projet de mutualisation c'est un « *autre métier, un métier différent* » (CONSULT A1) pour les prestataires. « *C'est quand même une logique qui n'est pas simple, et qui est plus compliquée qu'entre guillemets d'affecter des*

camions pour des chargeurs». Cela représente donc un grand écart entre un métier historique et un nouveau métier qui demande une logique autre.

Pour le cas ALPHA, les industriels ont été moteurs. Le prestataire en charge du pool a réagi ensuite, il a mis en place un comité de pilotage qui a de l'avis d'un des industriels bien fonctionné. Il a été le précurseur dans ce dossier, rassemblant en plus des industriels concurrents. Ce cas est un modèle pour les prestataires actuels, en permettant aux *supply chain* d'évoluer. Ils ont permis « *aux retailers de prendre conscience qu'il y avait des possibilités de faire évoluer des modèles intelligemment, donc on a contribué je pense, à l'amélioration continue au sens de la supply chain* » (PREST A2). Ce cas est d'ailleurs celui qui est cité historiquement par seize répondants sur vingt-neuf.

ALPHA n'est pas un modèle efficient. Il n'a pas évolué comme il aurait pu évoluer, seulement il a ouvert la voie.

L'un des PSL de notre recherche, PREST B, a transformé son environnement, instaurant un modèle de mutualisation inédit, fruit de plusieurs expériences par le passé (dont l'exemple extérieur et antérieur de ALPHA), jusqu'à arriver à un modèle d'une envergure particulière de par le nombre des industriels et de par la taille de la plate-forme (même si ce sont en fait 4 lots de cellules), le modèle THETA.

Ainsi et pour faire référence aux concepts que nous avons développés lors de l'étude de la vision stratégique (Métais, 1997), le PSL a su envisager une opportunité à venir, a su investir dans des ressources particulières que l'on peut qualifier de spécifiques et stratégiques car orientées sur un axe stratégique imaginé et a imposé sa vision à l'environnement. L'entreprise a réussi à créer un environnement qui lui est favorable, en créant et en investissant dans des pools de mutualisation, en imposant certaines règles du jeu qui sont directement issues de ses ressources. Il a su bénéficier de l'expérience de dossiers passés qu'il a mené mais aussi de l'expérience du premier pool de mutualisation de trois industriels piloté par un concurrent (ALPHA). C'est un effet de levier sur les ressources. La dimension mobilisée est celle de l'accumulation décrite par Métais (1997)

tant elle fait référence à l'apprentissage, mais aussi à l'acquisition de ressources humaines externe auprès de partenaires industriels. PREST B1 a souligné que son Président est celui qui l'a poussé à « *travailler sur l'expertise supply chain et sur le pooling, c'est ça la genèse de cette activité là* ». L'expertise *supply chain* touche l'innovation, la veille logistique, et éventuellement l'application de l'expertise *supply chain* française aux structures étrangères. La vision stratégique a été formulée par le haut management, puis la mise en œuvre confiée au niveau hiérarchique inférieur. Il aura fallu environ 8 ans pour mettre au point un pool comme THETA. Ce prestataire ne s'arrête pas là. Du fait de sa structure patrimoniale bien spécifique, le modèle de logistique concertée s'intègre dans sa planification. Pour la mise en place d'un tel modèle, c'est une partie de l'organisation qui doit changer de façon de travailler, jusque dans les entrepôts : « *un directeur de plate-forme, il faut lui expliquer ce qu'est un pool et quels sont les enjeux et pourquoi.* » (PREST B1)

Un autre PSL (PREST F) a également engagé une stratégie identique, à savoir l'exploitation optimale de l'expérience qu'il a pu accumuler dans un autre projet (cas ETA). Lors de la participation à un pool de mutualisation organisé par un distributeur, ce PSL a retiré de cette expérience une connaissance des industriels, notamment de petite taille ou de taille très moyenne. La connaissance de ce type de client qu'il n'abordait que peu par le passé lui a permis de mettre en place une cellule d'étude et de pilotes permettant très récemment de lancer officiellement une expérience de mutualisation à destination des PME parmi les plus petites. Il est difficile de considérer que la mutualisation logistique représente un axe stratégique majeur pour ce PSL, tant la cible visée est une niche comparée aux grands comptes. Cependant et à un niveau bien moindre, la vision stratégique s'est exprimée à un niveau national, mais à un niveau hiérarchique inférieur, avec une tension particulièrement importante sur l'équipe en charge de cet axe stratégique.

Pour ces deux cas, la vision stratégique de ces deux organisations a permis la mise en place d'une architecture stratégique basée sur des compétences centrales afin de générer un effet de levier, contribuant à la naissance de nouveaux espaces concurrentiels avec un nouveau domaine d'activité, en l'occurrence un nouveau service : une mutualisation concertée. Chaque organisation a développé un modèle propre, avec une cible différente et des orientations stratégiques distinctes.

Le fait que le prestataire A, à l'initiative du cas ALPHA, n'ait pas, à notre connaissance, continué sur la voie de la mutualisation logistique concertée, et ait repris son activité classique de logisticien, est probablement assez révélateur de la difficulté de l'expérience et de la fin brutale de l'aventure. Les investissements ont été lourds, les efforts de compréhension, de changement, d'évolution des modèles ont été importants. Le pool s'est arrêté au départ d'un des partenaires et il semble que l'aventure de la mutualisation concertée pour le prestataire aussi.

L'effort consenti pour un prestataire de passer d'un modèle classique à un modèle concerté est si important qu'il semble qu'une vision stratégique soit essentielle pour changer de modèle. Un prestataire comme A, qui pourtant avait accepté de piloter un pool, ne continue plus dans cette voie. L'effort était trop intensif ou le retour sur investissement trop faible pour continuer. PREST A2 nous a avoué que le pool ALPHA ne plafonnait qu'à 37-38% de produits mutualisés, alors qu'il s'est « *battu contre les retailers, les industriels pour essayer d'augmenter ce taux et qu'il arrive à 80% !* ». La déception et surtout la lourdeur du process l'ont découragé. Les nombreux freins sont le fait des distributeurs mais aussi des industriels, autant pour des raisons de marketing que des raisons macro-économiques ou tout simplement d'accord d'agendas.

Le tableau 49 note les variables étudiées, le nombre de références issues du codage avec Nvivo et des exemples illustratifs.

Tableau 49 : variables testées concernant la vision stratégique des prestataires de services logistiques en matière de mutualisation logistique concertée.

Variables concernant la vision stratégique	Nombre de références totales (NVivo 10)	Exemples répertoriés
Acquisition de nouvelles ressources	14	PREST B : ressources humaines (notamment une salariée issue de chez un industriel, qui connaît le fonctionnement de la GPA) Systèmes d'information spécifiques à la GMA.
Utilisation de ressources complémentaires	12	PREST B : utilisation de compétences en système d'information PREST E : utilisation de compétences en management des industriels.
Conception d'une architecture spécifique	45	PREST F : mise en place d'un service mutualisation avec des ressources spécifiques, avec partages d'information avec les autres services logistiques du prestataire
Processus de transformation de l'environnement ou de l'organisation	29 (environnement : 8, organisation : 21)	PREST B : communication intensive autour des pools de mutualisation, transformant à la fois l'environnement (nouvel espace de concurrence) et l'organisation (nouvelle spécialité affichée).
Démarche d'adéquation et intention de l'organisation	23 (démarche d'adéquation : 9, intention de l'organisation 14)	Peu de prestataires ont une démarche d'adéquation, en revanche l'intention de l'organisation peut s'exprimer même si elle n'est pas suivie des faits (PREST F ou PREST A). Elle fait donc partie d'un souhait non (encore) réalisé.
Affirmation de sa vision stratégique	26 (100% pour PREST B)	PREST B est le seul qui affirme sa vision stratégique.
Qualification de sa vision stratégique en matière de mutualisation logistique concertée	61 (dont forte : 30 et 90% pour PREST B et 10% pour PREST C et insuffisante : 31 dont 80% pour PREST A et 20% pour PREST F).	PREST B et PREST C sont reconnus comme ayant une vision stratégique forte, par les acteurs de la supply chain interrogés.

Source : élaboration personnelle

La proposition P1 (La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée) est tout à fait validée par notre étude empirique.

En lien avec cette proposition et venant la modérer, nous nous penchons sur la variable modératrice VM1 concernant les caractéristiques des PSL puis sur la variable VM2, qui s'intéresse aux « champions » des PSL, et enfin sur la variable VM3 qui aborde les routines organisationnelles et ses effets sur la vision stratégique du PSL.

VM1 : les caractéristiques des prestataires de services logistiques (culture, structure financière et managériale) modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Cette variable modère la vision stratégique d'un prestataire telle qu'elle peut s'exprimer en France. En effet, nous avons tenté d'identifier successivement les effets de la culture, de la structure managériale et financière sur la vision stratégique du PSL dans sa construction d'une offre de mutualisation.

Il nous est difficile de pouvoir examiner cette variable sur le terrain. En effet, les entretiens furent trop courts avec les répondants pour pouvoir saisir des éléments sur la culture de l'organisation ou enfin sur les détails de la structure managériale et notamment du leadership. Les données secondaires que nous avons consultées ne nous ont pas plus aidées. Il aurait fallu une immersion plus profonde dans la structure de chacun des prestataires pour pouvoir réellement saisir ces éléments. Cependant, nous pouvons déduire de leur croissance ou de leurs données financières certaines influences sur la vision du prestataire.

Nous avons vu dans notre revue de littérature combien une organisation apprenante et dynamique pouvait supporter une vision stratégique et donc les tensions correspondantes. PREST B2 nous a montré combien l'entreprise avait évolué en trente années, passant de 150 personnes avec un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros, à près d'un milliard d'euros et plus de trois mille collaborateurs. Cette croissance importante, ne peut être que le signe d'une adaptabilité aux changements de l'environnement managérial et à la saisie d'opportunités commerciales. Cette organisation est une organisation apprenante qui a su diversifier son activité, toujours très proche de l'entreposage (57% aujourd'hui) et des

services satellites. La mutualisation logistique est celle qu'ils ont choisi d'explorer, laissant à plus tard la *reverse logistics* à laquelle ils ont renoncé. Ils ont de nouveaux projets avec l'inter modalité des transports par exemple. C'est une culture initiée par les deux coprésidents de l'entreprise.

❖ *Lien entre la structure du prestataire et sa vision stratégique.*

Un prestataire avec des caractéristiques nationales fortes et un ancrage familial et en recherche continuelle de nouveaux services pour ses clients a une vision stratégique qui s'adapte aux conditions nationales et aux particularismes des relations industriels – distributeurs et des particularismes du secteur de l'alimentaire. C'est le cas du prestataire B et c'est celui qui est identifié comme ayant une vision stratégique sur la mutualisation logistique concertée. Les biais cognitifs des dirigeants lorsqu'ils sont issus d'autres pays sont plus importants et surtout en décalage par rapport aux spécificités du pays, eux-mêmes conditionnant la vision. Barr, Stimpert et Huff (1992) étudient les biais cognitifs des modèles mentaux, établissant un lien avec la vision. Les dirigeants vont porter leur attention particulièrement vers l'information qui confirme leurs modèles mentaux et repousser celle qui l'infirme. Le modèle mental de l'individu représente sa norme, et chaque information sera traitée au regard de ce modèle.

La France a des particularités concernant la grande distribution alimentaire que n'ont pas d'autres pays dont sont issus les PSL et là où sont les décideurs. Ainsi en Allemagne, le secteur de la distribution n'est pas soumis aux mêmes contraintes réglementaires qu'en France, et le secteur de la distribution n'est pas structuré comme en France. Un prestataire comme DHL, allemand donc, ne peut pas saisir la problématique française avec autant d'acuité qu'un prestataire français dont les centres de décision sont sur le territoire français. La vision stratégique concernant la mutualisation est dictée au plus haut niveau, aussi il faut une sensibilité particulière au marché national pour s'engager dans une démarche aussi compliquée que la mise en œuvre de ressources et de compétences nécessaires à la réussite d'un tel projet.

C'est ce que souligne un de nos interlocuteurs : « *Nous, on est obligé de suivre aussi le fil conducteur de la DeutschePost. (PREST B) lui, fait des emprunts sur 50-70 ans, l'un des très gros prestataires. Il faut être fataliste chacun joue avec ses armes, ses faiblesses et la stratégie s'ajuste. Quand on est côté en bourse, ce n'est pas une bonne stratégie d'emprunter sur 50 – 70 ans.* » (PREST F)

❖ *Lien entre caractéristiques financière du PSL et son implication dans les projets de mutualisation.*

Alors que dans la conceptualisation de la stratégie peut renvoyer à trois dimensions fondamentales que sont l'adéquation (adaptation de l'entreprise aux caractéristiques de son environnement), l'allocation sélective des ressources (capacité à différencier les ressources stratégiques de celles qui ne le sont pas), l'inscription de la stratégie dans le long terme, cette dernière dimension entre en contradiction avec les exigences de court terme des actionnaires, pour qui la rentabilité doit être rapide et identifiée, comme l'a souligné la citation précédente.

Pour les PSL qui sont la propriété d'un actionnariat diffus ou d'un fonds de pension, contrairement à un PSL détenu par une famille ou par des salariés, les dossiers de mutualisation ne sont pas en phase avec l'exigence de rentabilité. En effet, la mise en place d'un pool de mutualisation pour PME ou ETI (à condition que celui-ci émerge tant il est possible que le projet avorte avant même d'avoir vu le jour) prend entre 18 mois et 2 ans et demi. C'est une durée longue sans avoir l'assurance de le mener à son terme. En revanche, si celui-ci émerge et si les pilotes sont concluants et le taux de service correct, les industriels s'engagent sur plusieurs années et le coût de départ est élevé, d'où une certaine dépendance de l'industriel vis-à-vis du ou des PSL pilote(s).

Concernant la variable modératrice VM1, et en fonction de ce que nous avons pu tester, le tableau 50 nous permet de mettre en lumière des éléments qui influenceront la vision stratégique du PSL en matière de mutualisation logistique concertée.

Tableau 50 : les caractéristiques favorables du PSL pour une influence positive sur sa vision stratégique en faveur de solutions de mutualisation

Caractéristiques	Éléments favorables à la vision stratégique	Justification
Structure managériale du PSL	❖ familiale ❖ ancrage national	Pour répondre aux spécificités du secteur national, avec réactivité.
Structure financière du PSL	❖ entreprise non cotée en bourse ❖ avec des ressources financières propres suffisantes	Pour pouvoir mettre en place le PSL a besoin de temps et la rentabilité n'est pas assurée. Il faut donc une assise financière pour faire les investissements spécifiques nécessaires et ne pas être contraint par une rentabilité financière de très court terme (ne pas avoir la pression des actionnaires).

Source : élaboration personnelle

La variable modératrice VM1 (les caractéristiques des prestataires de services logistiques -culture, structure financière et managériale- modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée) est vérifiée pour la partie structure managériale et financière mais devra être précisée pour ses autres composantes dans des recherches ultérieures.

VM2 : le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer sur la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Nous avons cherché à saisir si un « champion » chez le prestataire pouvait influencer sur la vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation logistique concertée. Or nous nous sommes aperçus qu'un « champion », tel que nous l'avons défini en point 3.5.1.2., n'existe pas parmi les prestataires, non seulement chez ceux que nous avons interrogés

mais également chez ceux que les acteurs de la *supply chain*, industriels et distributeurs côtoient. Aucun salarié ne peut être considéré comme un champion, tel que nous l'avons précédemment défini. Les salariés très actifs en matière de mutualisation sont seulement ceux qui ont été recrutés pour cette mission et qui même, pour l'un d'eux, porte sur l'intitulé de sa fonction, le vocable de « mutualisation ». Il est vrai que ces recrutements ont été faits en fonction de l'intérêt du salarié pour ce sujet. Ainsi PREST F1 indique « *Si demain potentiellement j'arrête de croire en la mutualisation, je ne suis pas sûr que ça continuerait* ».

En revanche et au contact des industriels que nous avons interrogés, nous avons rencontré plusieurs « champions », plusieurs ont été non seulement proactifs sur ce sujet mais se sont battus auprès de leur direction générale pour leur faire accepter ce concept novateur en logistique. Ils ont réussi, à force de temps d'explication, de simulation, de temps de réunion, à démontrer la viabilité et l'intérêt de la mutualisation logistique concertée. L'un des industriels a même dû convaincre non seulement la direction générale mais surtout la direction commerciale qui craignait des soucis de divulgation de données sensibles dans un circuit d'information non facilement maîtrisable car confié à un tiers.

Une responsable logistique du cas ZETA, sortie d'une école d'ingénieur en apprentissage, du fait de ses études récemment terminées et d'un mémoire d'étude réalisé sur le sujet de la mutualisation, a étudié et mis en place une mutualisation transport. Sa réflexion est la suivante : « *la mutualisation, c'est quelque chose qui n'est pas connu. On n'en entend pas trop parler. Forcément comme j'ai fait mon mémoire dessus, j'avais fait des recherches, je n'avais pas trouvé grand-chose. Mais j'avais déjà des notions, alors j'ai vu si c'était possible. Il fallait être à moitié débile et comme j'étais à moitié débile, je l'ai fait !* ». (PREST Et1).

Nous avons noté que le turn-over des responsables logistiques et directeur *supply chain*, est important. La rotation à ces fonctions semble rapide et contribue à l'essaimage des pratiques de mutualisation. En effet, un champion qui a réussi une expérience de mutualisation logistique concertée, va, dans un poste suivant éventuellement, si les conditions sont réunies, être à nouveau moteur pour un changement logistique. Il peut aussi avoir été recruté en fonction de cette nouvelle compétence qu'il a acquise. Dans tous les cas, il pourra capitaliser son savoir sur ses expériences précédentes et être d'autant plus

réactif si la direction lui en donne les moyens. L'exemple de la directrice *supply chain* du cas ALPHA entre dans cette configuration : après avoir mis en place le pool ALPHA avec ses partenaires, et à la faveur d'un nouveau poste chez un autre industriel (non concurrent), elle a mis en place un second pool avec cet industriel, pool qui perdure à cette date. Le « champion » peut donc essaimer si il en a l'opportunité.

Il semble que notre modèle ait besoin à ce stade d'une modification. **Le champion ne se trouve pas chez le prestataire** mais chez l'industriel qui peut influencer la matérialisation de l'offre de mutualisation du prestataire en constitution d'un pool mutualisé. Le soutien d'un salarié de l'industriel, le champion, permettra d'avoir un appui soutenu et compréhensif dans le but de convertir et de décider la direction générale de s'investir dans un projet de mutualisation logistique concertée.

Nous proposons l'ajout d'une variable modératrice : **le champion industriel influence positivement la constitution d'une offre de mutualisation.**

La variable modératrice VM2 concernant l'existence du champion chez le PSL et son influence sur la constitution d'une solution de mutualisation n'a pu être vérifiée tant nous n'avons pas trouvé un tel « champion » chez le PSL.

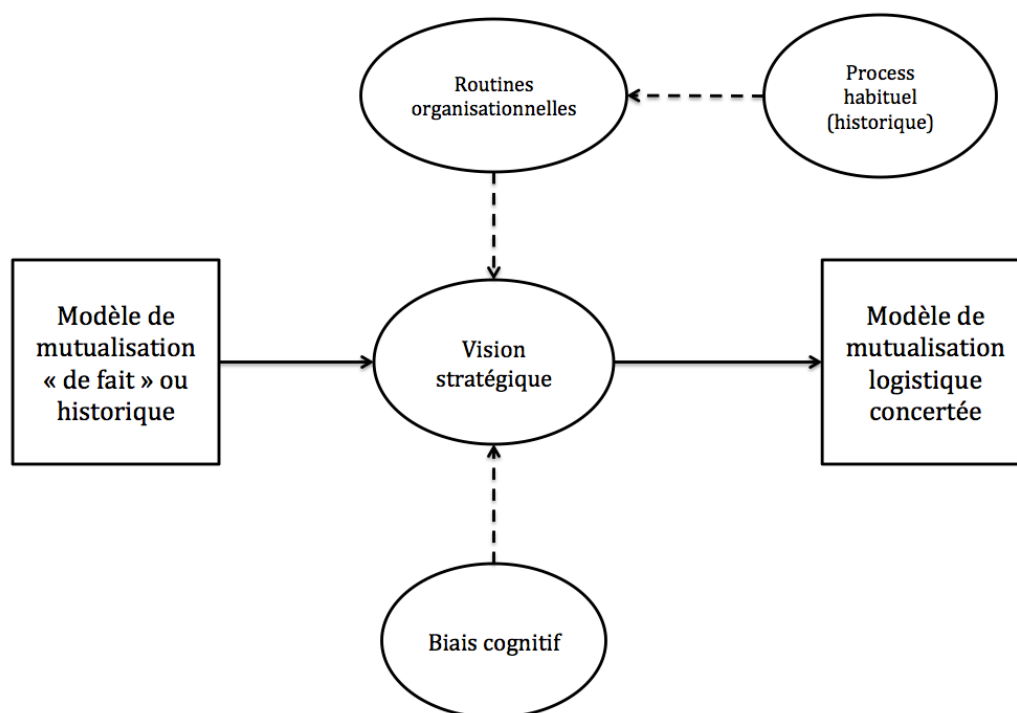
VM3 : les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.

Les routines organisationnelles, comme nous l'avons vu précédemment, peuvent accroître la performance d'une organisation ou être contre-performante. Nous pensons que la vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation est, soit impossible du fait de routines organisationnelles issues d'un héritage administratif « contraire » à son expression, soit ces routines provoquent un biais cognitif vis à vis des dirigeants.

Certains industriels sont sévères avec les prestataires. « *Je pense qu'ils sont trop ancrés dans leur métier, moi je leur ai dit, et pas plus tard que jeudi, à FM, à DHL, ... mais ils n'écoutent pas. Vous êtes commercial, donc vous écoutez, vous dites oui et c'est tout.* » (INDUS E1).

Les routines organisationnelles impactent négativement non seulement la vision stratégique du prestataire du fait d'un sentier de dépendance historique, que l'on peut également appeler héritage administratif. Ces routines contraignent le dirigeant. Elles entrent probablement dans le cadre d'un biais cognitif, d'une distorsion due aux modèles cognitifs des dirigeants et des process historique des prestataires. Une liaison pourrait être faite entre process historique (ou héritage administratif), vision stratégique et biais cognitif (cf. figure 40)

Figure 40 : liens entre le modèle de mutualisation par opportunité et le modèle de mutualisation logistique concertée.



Source : élaboration personnelle

Le modèle historique de mutualisation par opportunité est un modèle que les PSL connaissent parfaitement bien et dont ils maîtrisent les process mais aussi la rentabilité. Avec une mutualisation logistique concertée, la rentabilité est différente, l'organisation n'est pas toujours maîtrisée, de nouveaux logiciels, une nouvelle expertise doit être acquise. Les efforts sont importants. Tant que les pressions ne sont pas insoutenables de la part de l'environnement, rien n'empêche le prestataire de garder le même fonctionnement, surtout

en l'absence de vision stratégique du haut management. En revanche, « *sur le long terme, les industriels vont vouloir se mettre ensemble, si vous ne proposez pas (de mutualisation logistique concertée) les industriels vont vouloir le faire, un autre va le proposer et vous allez perdre vos clients* » (INDUS E1).

Les routines organisationnelles touchent aussi la façon dont les modèles sont construits. Changer est risqué, complexe et ne dégage pas la même marge, avec la même certitude.

PREST A1 affirme « (PREST B) *fait du mal en ce moment. On les regarde avec intérêt : gros-entrepôts multi-industriels, avec dans le même entrepôt les industriels avec les mêmes familles de produit, les mêmes rayons. Même horaire, même lieu de livraison. C'est judicieux en terme de transport. Ca nous ennuie de regarder (PREST B). Ils nous ont pris de dossiers ; ils ont pris (INDUS A). On s'est fâché avec (INDUS B), je ne sais pas pourquoi. Avant c'est le leader avec lequel on était très bien et puis les entreprises changent, et tout a changé. C'est rare d'avoir des personnes stables dans l'entreprise.* » Il ajoute « *on est de moins en moins proactif. Le problème c'est qu'on essaie de définir une stratégie. Savoir sur quels sujets on se bat. Il y a une telle pression à la rentabilité ? On a du mal historiquement à pousser des sujets comme ceux-ci, même si on a pas mal d'atout* » (PREST A1).

L'histoire joue un rôle important. L'absence de réaction des prestataires pousse des industriels à mutualiser eux-mêmes leur achat transport, comme le GIE Pointe de Bretagne. Un autre exemple est celui de INDUS Et1 et de INDUS Et2 qui, devant l'inaction des prestataires à leur proposer des mutualisation transport, ont dû apprendre seules à faire de la coordination transport.

Les routines organisationnelles, telles qu'existantes chez les prestataires, ont un impact négatif sur leur vision stratégique pour la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée, tant elles reposent sur une base historique très forte.

Le tableau 51 récapitule les résultats obtenus pour la proposition P1 et pour les variables modératrices VM1 et VM2.

Tableau 51 : résultats pour P1, VM1, VM2 et VM3 après confrontation à l'étude empirique

Proposition ou variable modératrice	Résultats obtenus
P1 : La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.	P1 est validée. Liaison positive entre vision stratégique et construction d'une offre de MLC.
VM1 : les caractéristiques des prestataires de services logistiques (culture, structure financière et managériale) modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.	L'étude de VM1 laisse entrevoir les caractéristiques des PSL facilitant la constitution d'une offre de MLC (voir tableau 51).
VM2 : le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer sur la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.	VM2 n'a pas pu être vérifiée car nous n'avons pas trouvé de champion chez le PSL. Une variable modératrice devra être ajoutée à notre modèle : <i>le champion industriel influence positivement la constitution d'une offre de mutualisation.</i>
VM3 : les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.	VM3 est vérifiée : lien négatif entre routines organisationnelles et vision stratégique du PSL.

Source : élaboration personnelle

5.3.2. Les ressources et compétences du PSL et les variables modératrices.

P2 : Les ressources et compétences du prestataire conditionnent la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Les industriels que nous avons interrogés sur les ressources et compétences des prestataires en matière de mutualisation logistique concertée ont noté des spécificités. Ils ont tous insisté sur l'importance de l'expérience réussie comme garantie qu'un prestataire

ait les ressources et compétences pour ce modèle. C'est une constatation *ex post*, plutôt qu'*ex ante*. Les industriels n'ont pas d'*a priori* sur les compétences ou des ressources des prestataires. Leur base de réflexion est fondée sur l'expérience du prestataire et sur sa réputation (ressource intangible marginale). Celle-ci peut être le fruit d'une médiatisation via des articles dans la presse professionnelle, la participation à des conférences avec retours d'expérience, la participation à des trophées récompensant des innovations sur la *supply chain*, ... Même les prestataires entre eux sont sur la même ligne de réflexion. L'expérience réussie est celle qui permet d'attirer d'autres clients. Aussi si le PSL n'a pas les ressources et compétences essentielles à la construction d'un pool, il lui est impossible de le proposer.

Parmi les ressources, nous trouverons les ressources tangibles et intangibles, telles que nous les avons présentées dans notre revue de littérature. Nous nous proposons de dresser une liste des ressources et compétences nécessaires d'après les acteurs à la construction d'une offre de mutualisation concertée puis d'isoler les ressources et compétences spécifiques et d'en évaluer leur spécificité, donc la facilité avec laquelle un prestataire pourrait être en mesure de les acquérir ou de les développer.

Les ressources tangibles

D'après notre étude de la littérature, les ressources tangibles pour une mutualisation logistique concertée sont de 2 ordres :

- Entrepôts et matériels multi-clients
- Ressources humaines sous la forme de compétences bien particulières

Les entrepôts doivent pouvoir être de grande capacité, mais avec des « *modulos* », c'est à dire des espaces qui n'excèdent pas 50 000m² (PREST A2) sur une surface totale éventuellement bien supérieure. En effet, sur des surfaces supérieures, les coûts de main d'œuvre, de déplacement de matériel, tout ce qui est contraint par la distance, réduit les

marges générées par le modèle en occasionnant des coûts supplémentaires. Ainsi le cas THETA est sur la base de plusieurs « *modulos* », des espaces séparés, avec plusieurs mises à quai (trois) et plusieurs espaces communs de préparation de commande. Les entrepôts doivent pouvoir être conçus ou transformés pour pouvoir accueillir des espaces communs, plusieurs mises à quai si nécessaire.

Les entrepôts multi-clients peuvent s'acquérir facilement (en propre ou en location). Ils doivent en revanche être conçus afin d'être **modulables**, de permettre plusieurs mises à quai dans « *des délais raisonnables* ». Or, en lien avec cette fonction propre des entrepôts, une compétence des ressources humaines, qualifiée d'essentielle par PREST B1, est la fonction de **calcul barycentrique** des quais. Il doit être possible pour un entrepôt d'avoir des quais qui permettent un roulage minimal, surtout avec des palettes hétérogènes. C'est un autre point important que la configuration des entrepôts pour gérer des **palettes hétérogènes et des flux asynchrones**. Tous les entrepôts ne sont pas conçus avec la même expertise. Le prestataire B a une filiale spécialisée dans la construction d'entrepôts. Il a pris un certain parti : « *Quand on a une plate-forme qui fait 100 000 (m²), vous pouvez mettre des informaticiens, vous pouvez mettre des contrôleurs de gestion, vous avez des RH, vous avez un service sur-mesure, des moyens que vous pouvez mettre parce que vous pouvez vous les payer puisque vous cumulez un certain nombre de clients et leurs chiffres d'affaires. (...) Nous, on est obligé de dire « il faut trouver un autre client » parce qu'on ne peut pas arrêter une partie de la plate-forme. Donc moi, la pression toute ma vie je l'ai traînée comme ça... Ben oui ! On a toujours naturellement perdu des clients parce que dans la vie, c'est comme ça, et à chaque fois, je n'avais pas d'autre choix que de retrouver des clients. Je ne peux jamais dire « j'arrête le bail ». Le seul bail qu'il y a, c'est entre (PREST B) et sa filiale de construction, c'est-à-dire entre la société opérationnelle et sa société de construction. Donc autant dire que la société de construction qui est aussi (PREST B), elle n'admet pas que (PREST B) puisse lui dire « arrête le bail ». D'où la pulsion permanente, la dynamique permanente commerciale dont on a besoin » (PREST B2). Notre interlocuteur reconnaît que cette pression est constante, depuis plus de vingt ans. PREST B est constamment soumis à une tension, du fait d'une vision stratégique qui a été imposée par le haut management car « *PREST B a choisi, a pris le parcours et l'initiative de se dire : nous, on ne va pas faire comme les autres* » (PREST B2).*

Le cas THETA piloté par PREST B est aussi un exemple en matière **d'apprentissage organisationnel**, en effet, non seulement ils ont tiré des enseignements du pool ALPHA et des autres pools qu'ils ont ou qu'il gère encore mais en plus ils ont su développer des compétences très spécifiques à leur problématique. Nous l'avons vu, les ressources humaines sont des ressources tangibles, qu'il est aisé probablement d'acquérir mais ce qui l'est moins ce sont les compétences qu'elles développent et notamment celle que nous avons identifiée : le calcul de barycentre au sein d'une plate-forme, surtout lorsqu'elle est spécialisée et de très grande taille. Sans cette compétence de calcul, le pool ne peut pas fonctionner efficacement et le taux de service peut se dégrader très rapidement. « *Sur notre plate-forme, on a trois mises à quai raisonnables dans un laps de temps raisonnable : on a deux heures pour faire les trois chargements. Il y a un savoir-faire particulier sinon on n'y arrive pas, ça nécessite aussi d'être rôdé.* » (PREST B1).

D'autres compétences sont attachées aux ressources humaines. Nous les développerons dans la partie des ressources intangibles.

Concernant les ressources humaines, ce n'est pas le nombre de salariés qui importe, mais plutôt la compétence et le savoir des ressources humaines qui permet de fournir un service de qualité et de satisfaire le client (Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1996 ; Hunt, 2001 ; Elliger *et al.*, 2002), d'où l'importance des compétences développées par les ressources humaines, au travers de l'apprentissage, d'un recrutement orienté.

Les ressources intangibles

Les deux PSL (PREST B et PREST A) qui ont fait le choix d'un développement d'offres de mutualisation et de formuler donc un axe stratégique sur ce type de dossier ont acquis des ressources humaines spécifiques, liées directement à ces deux axes.

Pour PREST B, deux compétences biens spécifiques ont été repérées : l'une par adaptation, l'autre par acquisition. La direction de PREST B a confié la direction *supply chain* du groupe à la directrice des systèmes d'information de PREST B. Sa feuille de route fut, tout d'abord, de rester en veille sur des nouvelles activités potentielles pour PREST B, puis de se

consacrer au développement de la mutualisation logistique concertée. Elle a, sous sa responsabilité directe, une responsable mutualisation, directement issue du monde industriel, recrutée explicitement du fait de connaissances spécifiques en GPA. Elle est donc capable de comprendre le monde des industriels, leurs liens avec la grande distribution, et les exigences en matière de GPA. Il faut noter que cette équipe dédiée du prestataire est citée par trois industriels sur onze et surtout par un prestataire pour lequel cette équipe sert de référence : *« moi, quand je vois Mme X chez (PREST B) avec ses partenaires industriels, je vois la relation que j'ai avec les miens, c'est une relation beaucoup plus profonde, de confiance »*.

Il a été reconnu par PREST B qu'au poste de développement des projets de mutualisation, ce qui fut l'une de ses missions, il fallait une spécialiste des **services informatiques** afin de donner les armes technologiques nécessaires à l'équipe pour réussir, d'où sa nomination.

Pour mener à bien le cas ALPHA, c'est un ingénieur process dans l'aéronautique mais aussi avec des compétences et une **expérience en réorganisation** et culture du changement qui a été recruté et qui se considère comme un *« animateur »* (PREST A2). C'est la reconnaissance pour le prestataire d'un changement de modèle et de la volonté, peut être avortée, d'engager une réflexion sur ce sujet.

Cette caractéristique « ressources humaines » a été reconnue par des industriels La caractéristique la plus citée par les répondants (toutes catégories de répondants confondues) concerne les **compétences des ressources humaines** en charge de la mutualisation logistique et la **compréhension de la chaîne logistique** qu'elles en ont.

Une première compétence identifiée par les répondants est la connaissance et la compréhension de toute la *supply chain*. Pour certains, c'est plus axé sur la **compréhension des problématiques industrielles** et donc d'une réponse plus adaptée, surtout dans le domaine du frais.

L'un des industriels du cas ZETA, qui utilise les services d'un prestataire, créé par un industriel, indique *« ce sont des industriels avant tout donc ils comprennent toutes les*

contraintes que peuvent avoir l'industriel. Ils sont donc des logisticiens mais un peu particuliers du fait qu'ils viennent du monde de l'industrie » (INDUS Z2).

Un prestataire (PREST F1) reconnaît les manques de son organisation à ce sujet :

« Il faut une réelle compréhension de leur (les industriels) mode de fonctionnement, de leurs problématiques, et ce n'est pas spécialement dans nos gènes. Nous sommes un groupe plutôt important du niveau logistique. C'est donc un changement de cap au niveau stratégique et il faut procéder à un accompagnement pour que tout le monde puisse être sur la même dynamique ».

Le recrutement de professionnels qui ne sont pas issus du monde de la prestation logistique et qui développent des compétences particulières en GPA par exemple semble être un prérequis, ou du moins permet de poser des bases pour **rassurer le client** et surtout développer un modèle en lien avec les exigences des acteurs.

La **réputation** (ressources intangible marginale) du prestataire en matière de mutualisation est essentielle dans le choix pour un industriel de se lancer dans ce projet. Les enjeux sont de taille et comme dit un industriel : *« ce n'est pas pour 6 mois, ni pour un an » (INDUS G1)*. Le changement de process, la perte de pouvoir des industriels et l'engagement sur un moyen terme font que la décision doit être une décision de la direction générale, et que le choix du prestataire ne se fait pas à la légère. Une responsable logistique affirme que *« sa direction générale a rencontré les responsables du prestataire X puis ceux du prestataire Y (qui proposait une offre de mutualisation), avant de prendre une décision. Jamais je n'aurais pris seule une décision de cet ordre » (INDUS Z2)*.

La réputation est liée à la confiance. Lorsqu'un industriel discours sur les raisons d'avoir choisi d'un prestataire plutôt qu'un autre, et ici en l'occurrence PREST B, il indique *« C'est vrai que (PREST B) de ce point de vue là arrive avec une expertise supérieure à ses confrères puisque (PREST B) a aujourd'hui mis en avant comme un avantage concurrentiel par rapport à ses confrères le fait de proposer de la mutualisation non seulement au travers d'entrepôts multi-clients mais au travers effectivement du service de (responsable de l'équipe mutualisation du prestataire B), qui est complètement intégrée dans la structure du (PREST*

B). *Ca c'est vrai que c'est un des avantages qui primaient concernant la confiance quand on démarre un pool avec (PREST B)» (INDUS T1).*

La réputation est ici d'un processus faisant appel, là encore, à une **expérience réussie**, à une **communication** également sur ces expériences, ce qui est le cas pour PREST B et PREST C. D'ailleurs la communication consiste même à se déplacer dans les formations universitaires orientées logistiques pour présenter l'expérience des pools et ainsi inciter les futurs directeurs *supply chain* ou responsables logistiques à recourir à ce type de modèle. C'est une vision long terme par le prestataire du développement de ce modèle.

La partie relationnelle paraît donc avoir une importance, d'autant plus que pour mettre en place une mutualisation concertée, et donc complexe, la réputation est une donnée importante pour le prestataire. Son **expertise métier** semble être une donnée forte pour l'attractivité de son offre et même pour attirer les industriels qui voudront contracter avec un prestataire expert, plutôt qu'avec un challenger. Une seconde compétence identifiée par les répondants tient à l'expertise métier en matière de mutualisation. Cette expertise métier est la compétence la plus citée parmi les ressources intangibles organisationnelles : deux acteurs sont reconnus pour avoir cette compétence par les répondants : PREST B et PREST C, en tant que 4PL. Les deux prestataires travaillent conjointement très souvent sur des mêmes pools. De plus, et comme ils sont reconnus par la profession, un cercle vertueux se construit *« j'ai toujours invité PREST B et PREST C aux tables rondes, conférences, ... parce que ce sont eux qui ont la plus grande expérience de ce sujet-là » (CONSULT A1).* Ce même consultant rapproche cette expertise métier à la *« culture de la mutualisation (...) (PREST B) a ça dans les gènes depuis maintenant 10 ans ».*

Or cette expertise métier, appliquée à la mutualisation concertée, est axée sur la GPA (Cf. Chapitre 2). Nous pouvons lier cette expertise métier à deux points précédemment étudiés.

Dans notre premier chapitre, nous avons noté, en lien avec le *« competence-based management »*, combien le succès d'une organisation tient plus à la transformation de processus clés en compétences stratégiques pour au final la création de valeur pour le client, que dans le produit final. Nous sommes ici dans ce cas : le prestataire a un certain nombre de ressources et de compétences organisationnelles qu'il peut transformer en

compétences stratégiques, menant à l'optimisation de process de plusieurs industriels pour trouver de la valeur pour chacun. C'est notamment par la compétence GPA qu'il peut acquérir que le prestataire peut développer une compétence GMA.

Ce développement de l'expertise métier et notamment en GPA, puis en GMA, est une forme d'apprentissage organisationnel car l'acquisition d'un savoir modifie le comportement de l'organisation. Cette compétence GPA, offrira l'opportunité au PSL de proposer ce module de gestion. C'est un apprentissage organisationnel qui peut être le fruit d'une modification de l'environnement, de l'identification entre une situation présente et une situation que l'organisation souhaiterait atteindre dans un terme plus ou moins lointain, ... Quoi qu'il en soit l'organisation est apprenante sur des sujets qui entrent en résonnance avec ses projets, ses contraintes, sa vision et éventuellement ses routines organisationnelles, émanant des contraintes de sentier (Nelson et Winter, 1982). Celles-ci seraient soit des routines reconnues comme permettant de « performer », soit des routines contre-performantes, provoquant inertie et peur du changement. Les routines contraignent les compétences, positivement (vers la performance) ou négativement (vers la contre-performance).

L'expertise métier s'apprécie aussi vis à vis notamment d'une compétence GPA que tous les prestataires n'ont pas. L'expertise métier regroupe plusieurs compétences liées à la mutualisation : la **confidentialité**, l'**arbitrage**, le **contrôle de gestion**, la **maîtrise informatique**, ... Du fait de la complexité des montages soulignés par tous nos interlocuteurs, l'expertise métier a une signification large mais très spécifique et éloignée du métier de prestataire classique. Cette expertise métier est une compétence qui repose sur des ressources humaines qualifiées, expérimentées, probablement du fait d'avoir construit des pools pendant près de 10 ans pour arriver à un pool optimal. Il est noté par un industriel : « *c'est PREST B qui est leader en France sur ce type de schéma-là et les autres prestataires logistiques n'ont pas prit le train, ils ont regardé le train passer* » (INDUS D2).

L'expertise métier ne s'apprendrait pas, du moins pas encore, mais serait le résultat de la mobilisation d'un apprentissage organisationnel. Si PREST A, qui était en charge du pool ALPHA avait continué à entretenir ses ressources et les compétences associées, il aurait pu,

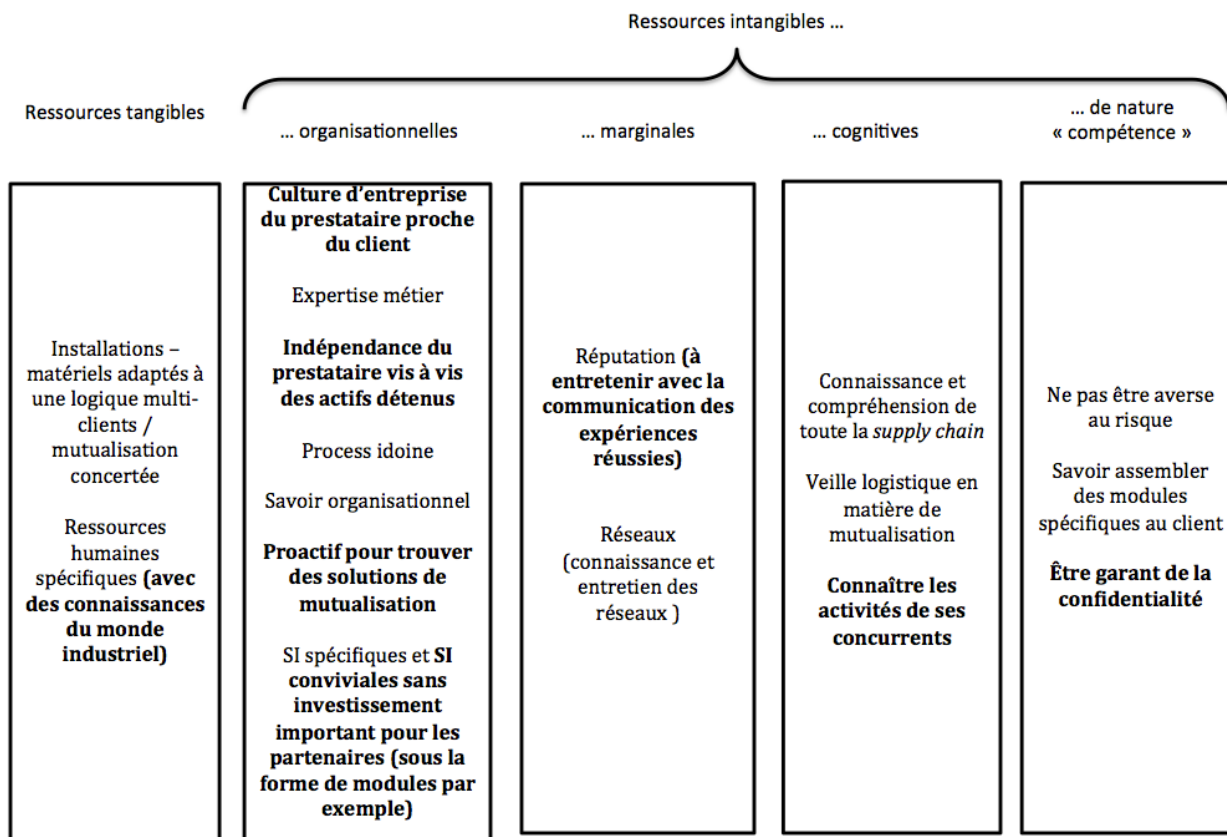
au même titre que PREST B, être reconnu sur ce marché. La possession de ressources, ou d'une expérience sur laquelle il était possible de capitaliser n'est donc pas suffisante.

Lors des entretiens, une des ressources citées comme étant importante pour un prestataire est son **indépendance vis à vis d'actifs**. Le prestataire de type 5PL a une légitimité de fait sur un tel modèle. En effet, de par son fonctionnement, sans actifs, il apparaît comme un acteur tiers arbitre, sans avoir à pousser ses propres actifs pour répondre aux spécificités des clients. Il n'a pas d'entrepôts à remplir ou de flotte à utiliser. Les calculs barycentriques par exemple pour savoir où organiser l'entreposage sont dénués de tout intérêt personnel, au contraire d'un « TESAVA » qui n'aura peut-être pas la même honnêteté.

Enfin une **culture d'entreprise** du prestataire proche de celle du client est souhaitable. L'approche relationnelle étant un maillon de la relation globale entre prestataire et client, il semble logique que le client souhaite qu'un prestataire ait des points communs au niveau de la culture d'entreprise, pour faciliter une communication entre les deux entités. Cette réflexion se rapproche de la connaissance approfondie des industriels et de la *supply chain* en général. Il faut pouvoir comprendre l'autre afin de faciliter la communication, ce qui aide à l'évolution des process et à la résolution des litiges.

Afin de reprendre la liste des ressources et compétences qu'un prestataire doit détenir pour proposer une solution de mutualisation, les réponses des industriels sont les suivantes, schématisées dans la figure 41. En **gras** figurent les ressources soulevées par les industriels qui n'ont pas été identifiées dans la littérature.

Figure 41 : ressources selon les industriels devant être détenues par un prestataire pour qu'il soit en mesure de proposer une offre de mutualisation



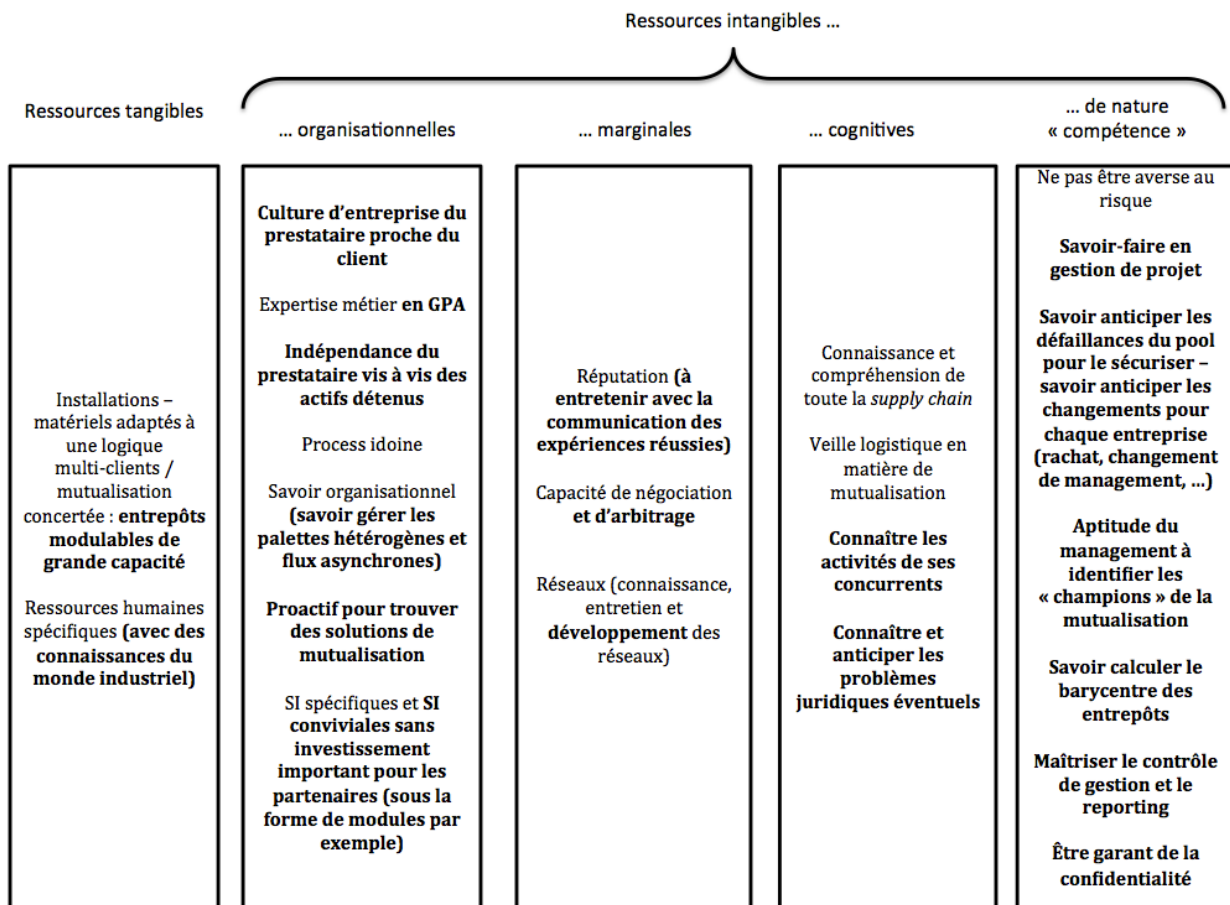
Source : élaboration personnelle

A cette même question, les distributeurs (moins nombreux à avoir été interrogés) ajoutent des capacités de négociation et une bonne connaissance des problèmes juridiques qui peuvent survenir.

Ils insistent tous sur les **systèmes d'information** comme base de toute la structure mais aussi sur l'action du prestataire sur les SI ainsi : « *les systèmes d'information c'est pour bien les faire communiquer entre eux, et même en s'appuyant sur les standards GS1, c'est parfois très compliqué. Chez (PREST B), c'est lui qui a réglé un certain nombre de problèmes techniques chez les industriels et les distributeurs et facilité la bonne communication entre les outils.* » (INDUS TA)

A la lumière des ajouts des acteurs, qu'ils soient industriels, distributeurs, prestataires consultants et SSII, nous pouvons proposer la liste suivante (figure 42) dérivant de la littérature et confirmée et amendée par notre étude sur le terrain.

Figure 42: ressources et compétences définies par les acteurs de la supply chain comme devant être détenues par un prestataire pour qu'il soit en mesure de proposer une offre de mutualisation



Source : élaboration personnelle

D'après cette figure 42, le prestataire de services logistiques doit avoir de nombreuses ressources et compétences spécifiques à ce « nouveau métier » lié à la proposition de solutions de mutualisation logistique concertée : des compétences techniques de calculs, de reporting, de connaissances législatives, des ressources à la fois humaines très spécifiques et surtout transversales (venant du monde des industriels), des capacité de négociation et d'arbitrage. Le PSL ne doit pas négliger non plus les réseaux professionnels au travers

desquels il va d'ailleurs pouvoir communiquer sur ses expériences réussies, amorçant alors un cercle vertueux. La partie « champion » est aussi à prendre en compte par le management afin de prendre appui sur ces salariés, afin de mener à son terme, si possible, les projets qui demandent beaucoup de temps et d'investissement. Enfin, les entrepôts doivent être modulables, être de grande capacité et adaptable à une gestion multi-clients « poreuse ». En effet, selon les besoins de chaque client, il sera possible d'ajuster les cellules et d'organiser le picking et les préparations en fonction.

VM4 : les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par le PSL.

Les routines organisationnelles vont inciter ou non à l'acquisition de ressources en lien avec le volant d'action qu'elles permettent. Comme historiquement le prestataire est lié à son passé et à sa structure financière, à la « pression de la rentabilité » (PREST A1), selon sa structure actionnariale, les routines devraient orienter les ressources acquises ou transformées. Ainsi en matière de ressources tangibles, certains prestataires « s'approprient l'idée » (INDUS D1). Ils font les efforts pour trouver les solutions adéquates car leur routine organisationnelle est tournée « client », et répondre aux exigences d'un client. Une fois que l'appel d'offre est retenu, le prestataire va tout mettre en œuvre pour que l'expérience soit réussie. Le prestataire « *est dans une habitude de devoir développer une flexibilité vis-à-vis du client qui pouvaient exiger tout et n'importe quoi et qui n'était pas forcément très fiable dans sa demande ni dans ses prévisions* » (INDUS D1). « *Ce sont des sous traitants, quand on est chez un prestataire logistique c'est qu'on externalise la logistique, on ne peut plus mettre en place des préparateurs ni des transporteurs donc on donne ça à quelqu'un d'autre, ils sont aux ordres. Ils n'apportent pas d'innovation ou très peu* » (SSII B1). Ce fut le cas pour ALPHA, c'est le cas pour le pool DELTA, alors que c'est un prestataire qui n'est pas reconnu par les professionnels que nous avons interrogés pour être un spécialiste de la mutualisation. Il a des compétences GPA. Il a répondu à cet appel d'offre puis il « *a aidé à construire un pool de partenaires sur sa plate-forme, chacun d'entre nous restant*

indépendant, nous avons juste un contrat (avec ce prestataire), nous sommes tous libres de nos mouvements. Il a été un partenaire de choix pour entrer dans ce nouveau schéma » (INDUS D1). Le prestataire peut donc se dégager d'un modèle ancien tourné vers la mutualisation logistique « de fait » ou historique pour une mutualisation logistique concertée de taille moyenne. Ses routines organisationnelles n'auront pas d'influence sur l'acquisition des ressources et compétences idoines, au contraire, puisqu'elles entravent son évolution vers des modèles novateurs, autres que ceux qu'il maîtrise depuis toujours.

Les routines organisationnelles n'influencent pas spécifiquement l'acquisition ou la transformation des ressources du prestataire pour la construction d'une offre de mutualisation.

Concernant la proposition P2 et le variable modératrice VM4, le tableau 52 permet de récapituler les résultats que nous avons obtenus.

Tableau 52 : résultats pour P2 et VM4 après confrontation à l'étude empirique

Proposition ou variable modératrice	Résultats obtenus
P2 : Les ressources et compétences du prestataire conditionnent la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.	P2 est validée. Nous avons établi une liste des ressources et compétences d'après notre étude de terrain et la littérature.
VM4 : les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par le PSL.	Nous n'avons pas trouvé que les routines organisationnelle influençaient l'acquisition ou la transformation des ressources du prestataire tant les PSL sont ancrés dans un modèle historique. Il faut que le PSL s'extraie de ses routines pour pouvoir proposer un nouveau modèle.

Source : élaboration personnelle

5.3.3. La constitution d'un pool mutualisé et les variables modératrices

P3 : Une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé.

Les répondants prestataires ont été très clairs sur cette proposition, à savoir que de nombreux dossiers de mutualisation, suite à une offre de mutualisation construite par un prestataire ne parviennent jamais à se concrétiser. Entre la construction de l'offre, avec l'identification des entreprises partenaires, les conditions de partenariats, ... et la concrétisation, donc l'émergence du pool mutualisé, souvent avec un pilote pour tester la viabilité du système, il n'y a pas d'automatisme.

« On essaie de montrer, on fait une analyse sur l'intérêt de mutualiser par rapport à des projets, sans baisse de stock et après ils essaient de le vendre en interne pour que tout le monde comprenne qu'il va y avoir une baisse de stock, c'est à dire une baisse de leur chiffre d'affaires. En général, les commerciaux ne sont pas trop au courant, mais quand d'un coup ils découvrent qu'ils vont perdre 20 ou 30 jours de stock chez le client, ça veut dire x milliers d'euros en moins, là d'un coup les projets s'arrêtent » (PREST C2).

Les raisons évoquées sont variées :

- le désaccord du service commercial ou plus largement de la direction, pour des raisons stratégiques, pour des raisons économiques ou pour « la peur de l'inconnu » (PREST A2).
- Des désaccords sur le partage des bénéfices (PREST E1)
- Des changements brutaux de personnel et/ou de stratégie (PREST B1)
- Un rachat qui implique des flux plus importants et la possibilité de mutualiser seul, en interne et de profiter des synergies créées (PREST B1)

Il n'est donc pas automatique qu'une offre de mutualisation logistique créée et proposée par un PSL conduise à la constitution d'un pool mutualisé. Ce peut être identifié comme une

des raisons pour lesquelles les PSL ne sont pas enthousiastes pour le développement de telles solutions qui sont coûteuses en ressources, coûteuses en processus de changement et dont la réalisation concrète n'est pas assurée.

Les variables modératrices nous aideront à comprendre pourquoi une offre de mutualisation logistique créée et proposée par un PSL ne conduit pas automatiquement à la constitution d'un pool mutualisé.

VM5 : les contraintes externes auxquelles les organisations sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.

Les répondants ont été très partagés sur l'effet des contraintes réglementaires et économiques sur la construction d'un pool mutualisé. Nous aurions pensé qu'une réponse positive aurait été largement majoritaire au vu de la crise économique, du renchérissement des prix de l'énergie, des contraintes réglementaires avec la LME, de l'écotaxe (qui a ce jour n'est pas encore effective). Les industriels ne perçoivent pas les mêmes enjeux car pour la moitié d'entre eux, la décision prise par un industriel de mutualiser signifie des contraintes supplémentaires, une charge de travail supplémentaire et nombre d'industriels ne sont pas prêts à faire cet effort. Les contraintes réglementaires ou économiques ne sont pas encore assez fortes pour faire peser un sentiment d'urgence au changement. Un industriel INDUS A1, nous a confié que les décisions réglementaires prises actuellement « *ne pesaient pas lourd dans la balance* ». Quant au coût de l'énergie « *c'est une vision de très très long terme* » (DISTR B2).

De plus, le risque inhérent à une mutualisation fait peser une menace éventuelle sur la pérennité du poste, si il y a échec. Les enjeux d'une mutualisation sont importants : en cas d'échec, ce peut être un taux de service qui chute, des livraisons qui ne se font pas, des ventes voire un déréférencement auprès d'un ou plusieurs distributeurs. Cela explique la réticence des services commerciaux. INDUS Et1 indiquait que comme les produits sont alimentaires, la crainte aussi est de se voir opposer la direction qualité à la mutualisation.

Ici nous touchons au transfert de risque. En effet, avec une mutualisation historique ou « de fait », le risque est pris par le prestataire, qui prend la charge et la responsabilité des palettes, comme-ci celles-ci étaient seules dans le camion. Il assume donc la responsabilité de la suite des chargements. Dans le cas de la mutualisation concertée, le risque est transféré au pool. Dans un contexte de crise, et de chômage, un échec professionnel pour le responsable logistique ou le directeur *supply chain* n'est pas souhaitable. Comme le réseau est très développé et que les informations sont fluides, il n'est pas souhaitable pour un responsable logistique ou un directeur *supply chain* de se faire remarquer négativement.

Il a été opposé notamment les arguments suivants pour justifier de l'absence d'influence positive des contraintes réglementaires et financières sur un pool mutualisé.

Le renchérissement du coût du transport oblige à la **construction d'entrepôts** pour réduire les distances, donc les entrepôts deviennent plus petits et la mutualisation est moins aisée. Pour le cas ZETA, l'industriel Z1 nous a indiqué que le prestataire de ZETA (PREST E) ne pourrait pas continuer longtemps à ne posséder qu'un seul entrepôt, du fait des distances. Il lui faudrait probablement avoir un entrepôt plus au sud. Sauf que dans cette configuration, il lui serait impossible de mutualiser avec autant d'efficacité et selon le même modèle.

Les contraintes réglementaires en matière de **sanction des ententes** fait peser un risque de se voir condamné si une coopération est mal gérée. En effet, une des ressources d'ailleurs mise en lumière par les acteurs de la *supply chain* afin qu'un prestataire puisse proposer une solution de MLC, est d'avoir des connaissances juridiques sur les ententes notamment. Les industriels concurrents peuvent craindre qu'une MLC soit perçue par les autorités de la concurrence comme une entente et être alors fortement sanctionnés. Même si des garde-fous sont possibles, l'interprétation par des autorités chargées de préserver une libre concurrence pourrait être néfaste au pool. Les contraintes réglementaires sur les ententes notamment n'incitent pas à coopération pour les entreprises concurrentes et même pire, elles sont dissuasives.

Les contraintes réglementaires et économiques modèrent le passage d'une offre de mutualisation à l'émergence d'un pool ; le sens de cette modération est partagé et ne peut donc être déterminé globalement, selon les points abordés.

VM6 : la logique des distributeurs influence la concrétisation d'un pool de mutualisation.

Les distributeurs sont favorables à l'émergence de pools. Ils ont un intérêt, mais certains veulent que les bénéfices soient partagés. En effet, l'un des distributeurs que nous avons interrogé (DISTRIC1) souhaite que la coopération verticale dont ils font preuve pour permettre la mutualisation logistique concertée, soit rémunérée. En effet, le fait de devoir changer les créneaux horaires, de trouver des plages communes pour plusieurs industriels dans un camion, représente d'après lui un coût et un effort qu'il faut rémunérer, même si pour lui c'est un bénéfice certain : *« le centre de consolidation c'est plus un service. Quand différents industriels sont susceptibles de venir nous voir pour me dire voilà on veut se regrouper, on leur demande quel est l'avantage pour nous. On doit modifier notre organisation commande / stock, donc on essaye à juste titre de savoir quelles sont les conséquences pour (nous) de cette mutualisation : on en profite. Quand je dis c'est neutre : on est au moins rémunéré des efforts que l'on fait »* (DISTRIC1). Ce cas se produit quand la livraison est directement auprès des centres régionaux du distributeur. En revanche, quand la mutualisation transport passe par les centres qu'il a mis en place, c'est le prestataire qui reçoit en un seul chargement les différents fournisseurs. Dans ce cas il n'y a pas de demande spécifique de partage des bénéfices. L'accord est à trouver avec le prestataire en charge de la plate-forme de stockage.

Certains distributeurs ont la volonté de travailler sur la mutualisation et la massification des flux. DISTRIC1A a un service dédié à cette activité et son responsable vient du monde industriel, afin de mieux comprendre les enjeux pour chacun. Ce même distributeur innove pour certains petits industriels éligibles à une ramasse. Ils apprécient les modèles de

mutualisation, car « *au lieu de recevoir six camions individualisés (...), on va recevoir de (PREST B) un seul camion dans lequel on va recevoir les marchandises des six industriels et dans lequel chaque jour on a un mix de fournisseurs. C'est moins de stocks car sinon on avait tendance à surstocker pour profiter de bons prix et on recevait que une fois par semaine au lieu de six grâce à la GMA* » (DISTRIC1).

Ils ne suscitent pas pour autant le regroupement d'industriels dans les pools, sauf pour l'un de nos répondants, PREST E1 qui indique que des distributeurs indépendants lui ont adressé des industriels de petite taille afin d'organiser leur mutualisation, sous peine de ne plus pouvoir travailler avec eux (fréquence de livraison trop faible). Cette démarche du distributeur attire la méfiance des industriels : « *le paradoxe c'est quand les distributeurs nous amènent des industriels : cette démarche semble suspecte vis-à-vis des industriels qui nous rejoignent. « Attendez, s'ils vous demandent de venir chez vous, c'est que vous vous y retrouvez d'un point de vue fabrication, vous avez des marchés en conséquence, vous leur avez fait des remises sur vos fabrications en conséquence ? »*, « *Non, non, absolument pas* ». Et c'est au fil de l'apprentissage de la relation qu'ils découvrent qu'en fait, chez nous il n'y a aucun problème » (PREST E1).

Il est vrai que les distributeurs exercent une pression sur les industriels, à la fois depuis quelques années sur des fréquences de livraison plus élevées, sur les tarifs, sur le report de coûts logistiques, ... Nous avons noté lors de nos entretiens que la méfiance des industriels vis à vis des distributeurs est élevée. Les stocks sont avancés et portés par les industriels sur un entrepôt de la grande distribution, avec l'avantage pour l'industriel de supprimer un stock intermédiaire dans ses usines. Mais pour l'industriel, qui a une surface de stockage « gratuite » dans son usine, c'est un coût supplémentaire de stockage (DISTRIC1).

La logique du distributeur est favorable à l'émergence des pools de mutualisation concertée.

VM7 : la logique des industriels influence la concrétisation d'un pool mutualisation.

Les industriels expriment plusieurs logiques qui vont, pour certaines, vers le passage d'une construction et proposition d'offre de mutualisation et vers la constitution d'un pool de logistique mutualisé ou qui, pour certaines, vont vers la remise en cause de ce passage et qui contrecarrent les projets des prestataires. Des logiques en terme de dépendance, de taille, de choix financiers viennent contrarier la possibilité pour un prestataire de transformer son offre en constitution concrète du pool, sous leur pilotage.

Nous présenterons tout d'abord les logiques des industriels en faveur de l'émergence de pools mutualisés, puis nous présenterons les logiques des industriels qui contrarient l'émergence des pools mutualisés. Enfin nous présenterons les logiques des industriels qui influent que la prestation logistique, en diminuant l'emprise du prestataire sur la prestation de mutualisation logistique concertée.

❖ Les logiques des industriels en faveur de la constitution des pools.

La volonté de l'industriel est un prérequis et ce n'est pas la volonté d'un homme qui compte mais la volonté d'une organisation. Par exemple, un homme, directeur *supply chain* d'un industriel (INDUS D2), était particulièrement moteur pour l'étude d'une mutualisation logistique concertée. Il a prospecté pour trouver d'autres industriels compatibles afin de créer un pool, voir de s'insérer dans un pool déjà existant. Le dossier était prêt, mais sa direction lui a fait comprendre dans un premier temps qu'il fallait qu'il abandonne cette idée. En revanche lorsque la direction, à la faveur d'une autre expérience concluante d'une filiale de ce même industriel, lui a donné le feu vert, il a pu alors lancer le rapprochement et l'étude plus précise. La direction de l'organisation doit être à la fois convaincue de l'adéquation de sa stratégie logistique avec les contraintes de la mutualisation, et que la mutualisation va permettre de répondre à trois enjeux forts de l'organisation dans sa relation avec la grande distribution : *« la baisse des stocks, la maîtrise du cash flow, la maîtrise des budgets (...) c'est à dire qu'on arrive à baisser les stocks de nos clients tout en conservant voir améliorant un taux de service et tout en conservant ou en tout cas en maîtrisant nos coûts de distribution. »* (INDUS T1)

Nous avons rencontré lors de nos entretiens, non pas des prestataires « champions », mais des industriels « champions » en matière de mutualisation logistique concertée. En effet, les responsables logistiques, les directeurs *supply chain*, ... que nous avons rencontrés et qui font tous partie d'un pool de mutualisation, insistent sur le fait qu'à l'origine de chacun des projets, ils sont les incitateurs pour un changement de modèle d'externalisation logistique. Leur volonté et la recherche qu'ils ont menée ont permis d'arriver à la concrétisation du pool. Tous ont le sentiment que sans eux, sans la bataille qu'ils ont menés et surtout sans l'investissement très important en temps qu'ils ont entrepris, à la fois en amont, mais aussi dans l'énergie qu'ils ont dépensée pour convaincre leur direction, le projet n'aurait pas abouti. Un des industriels critique d'ailleurs l'attentisme de certains directeurs *supply chain* : *« le problème c'est qu'il n'y a pas beaucoup d'industriels qui souhaitent aussi (faire de la mutualisation logistique concertée) car ils s'imaginent que c'est compliqué. Bien sûr que c'est compliqué mais ça veut dire quoi : c'est créer des flux, monter des systèmes, c'est un peu l'ADN du Supply Chain Manager. C'est-à-dire que s'il ne se prend pas un peu la tête sur les modèles etc. ça va être très compliqué pour lui. En tout cas c'est ce qui plaisait dans le métier c'est de trouver des solutions, qu'est-ce qu'on peut faire pour un problème ? »* INDUS D2.

Aussi notre modèle doit être amendé, comme nous l'avons déjà noté, avec l'ajout de l'influence des « champions » industriels sur l'émergence de pool mutualisé. Cette variable modératrice se nomme VM2'.

Nous avons noté que nombre de « champions » industriels ont commencé leur réflexion par une mutualisation transport, ce qui est le cas d'ailleurs pour le cas annexe Et1, qui va sans doute évoluer vers une mutualisation plus large. La mutualisation transport représente une première étape, car ce type de mutualisation, qui est une mutualisation par synergie entre les industriels partie prenante, est une mutualisation « simple », mono-activité.

Le cas GAMMA est un cas exemplaire. Dès 2002-2003, une réflexion s'est engagée au sein de l'entreprise, et bien avant les contraintes réglementaires avec la LME de 2008, sur la nécessité de *« mieux remplir les camions, (...) parce qu'il y avait une pression aussi des clients qui veulent baisser leurs stocks »* (INDUS G1). Ensuite le projet a évolué car *« travailler à deux c'est contraignant »*. Cet industriel a fait *« signe à tous les industriels »* qu'il

connaissait. Pour faire une mutualisation transport à plus de deux, il fallait faire un *multi-pick* « donc récupérer les volumes de chacun et on se retrouve avec coût de transport pendant que le camion allait passer huit heures pour passer chez chacun. Économiquement ça n'avait plus de sens. » C'est alors qu'il a fallu passer à l'étape supérieure en étudiant la possibilité de faire une mutualisation entrepôt. Le choix du prestataire s'est fait sur la réputation : « On a changé de prestataire, on a pris X parce qu'ils étaient les plus avancés dans ce domaine là en tant que prestataire ». Ils ont loué une moitié d'entrepôt à un autre prestataire et ont confié au prestataire X le soin de trouver un partenaire compatible. « Ils ont eu beaucoup de mal en fait. ». Le reste de l'entrepôt a été loué entre temps et le projet s'est soldé par un échec à ce stade. Par la suite et grâce à une rencontre tripartite entre l'industriel G1, le prestataire X et un autre industriel avec lequel G1 était déjà en contact, il a été trouvé un terrain d'entente avec un entreposage commun et une mutualisation entreposage et transport possible. Tous les coûts fixes de l'entrepôt sont partagés entre les partenaires. L'industriel G1 a libéré une cellule de l'entrepôt, obligeant à diminuer également ses stocks entrepôt, pour laisser de la place à l'autre industriel. Ce modèle a permis une plus grande flexibilité dans la composition même du chargement du camion complet (modes de préparation à la couche pour certains produits, palette homogène pour d'autres, ...) avec des négociations gagnantes – gagnantes pour les industriels et les distributeurs.

L'industriel G1 est passé d'une mutualisation simple à une mutualisation plus complexe, nécessitant alors **l'intervention d'un prestataire, à la fois dans la phase amont mais aussi dans la phase aval**. Dans une mutualisation transport entre deux industriels, des industriels non concurrents peuvent organiser « artisanalement » ce type de mutualisation, qui reste une mutualisation logistique concertée néanmoins. Pour des raisons de coût et à partir de trois industriels, le *multi-pick* entraînant des coûts d'ouverture de portes, de temps de transport... trop importants comparés aux gains engendrés par le modèle, une mutualisation transport et entreposage est envisageable. En revanche, pour une mutualisation transport et entreposage, **l'acteur tiers ou « l'animateur » devient incontournable**, si ce n'est pour une prestation de **pilote** mais au moins de **coordinateur de flux, voire de négociateur**. La coordination transport pour plus de deux industriels au sein d'un pool « aucun industriel ne peut le faire car lui il aura une commande de 4 palettes et

au transporteur il faut un camion complet donc il faut un tiers » (PREST B1). Ce prestataire qui est un « TESAVA » sait faire ce travail de 4PL, mais sur le pool en question, THETA, il explique que historiquement « ça fait du sens » car le 4PL s'occupait auparavant d'un pool duquel l'un des industriels est issu et qui s'est arrêté, le cas BETA. Le compromis trouvé est que le prestataire B s'occupe de la GMA et le prestataire 4PL C s'occupe de la coordination transport.

❖ Les logiques des industriels en défaveur de la constitution des pools.

La dépendance accrue perçue ou anticipée par les industriels vis à vis du prestataire rend l'industriel soupçonneux quant à la captation de la rente. Ainsi un industriel de petite taille indique : *« je pars du principe que le prestataire, il a aussi son beurre à tartiner sur sa tartine et que donc il va forcément me demander quelque chose ! Est-ce que je vais m'y retrouver ? J'avoue que je ne me suis pas posé la question, parce que (je le vois comme ça), chacun cherche à gagner ses sous quelque part, et ce n'est pas pour rien que les transporteurs le font déjà » (INDUS Et1).*

Aussi un pool peut se constituer seul, sans avoir besoin d'un acteur tiers mais pour certains pools seulement : l'INDUS Et1 a mutualisé seulement une partie transport et avec un industriel non concurrent, avec un *multi-pick* également, réduisant les interactions. C'est donc un pool très simple qui peut se passer d'un prestataire, tout en organisant lui-même une mutualisation transport.

L'effet taille s'exprime aussi par la volonté de faire soi-même si on n'a pas besoin d'autres industriels pour mutualiser : un industriel de grande taille (INDUS E1) indique *« les transports primaires entre nos usines et les entrepôts étaient gérés par DHL. Maintenant on a repris ça. On est aujourd'hui le plus gros 4PL européen. Car nous gérons tout notre transport entre toutes les usines européennes et tous nos entrepôts en Europe. On est en train maintenant avec cette structure, qui est basée en Pologne, de reprendre le transport secondaire qui était géré par des équipes dans les pays, de reprendre le transport entre nos fournisseurs et nos usines.(...) On a fait du re-insourcing c'est ce travail, car on est meilleur. Toutes les économies sont pour nous et on massifie tous nos volumes, on est suffisamment*

gros. (...) Si un jour on s'aperçoit qu'on est meilleur à gérer les entrepôts et la mutualisation qu'un prestataire, alors pourquoi pas ! (...) En organisation transport, pourquoi on a récupéré car notre volume nous permettait d'être les concurrents d'un DHL ; par le volume on peut être concurrent et on a les outils. » La prestation logistique peut ne pas effrayer un industriel. Il est en mesure d'acquérir « les outils » et la compétence si les volumes sont suffisants, si il n'a pas besoin d'autrui pour arriver à des volumes compatibles avec une mutualisation en interne. Les ressources humaines sont mobiles, les ressources matérielles sont achetables, les ressources financières sont bien plus importantes chez un industriel de grande taille que chez un prestataire, les SSII peuvent proposer un produit sur-mesure, il reste la combinaison des ressources à actionner. Cette partie là est la plus compliquée. Elle nécessite une **expertise métier** qui demande à l'industriel un très lourd investissement. Il semble que ce ne soit que pour de très gros dossiers, et notamment faisant intervenir en même temps des échanges de flux étrangers, que l'investissement soit valable.

L'effet taille peut survenir à tout moment, par le fait d'un rachat, d'une fusion -acquisition, comme ce fut le cas pour le cas BETA. L'un des industriels fut racheté par un industriel de grande taille, avec lequel il a été possible de trouver des synergies correspondantes et de pouvoir mutualiser en interne. Le pool a été stoppé immédiatement à la suite du rachat et l'industriel qui était partenaire de ce pool qui n'était constitué que de deux industriels, s'est retrouvé en quelques jours « orphelin ». Ce rachat, comme la majeure partie des rachats, s'est fait dans l'ombre, il a donc été impossible pour l'industriel d'anticiper suffisamment à l'avance pour trouver une solution rapidement. D'une mutualisation logistique concertée, il a dû revenir à un fonctionnement antérieur, de prestation logistique classique, avec des coûts plus élevés. L'industriel restant a tout fait pour retrouver rapidement un pool, ce qui fut fait en s'insérant dans le pool THETA. Cet exemple montre combien la situation d'un pool est précaire, puisque des opérations de rachat sont possibles, de changement de stratégie également (cas ALPHA), voire des chutes d'activité et la remise en cause d'une politique commerciale. Ce qui donne des arguments au prestataire (PREST B1) pour affirmer qu'il ne faut pas construire des pools avec seulement deux industriels, l'équilibre étant précaire. Des pools de plus grande taille, même si ils sont plus compliqués à constituer et à gérer offrent au final une plus grande flexibilité et des adaptations possibles, voire une

stabilité plus grande (pour le prestataire et pour l'industriel). Lors d'une conférence, le prestataire B, représenté par PREST B2, à la question de « *que se passerait-il si l'un des industriels quittait le pool ?* » a répondu qu'il n'y aurait aucun problème pour trouver un remplaçant tant les candidatures étaient nombreuses pour participer à ce pool. La demande, selon lui, serait soutenue. Il n'empêche qu'un pool ne fonctionne pas de façon mécanique. Il faut de nombreuses réunions, instaurer un climat de confiance entre les membres du pool. L'arrivée d'un nouveau membre à la place d'un autre représente un nouveau travail de construction de relations.

❖ Les logiques des industriels qui diminuent l'emprise du prestataire en modifiant l'offre de mutualisation logistique concertée.

Pour le pool THETA, l'industriel interrogé précise que les membres du pool n'ont pas souhaité « *mettre tous leurs œufs dans le même panier* » (INDUS T1) et ont préféré ne pas confier toute la prestation à un seul prestataire, alors que l'offre initiale était une offre « tout en un ». Cette décision impacte la marge du prestataire qui construit son offre en un package complet, avec des coûts répartis sur différents postes. Ici ce n'est pas possible, puisqu'ils ne sont pas maîtres de la totalité de la prestation logistique. Ils travaillent avec un 4PL ou un 5PL pour la partie coordination transport. Cette « coopération » entre les deux prestataires est cordiale, puisqu'ils sont très souvent amenés à travailler ensemble. La réflexion du prestataire PREST B1 vis à vis de ses liens avec ce prestataire 4PL est : « *on sait faire le travail d'un 4PL. Ça fait un peu plus d'intermédiaires dans le pool logistique. Notre intérêt est de travailler ensemble. Ils sont concurrents sur la mise en œuvre et le management de pools. Et en même temps ils peuvent avoir à manager des pools qui sont sur nos sites, du coup on travaille en bonne collaboration. Eux ne peuvent pas travailler sans les logisticiens, moi je peux travailler sans eux* » (PREST B1). Le prestataire est encore tributaire des stratégies de ses clients qui « font leur marché ».

Ceci fait référence à la stratégie des donneurs d'ordres pour éviter un enracinement trop important du prestataire dans la prestation logistique qu'il pourrait détenir de part en part. En effet, en diversifiant les prestataires, ils évitent d'éventuels comportements

opportunistes. « Sur le pool THETA, notre coordinateur transport est (prestataire C), c'est à dire on a justement souhaité de pas être pieds et poings liés avec (prestataire B) sachant qu'il avait déjà l'entrepôt, d'autant plus qu'on leur confiait la prestation de mutualisation ; on ne voulait absolument pas qu'il devienne coordinateur transport. On sait très bien qu'en mettant (prestataire C) dans la boucle, on sait qu'ils savent très bien gérer ça et aussi qu'ils sont susceptibles de faire de la prestation de mutualisation si on voulait. C'est vraiment un jeu entre (prestataire B), (prestataire C) et les sept industriels » (INDUS T1). Les membres du pool ont constitué un contre-pouvoir au sens de Galbraith (1952, cité par Fulconis *et al.*, 2011 p.96).

Un pool plus compliqué est représenté par DELTA. Il utilise un « TESAVA », mais pas de 4PL. C'est ainsi que certains pools dénommés « déséquilibrés » par un industriel (INDUS B1) en les citant, préfèrent ne pas utiliser de prestataire type 4PL, pour réduire les coûts mais en instaurant un modèle « dominant – dominé » avec une entreprise forte et deux plus petites en taille. Celles-ci sont dans un rapport de dominés, devant respecter un nombre fixe de palettes dans le camion. Les équipes ont alors travaillé sur le partage des bénéfices, avec des règles de fonctionnement plutôt rigides du fait du manque d'acteur tiers ayant visibilité sur la totalité de la chaîne et pouvant ajuster les livraisons au fur et à mesure. Pour les petites entreprises, cette rigidité est « largement gommée par le bénéfice d'être dans un camion en livraison tous les jours. Acceptons de mettre les égaux de côté, c'est positif » (INDUS B1). Du fait de prestations « maison », faites par les membres du pool, la dépendance de l'industriel vis à vis du /des prestataires est ici réduite. Les industriels ont développé des ressources et des compétences qui leur permettent de faire une partie de ce qu'un prestataire fait, et d'avoir une capacité d'adapter leurs règles à la structure du pool.

Le résultat de ces logiques des industriels est que, de fait, les prestataires sont peu enclins à leur faire confiance quant à un engagement à long terme et à l'absence d'un comportement opportuniste. Or, pour le prestataire, comme nous l'avons vu, les investissements sont sur le long terme pour un retour qui n'est pas certain. Si l'on compare avec l'automatisation des entrepôts que les prestataires hésitent à adopter tant les investissements sont lourds et

peuvent rarement être amortis sur un contrat de trois années si celui-ci n'est pas renouvelé, la mutualisation logistique représente un investissement en process, en ressources humaines, en formation, en construction relationnelle, ... Si le pool ne dure pas, l'investissement est à perte. D'où, désormais des pools rassemblant plus d'industriels, pour éviter que la défection d'un industriel entraîne la disparition du pool comme pour les cas ALPHA ou BETA.

Le manque de confiance des prestataires vis à vis de leurs clients, des changements de stratégie toujours possibles, des investissements lourds et des études projet qui n'aboutissent pas toujours (*« J'ai travaillé sur neuf pools, seulement un est sorti de terre pour deux ans seulement car après changement de stratégie, hop il s'éteint. Tout ça pour ça ! »* PREST D2), font que l'attractivité pour un prestataire du modèle de logistique concertée n'est pas forte. Pour certains prestataires, elle est si faible, que l'espace concurrentiel créé par le prestataire B n'est pas convoité, du moins pas encore. Même si le prestataire F commence une expérience de mutualisation logistique concertée à destination des PME, avec une offre légère, et en s'appuyant sur une petite équipe et peu de moyens, il laisse prestataire B œuvrer seul sur les plus grands comptes.

Le tableau 53 résume les résultats obtenus pour P3, VM5, VM6 et VM7.

Le tableau situé en annexe 13, pour ne pas alourdir le corps du manuscrit, reprend tous les résultats obtenus pour nos propositions et variables modératrices.

Tableau 53 : résultats pour P3, VM5, VM6 et VM7 après confrontation à l'étude empirique

Proposition ou variable modératrice	Résultats obtenus
P3 : Une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé.	P3 doit être modérée. Toute offre de mutualisation proposée par un PSL ne mène pas automatiquement à la constitution d'un pool.
VM5 : les contraintes externes auxquelles les organisations sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.	Les contraintes externes étudiées sont de deux ordres : réglementaires et économiques. La remarque quasi-générale des répondants est que ces contraintes ne sont pas suffisamment contraignantes pour engager un réel changement de process logistique pour les acteurs de la supply chain. Même si il est noté des incitations par les distributeurs via la LME, ou une augmentation des coûts de l'énergie à moyen voire long terme, les industriels et les prestataires ne perçoivent pas ces contraintes comme suffisantes pour entamer un changement.
VM6 : la logique des distributeurs influence la concrétisation d'un pool de mutualisation.	Cette variable modératrice est bien vérifiée. Les distributeurs ont intérêt à ce que les industriels mutualisent leur transport, afin d'avoir des fréquences de livraison accrue.
VM7 : la logique des industriels influence la concrétisation d'un pool mutualisation.	Cette variable modératrice a permis de mettre en lumière plusieurs logiques : ❖ une logique en faveur de l'émergence d'un pool mutualisé : par l'existence d'un champion, mais qui peut prendre la décision de se substituer en partie aux missions de constitution d'un pool qui pourraient être confiées à un PSL, par l'évolution d'une simple mutualisation simple vers une mutualisation plus complexe nécessite un acteur tiers, ❖ une logique en défaveur de l'émergence d'un pool mutualisé : la défiance vis à vis des PSL conduit à en être le moins dépendant possible, l'effet taille chez l'industriel conduit à trouver les synergies pour mutualiser en interne, le souhait d'acquérir l'expertise métier du PSL pour réduire à terme les coûts. ❖ l'influence des industriels sur la modulation de l'offre de MLC : spécialiser les prestataires pour éviter une emprise trop ferme de l'un d'eux, modifier les règles du jeu dictées par le PSL pour garder la maîtrise et éviter un enracinement du PSL pour une prestation qui est dans une logique de « lock-in » (surtout pour la GMA) pour les industriels.

Source : élaboration personnelle

5.3.4 Les apports au modèle

5.3.4.1. Les SSI et les cabinets de conseil : deux acteurs intervenant dans le processus d'émergence de pool de mutualisation

Nous avons noté deux autres acteurs de la chaîne que nous avons identifiés au début de notre recherche et que nous avons interrogés, mais nous n'avons pas identifié leur action précise dans le processus de mutualisation.

Les cabinets de conseils peuvent être définis comme des « défricheurs » ou des « prêcheurs ». Ils prennent le temps de faire des conférences, d'organiser des réunions afin de propager la « bonne nouvelle » de la mutualisation. Ils organisent la communication de la mutualisation en apportant des éléments concrets sur les bénéfices de la mutualisation pour le public d'industriels qu'ils rassemblent.

Les bénéfices qu'ils en retirent sont ceux d'études de faisabilité, de pré-projet à étudier, sachant qu'une majorité des projets ne voit jamais le jour. De plus, ils n'ont pas toujours toutes les données en matière de projet de mutualisation et font souvent appel aux prestataires dont l'expertise est reconnue pour obtenir des informations. Ils peuvent être sollicités par des groupements comme celui du GIE Pointe de Bretagne : une mutualisation transport que l'on pourrait plutôt qualifier d'achat transport pour un pool d'industriels situés à l'extrémité de la Bretagne, sous l'impulsion de M. Jean-Jacques Henaff et du Syndicat intercommunal de Cornouailles, sous l'impulsion d'un cabinet de conseils : Supply Chain Manager.

Pour la plupart des industriels interrogés, les consultants n'ont que peu d'intérêt, certains industriels étant d'ailleurs particulièrement opposés à l'action des consultants : *« la mutualisation n'est qu'un moyen dans la mise en œuvre de votre stratégie logistique. C'est un outil. Vous pouvez faire appel à un consultant pour 1200€ la journée c'est bon. Ca lui fera du blé et c'est que vous aviez trop d'argent. Certains sont extraordinairement compétents, c'est leur métier de faire bouger la sédimentation pour que dans l'eau trouble il y ait de petits grains qui puissent permettre la mise en œuvre »* (INDUS B1).

Pour le consultant que nous avons interrogé, et qui est particulièrement dynamique sur le sujet de la mutualisation, pour que des prestataires puissent se lancer dans la mutualisation : *« il y a tout un travail d'émancipation, un travail d'évangélisation, un travail de connaissance ! »* (CONSULT A1).

Le deuxième acteur qui a une place dans notre modèle est la société d'ingénierie informatique : **la SSII**. Les SSII construisent des modules pour mettre à la portée des industriels, sur des mutualisations par synergie plutôt, des systèmes simples à mettre en œuvre pour permettre une mutualisation. Le SSII a développé des compétences très adaptables : *« dites-moi votre schéma, on va monter votre schéma. Je prends ma boîte de mécano, je la monte pour répondre à votre schéma, donc en fait c'est une énorme boîte de mécano »* (SSII B1).

Ils sont des **facilitateurs** par rapport aux outils. Désormais, nombreux sont les outils qui fonctionnent sur un portail internet, sans avoir besoin d'autre chose qu'une connexion internet. C'est l'utilisation massifiée d'une seule application qui permet au SSII d'amortir ses frais.

Ces deux acteurs, que sont les consultants et les SSII, contribuent à faire émerger une conviction parmi les industriels, à savoir que la mutualisation logistique concertée peut être attractive pour des organisations de petite taille comme pour des plus grosses et que les outils à la disposition des prestataires à destination des industriels sont suffisamment conviviaux pour pouvoir être mis en place facilement. L'effet pervers est qu'un outil trop convivial peut laisser apparaître que la compétence en matière de gestion des systèmes d'information du prestataire n'est plus une compétence inatteignable et qu'il est possible de passer outre le prestataire et sa compétence en systèmes d'information pour mettre en place une mutualisation, avec l'aide des applications conviviales développées par les SSII.

Nous proposons qu'une variable modératrice portant sur l'influence positive des consultants et des SSII sur la constitution d'un pool concerté, soit ajoutée sur notre modèle. Cette variable modératrice se nomme VM8.

5.3.4.2. Les modèles amendés suite à notre étude empirique

En dehors des acteurs que nous avons identifiés sur le terrain et dont nous avons précisé les rôles, il semble que nous devons revoir votre modèle théorique en prenant en considération les résultats ressortis de notre étude empirique.

Or nous avons vu la diversité des cas et des résultats. Nous présentons trois *scenarii* en fonction des cas exposés et en distinguant :

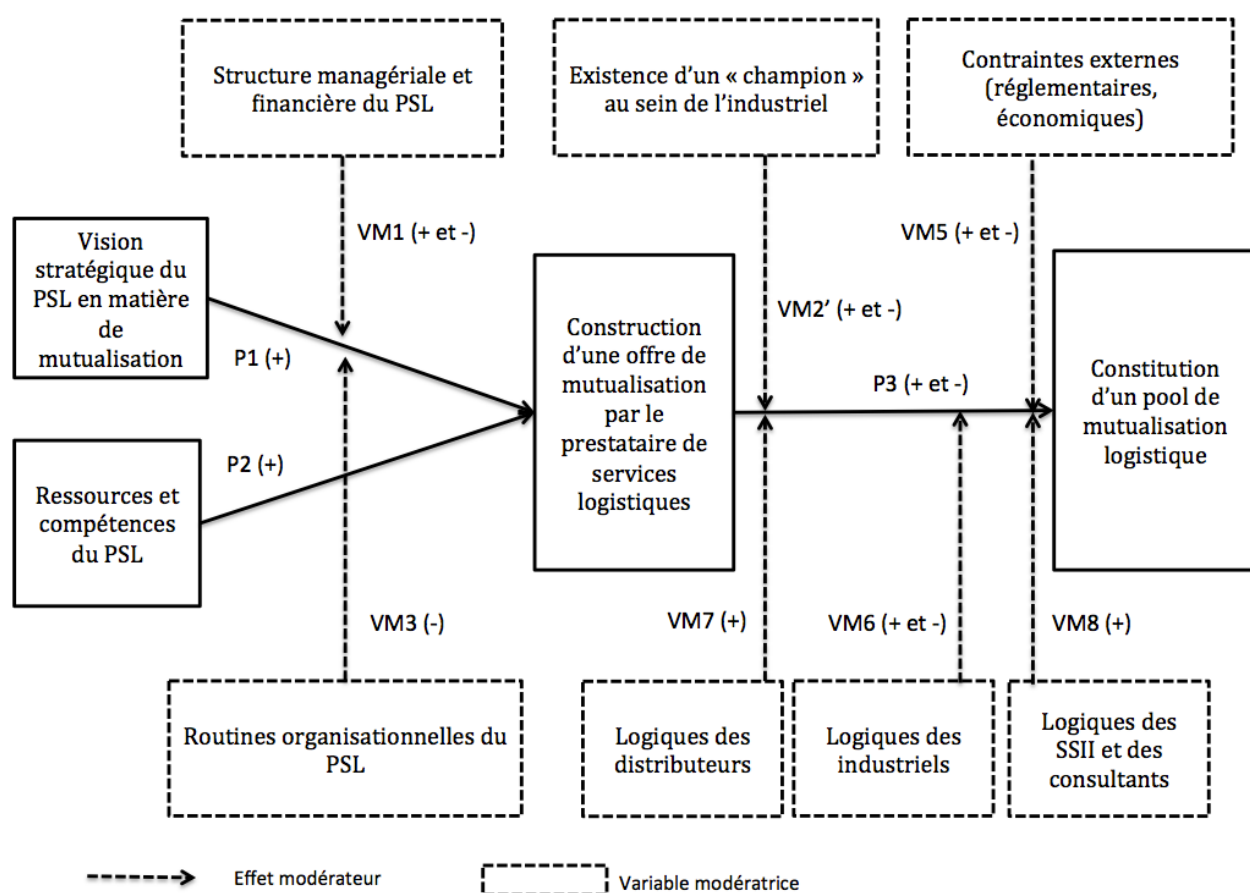
- ❖ Scenario 1 : le cas Theta avec une vision stratégique affirmée (figure 43),
- ❖ Scenario 2 : les cas Alpha, Beta, Gamma, Delta, Epsilon et Zeta à la suite d'une demande de mutualisation initiée par les industriels principalement, voire par un seul industriel dans le cas Zeta (figure 44),
- ❖ Scenario 3 : le cas Eta, cas initié et imposé par un distributeur (figure 45).

Scenario 1

Seul le cas THETA permet d'entrevoir le modèle tel que nous l'avons construit en suivant notre revue de littérature, en faisant néanmoins les modifications sur la place du champion et l'intervention des SSII et des cabinets de conseils.

La figure 43 correspond au modèle du cas Theta.

Figure 43 : nouveau modèle proposé au regard des apports du terrain



Source : élaboration personnelle

Dans tous les autres cas (scenario 2 et 3) nous avons noté que les PSL n'avaient pas de vision stratégique en matière de MLC. Notre proposition P1 doit donc être remplacée par une proposition traduisant un autre incitateur à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par les PSL.

Soit les industriels sont ces incitateurs à la construction d'une offre, Ils sont demandeurs d'une telle offre : cette proposition se nommera P4.

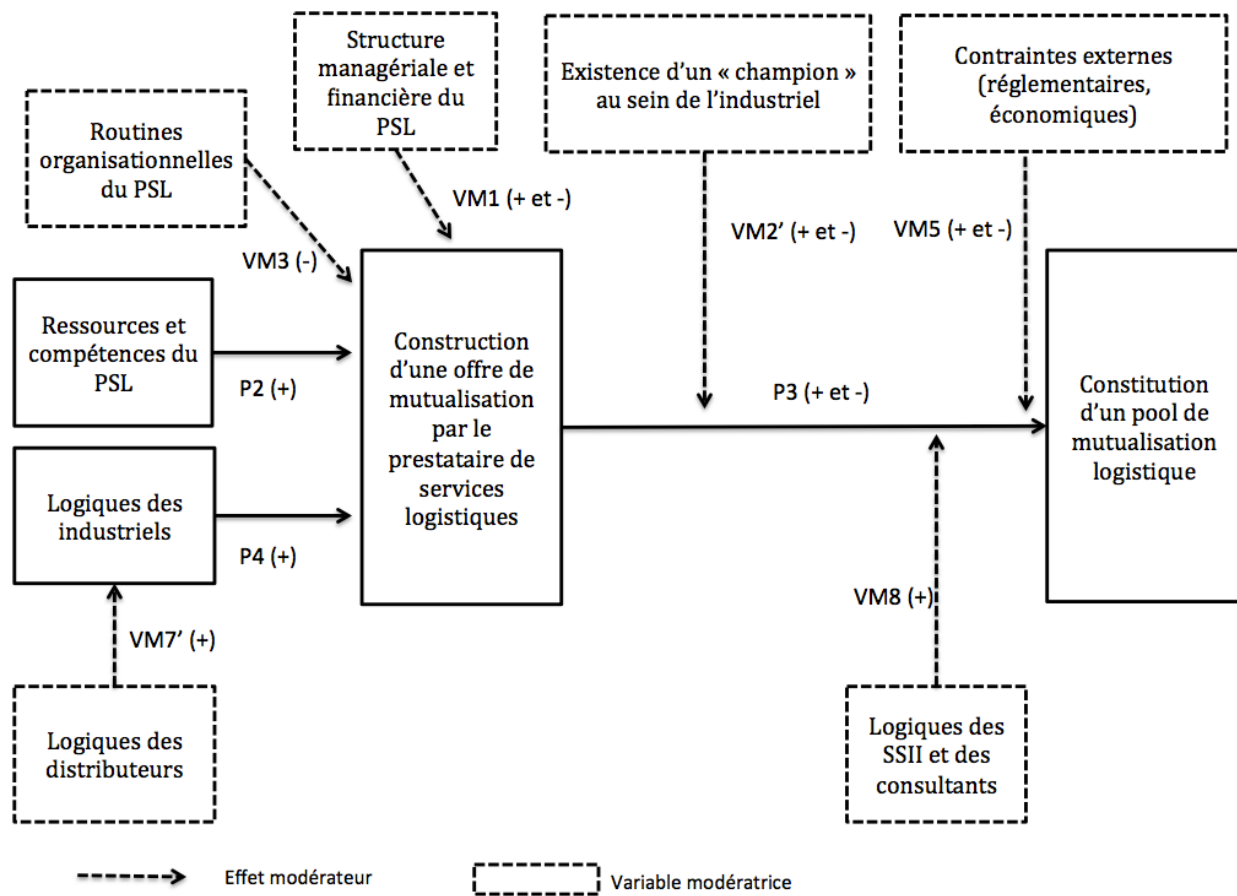
Soit le distributeur est l'initiateur de la construction de l'offre. Le PSL reste, dans ce cas, un intermédiaire, en charge ensuite de l'opérationnalisation du pool. Cette proposition se nommera P5.

Scenario 2 :

Nous avons noté combien certains prestataires répondent à des appels d'offres et sont plutôt réactifs que proactifs (cas ALPHA par exemple). Cette logique des industriels est influencée par la logique des distributeurs, avec des incitations fortes. Il reste que la logique des distributeurs influe le passage de la construction de l'offre de mutualisation vers la constitution d'un pool mutualisé.

Il reste que dans la fonction d' « architecte » que l'industriel souhaite ou est contraint de prendre dans ce scénario, c'est lors de la recherche d'autres industriels pour mutualiser que la manœuvre est plus longue incertaine. Les industriels peuvent faire appel à un consultant ou à un prestataire pour approcher les industriels, voire les approcher seuls, mais c'est plus rare. En effet, il semble que la divulgation de la volonté pour un industriel de s'insérer dans un projet de pool est une donnée stratégique. L'identification des candidats potentiels est compliquée tant les données à prendre en compte sont variées et que la bonne alchimie est rare. Il est cité les composants suivants : produits compatibles, flux amont et aval compatibles (avec un calcul raisonné de barycentre), volumes compatibles (pour ne pas déstabiliser un pool existant ou éviter une prédominance d'une firme sur les autres), compatibilité des cultures industrielles et des objectifs affichés attribués à la mutualisation (volonté de coopérer entre les industriels et pas seulement bénéfiques à court terme), firmes concurrentes ou non (plus favorablement non concurrentes pour faciliter les échanges et réduire les risques). Il est donc délicat et difficile de trouver l'entreprise, voire les entreprises donc les critères correspondent. Un industriel, lors de sa recherche de pool ou d'industriels pour mutualiser, avait construit un questionnaire composé de 10 questions, visant à tester la compatibilité de ses exigences avec ceux qu'il interrogeait. Le rôle d'architecte n'est donc pas évident et pourtant c'est l'un des rôles que les industriels des cas Alpha, Beta, Gamma, Delta, Epsilon et Zeta ont endossé, volontairement ou par incapacité du prestataire à trouver des solutions adéquates.

Figure 44 : modèle amendé pour le scenario 2

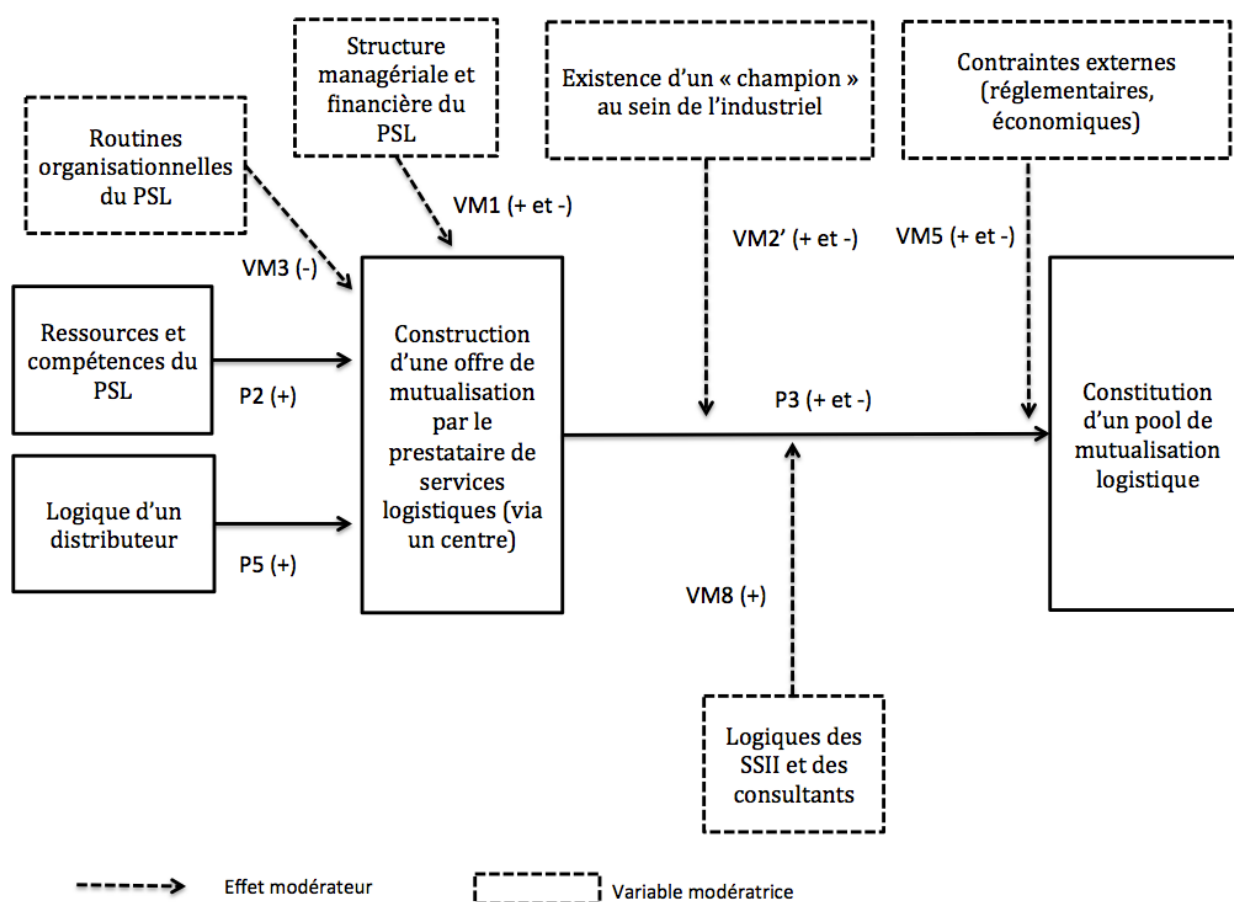


Source : élaboration personnelle

Scenario 3 :

Ce scenario correspond au cas Eta, initié par un distributeur. L'industriel n'est pas une partie prenante active dans la décision du pool. En revanche, l'existence d'un champion chez l'industriel pourra avoir un effet sur le pool, puisque soit il pourra se joindre à un autre pool et livrer directement les centres régionaux du distributeur sans passer par un centre (effet négatif de VM2' sur le passage entre offre de mutualisation et constitution du pool), soit il pourra au moins mutualiser un transport pour limiter les coûts logistiques en amont du centre (effet positif de VM2' sur le passage entre offre de mutualisation et constitution du pool). La figure 45 schématise la relation.

Figure 45 : modèle amendé pour le scenario 3



Source : élaboration personnelle

Ce cas est un cas limite par rapport à notre définition, du fait du manque de concertation entre les industriels. En revanche et comme nous l'avons vu pour INDUS Et1, l'industriel est poussé par la logique du distributeur à organiser une mutualisation. Nous avons noté l'intérêt du cas Eta en ce sens. Nous nous trouvons alors dans un scénario de type 2 (voir figure 44).

5.3.5. Les rôles des prestataires de services logistiques dans l'émergence des solutions de mutualisation.

Selon les modèles que nous avons construits après une confrontation au terrain particulièrement intéressante, nous pouvons lier les propositions de recherche issues de la littérature et du terrain à notre question de recherche initiale.

D'après nos résultats, nous avons identifié que le PSL pouvait avoir deux positions vis à vis de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée :

- ❖ soit le prestataire a une vision stratégique en la matière et est donc **proactif**.
- ❖ soit le prestataire répond à la demande de ses clients, que ce soit les industriels ou les distributeurs, dans une démarche **réactive**.

Les rôles que nous avons identifiés en ayant recours à la littérature sont les suivants (cf. tableau 13, chapitre 2) :

- ❖ architecte
- ❖ facilitateur
- ❖ coordinateur
- ❖ négociateur

Nous pouvons rapprocher les rôles possibles du PSL et ceux effectifs qu'il tient dans les cas empiriques que nous avons regroupé selon les scénarii identifiés (tableau 54).

Tableau 54 : les rôles du PSL dans l'émergence des solutions de mutualisation selon les scenarii identifiés.

Rôle du PSL	Scenario 1 (Theta)	Scenario 2 (Alpha, Beta, Gamma, Delta, Epsilon et Zeta)	Scenario 3 (Eta)
Architecte			
Facilitateur			En partie (respect des règles uniquement)
Coordinateur			
Négociateur		Sauf cas Gamma, Epsilon et Zeta	

Source : élaboration personnelle

Le scenario 1 est celui pour lequel le PSL a un rôle le plus complet : d'architecte à négociateur, la palette de son action est large. Il faut néanmoins rappeler que les rôles sont partagés entre deux prestataires : un « TESAVA » (PREST B) et un 4PL (PREST C), les industriels ayant souhaité ne pas être dépendant d'un seul prestataire. Le cas Theta est le cas identifié dans ce scenario. Il correspond à un cas avec une grande maturité de la réflexion des prestataires (3PL ou 4PL ou 5PL) en matière de modèle de mutualisation, avec une expérience de près de dix ans en la matière.

Le scenario 2 laisse apparaître que le PSL ne fut pas architecte du pool mais devient facilitateur si besoin en est, coordinateur, et négociateur. Pour Gamma, Epsilon et Zeta, le PSL ne va pas jouer un rôle de négociateur auprès du distributeur car la mutualisation est seulement par synergie, sans coopération verticale du distributeur. Les cas identifiés pour ce scenario sont Alpha, Beta, Gamma, Delta, Epsilon et Zeta. Les industriels ont utilisé (ou créé) les prestataires du fait de l'impossibilité de trouver une offre qui corresponde à leurs besoins et souhaits.

Le scenario 3 est le plus pauvre pour ce qui est des rôles du PSL. Le PSL n'est ni architecte, ni négociateur, et en partie seulement facilitateur. Le scenario 3 représente le scenario du cas Eta. Ce cas est initié par le distributeur. Le prestataire est, d'après notre étude, passif et n'a pas pu ou su activer le modèle du centre pour d'autres distributeurs et n'a pas anticipé les besoins des industriels de petite taille pour leur proposer une mutualisation transport

en amont. Il n'a pas à être un facilitateur car les industriels sont adressés directement par le distributeur. Aucune règle de gestion commune au pool n'est réellement existante ou du moins négociée entre les industriels, trop nombreux d'ailleurs. Le cas identifié est le cas Eta. Les prestataires n'ont pas pu ou souhaité à la fois saisir cette opportunité pour offrir une solution de mutualisation amont à des industriels fournisseur de DISTRI C, et pour développer un modèle multi-distributeur, au sein du centre.

Au regard de ces trois scénarii et des rôles des PSL qui s'en dégagent, il semble qu'aucun prestataire n'est totalement en charge des quatre rôles identifiés. Dans le scénario 1, le plus proche d'une solution intégrée pour un prestataire, les rôles sont distribués par les industriels qui gardent encore la main sur l'organisation du pool.

Nous avons également remarqué que le PSL devait avoir certaines ressources et compétences qui pouvaient le contraindre dans le rôle qu'il est en mesure de jouer dans la construction d'une offre et dans la constitution d'un pool (cf. figure 43, point 5.3.2).

Ainsi, nous devons rapprocher les rôles possibles des PSL et des ressources et compétences que nous avons identifiées.

Le tableau 55 dresse la liste des ressources et compétences identifiées et les rapproche des rôles du PSL.

Tableau 55 : liste des ressources et compétences et rôles du PSL en matière d'émergence de solutions de mutualisation logistique concertée.

Rôles du PSL	Architecte	Facilitateur	Coordinateur	Négociateur
Ressources et compétences				
Installations – matériels adaptés à une logique multi-clients / mutualisation concertée : entrepôts modulables de grande capacité				
Ressources humaines spécifiques (avec des connaissances du monde industriel)				
Culture d'entreprise du prestataire proche du client				
Expertise métier en GPA				
Indépendance du prestataire vis à vis des actifs détenus				
Process idoine				
Savoir organisationnel (savoir gérer les palettes hétérogènes et flux asynchrones)				
Proactif pour trouver des solutions de mutualisation				
SI spécifiques et SI conviviales sans investissement important pour les partenaires (sous la forme de modules par exemple)				
Réputation (à entretenir avec la communication des expériences réussies)				
Capacité de négociation et d'arbitrage				
Réseaux (connaissance, entretien et développement des réseaux)				

Connaissance et compréhension de toute la <i>supply chain</i>				
Veille logistique en matière de mutualisation				
Connaître les activités de ses concurrents				
Connaître et anticiper les problèmes juridiques éventuels				
Ne pas être averse au risque				
Savoir-faire en gestion de projet				
Savoir anticiper les défaillances du pool pour le sécuriser – savoir anticiper les changements pour chaque entreprise (rachat, changement de management, ...)				
Aptitude du management à identifier les « champions » de la mutualisation				
Savoir calculer le barycentre des entrepôts				
Maîtriser le contrôle de gestion et le reporting				
Être garant d'une confidentialité absolue				

Source : élaboration personnelle

Nous notons que peu de ressources et compétences spécifiques sont nécessaires pour tenir un rôle de coordinateur. C'est probablement du fait du métier même de coordinateur qui est le plus proche du métier historique de prestataire de services logistiques.

En revanche, de nombreuses ressources et compétences spécifiques sont nécessaires pour tenir les rôles d'architecte et de facilitateur.

A partir des tableaux 54 et 55, il est possible de dégager les ressources et compétences spécifiques des prestataires par scénario, afin d'identifier celles qui permettront à un prestataire d'évoluer d'un scénario 3 vers un scénario 2 et d'un scénario 2 vers un scénario 1. Le tableau 56 montre les spécificités que nous avons dégagées. Nous remarquons que le

degré d'expertise à acquérir pour le prestataire pour chacun des points est plus élevé pour le scénario 1 que le scénario 2. Si l'on considère l'item le « *savoir-faire en gestion de projets* », le savoir-faire est plus complexe et spécifique à acquérir pour le passage d'un scénario 2 à un scénario 1, que pour le passage d'un scénario 3 vers un scénario 2. De plus, pour le passage d'un scénario 2 à un scénario 1, il est supposé que les ressources et compétences spécifiques au scénario 2 sont acquises par le prestataire.

Tableau 56 : ressources et compétences spécifiques à acquérir ou développer par un prestataire pour passer d'un scénario à un autre.

Ressources et compétences à acquérir pour	... passer d'un scénario 3 à un scénario 2	... passer d'un scénario 2 à un scénario 1
Veille logistique en matière de mutualisation		
Savoir anticiper les défaillances du pool pour le sécuriser – savoir anticiper les changements pour chaque entreprise (rachat, changement de management, ...)		
Être garant d'une confidentialité absolue		
Culture d'entreprise du prestataire proche du client		
Ne pas être averse au risque		
Proactif pour trouver des solutions de mutualisation		
Aptitude du management à identifier les « champions » de la mutualisation		
Installations – matériels adaptés à une logique multi-clients / mutualisation concertée : entrepôts modulables de grande capacité.		
Ressources humaines spécifiques (avec des connaissances du monde industriel)		
Savoir-faire en gestion de projet		
Connaître et anticiper les problèmes juridiques éventuels		
Connaître les activités de ses concurrents		
Capacité de négociation et d'arbitrage		
Réputation (à entretenir avec la communication des expériences réussies)		
SI spécifiques et SI conviviales sans investissement important pour les partenaires (sous la forme de modules par exemple)		

Source : élaboration personnelle

Le prestataire qui souhaite passer d'un scénario à un autre, c'est à dire affirmer sa volonté d'investir dans le nouvel espace de concurrence qu'est la mutualisation logistique

concertée, peut évoluer et changer de modèle grâce à de nouvelles ressources et compétences proposées ci-dessus.

Il faut rappeler une condition préalable au changement de scénario, à savoir l'adhésion de l'organisation à un nouveau modèle d'affaire (qui peut tout à fait exister aux côtés de l'ancien). Les champions sont alors essentiels à la réussite du projet, au moins dans sa phase initiale.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Au cours de ce chapitre, nous avons pu voir si nos propositions et variables modératrices étaient vérifiées sur le terrain. Nous avons ainsi pu déduire de ces résultats trois modèles, qui présentent des modifications certaines comparé au modèle initial issu de la littérature. Nous avons alors dégagé trois scénarii avec pour chacun l'identification des rôles spécifiques que le prestataire prend. D'un scénario avec un prestataire proche de l'exécution basique d'une prestation de service (scénario 3), nous passons à un prestataire plus réactif, avec des rôles de facilitateur et/ou de négociateur (scénario 2), nous arrivons à un prestataire plutôt proactif, bien qu'encore entravé dans son action par les industriels (scénario 1). En croisant ces scénarii et les ressources et compétences identifiées pour chacun des rôles des prestataires, nous avons construit une matrice proposant les ressources et compétences à acquérir ou développer par les prestataires pour passer d'un scénario à un autre : d'un scénario 3 à un scénario 2 et d'un scénario 2 à un scénario 1.

A notre question de recherche : « Les prestataires de services logistiques ont-ils un rôle majeur à jouer dans l'émergence de pools de mutualisation ? », nous pouvons répondre que oui, les prestataires de services logistiques ont un rôle majeur à jouer dans l'émergence de pools de mutualisation, mais que, dans la réalité des cas que nous avons étudiés, ils ne le saisissent pas ou les industriels ne leur permettent pas de saisir ce rôle majeur qui pourrait être le leur.

Du fait d'une crainte des industriels d'une perte de pouvoir ou d'une dépendance trop forte, et du fait de leur manque de proactivité dans la proposition de solutions de mutualisation concertée, les prestataires de services logistiques n'utilisent pas toutes leurs ressources et compétences et n'acquièrent pas celles qui seraient nécessaires pour conquérir ce nouvel espace de concurrence, prometteur, qu'est la mutualisation logistique concertée. L'avenir écologique, notamment, ne laisse pourtant que peu de choix aux entreprises pour engager

dès maintenant les changements qui permettront une viabilité de leur activité dans le long terme.

Cette recherche confirme les résultats qui furent trouvés par Elodie Kacioui-Maurin (2012) sur la nature « conformiste et réactive » des prestataires (:404). En effet, les prestataires tels que nous les avons étudiés dans cette recherche sont qualifiés de réactifs, très rarement de proactifs. L'absence d'investissement dans des « changements révolutionnaires » (:404) est à modérer pour l'un d'eux qui a choisi de conquérir une niche et qui l'occupe, à savoir la mutualisation logistique concertée. Néanmoins, l'emprise des industriels sur les prestataires reste ferme et même dans un cas comme Theta, cas « modèle » pour notre recherche, les industriels ont préféré distribuer les rôles à deux prestataires plutôt que de tout confier à un seul. Leur défiance reste importante vis à vis des prestataires.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre conclusion générale s'appuie sur cinq points que nous développerons ci-après :

1. La synthèse de notre recherche
2. les apports théoriques de notre recherche
3. les apports managériaux
4. les limites de notre recherche
5. les perspectives

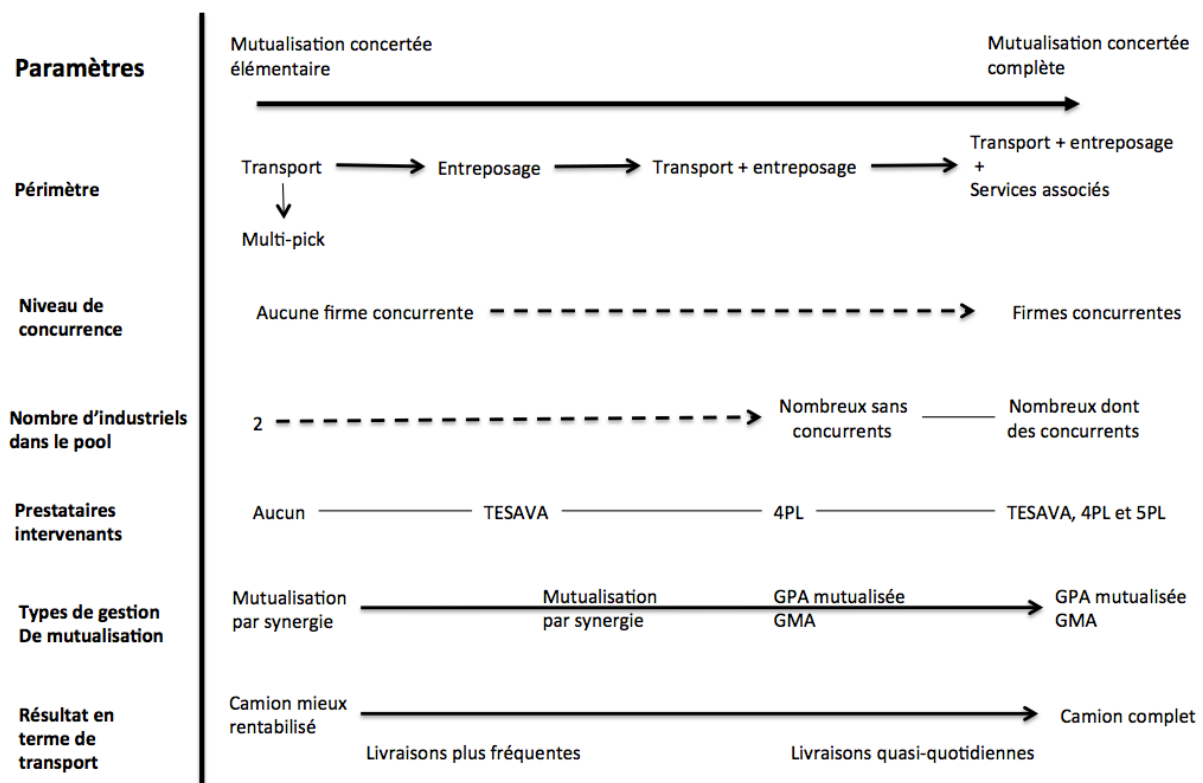
1. La synthèse de notre recherche

Dans une première partie, nous avons traité trois chapitres. Le **chapitre 1** a fait référence aux théories des ressources et compétences, avec une insistance particulière sur la « *competence-based management theory* ». Cette dernière théorie nous a permis de nous placer dans une démarche dynamique et systémique, et a débouché, dans cette perspective, sur les notions de vision stratégique de l'organisation et de « champion » dans la firme. Nous avons ainsi pu relier la vision stratégique et/ou les champions dans leur influence sur les rôles du prestataire de services logistiques dans l'émergence de solutions de mutualisation logistique concertée (MLC).

Le **chapitre 2** s'appuie sur la littérature relative à la coopération pour construire des bases théoriques, que nous avons peu trouvées dans la littérature, sur la mutualisation logistique. Nous avons ainsi identifié plusieurs grands types de mutualisation logistique : la mutualisation logistique en interne et la mutualisation logistique historique ou « de fait ».

Ces deux types n'entrent pas dans le cadre de cette recherche, mais la mutualisation logistique « de fait », peut expliquer le comportement des prestataires de services logistiques en matière de mutualisation logistique. Enfin, nous avons identifié la mutualisation logistique que nous avons définie comme « concertée », avec trois distinctions selon une mutualisation fondée sur la gestion partagée des approvisionnements mutualisés (GPAM), sur la gestion mutualisée des approvisionnements (GMA) et une mutualisation « par synergie ». Ces trois groupes cachent des disparités dans les méthodes de fonctionnement, le nombre de partenaires, la traduction en termes de mutualisation transport, ... La figure 46 présente les paramètres qu'il est possible de faire varier, d'une mutualisation logistique concertée élémentaire à une mutualisation concertée complexe.

Figure 46 : d'une mutualisation logistique concertée élémentaire à une mutualisation logistique concertée complète



Source : élaboration personnelle

Dans ce chapitre, nous avons également, grâce aux caractéristiques de la mutualisation logistiques concertée que nous avons identifiées dans la littérature, commencé à construire une liste des ressources et compétences à détenir pour construire et proposer une solution de mutualisation logistique concertée (MLC).

Le **chapitre 3** présente la prestation logistique et plus précisément les prestataires de services logistiques (PSL). Là aussi la diversité des acteurs et leurs caractéristiques propres, les placent d'emblée dans des rôles différents vis à vis de la mutualisation logistique concertée (MLC). Nous avons tout d'abord identifié les grands types de prestataires qui pouvaient construire des offres de mutualisation logistique concertée puis nous avons rapproché ces prestataires des rôles qu'ils pouvaient tenir dans la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

Dans une seconde partie, nous avons précisé, dans un **chapitre 4** notre méthodologie de recherche et avons procédé à une explication en profondeur des cas que nous avons choisi d'étudier. Ces cas sont en accord avec la mutualisation logistique concertée, telle que nous l'avons définie. Les cas sont contrastés comme nous l'avions noté précédemment et deux d'entre eux peuvent être identifiés comme limites. Nous les avons gardé néanmoins car ils présentent des intérêts. Le **chapitre 5** présente nos résultats de recherche, en validant ou non nos propositions de recherche et variables modératrices. Nous avons construit trois scénarii avec trois modèles de recherche différents, illustrant pour chacun d'eux la position du prestataire de services logistiques dans l'émergence d'une solution de mutualisation logistique concertée. Nous avons ensuite répondu à notre question de recherche, en lien avec nos résultats précédents et avons déduit des liens entre rôles du prestataire de services logistiques et scénarii ainsi que les ressources et compétences nécessaires à détenir pour le prestataire de services logistiques pour chacun des rôles identifiés.

2. Les apports théoriques de notre recherche : élaboration d'un cadre de recherche original

Cette recherche ayant emprunté un raisonnement hypothético-déductif, elle ne s'inscrit pas dans la recherche d'une théorie spécifique. En revanche, elle nous a permis de créer un **cadre de recherche** original s'adaptant à notre objet d'étude. Ainsi, avoir utilisé la théorie des ressources et compétences et avoir rapproché cette théorie des connaissances en matière de coopération pour aborder le rôle des prestataires de services logistiques dans l'émergence de solutions de mutualisation logistique concertée, n'a jamais, à notre connaissance, été entrepris. Nous avons exploité ces deux cadres, alliés à la prestation logistique, pour identifier les rôles du prestataire de services logistiques et surtout faire ressortir les ressources et compétences utiles pour chacun des rôles que le prestataire de services logistiques pouvait endosser.

Ce cadre original se traduit par la construction d'une **matrice** faisant apparaître les ressources et compétences spécifiques pour un prestataire de services logistiques afin de passer d'un simple exécutant en matière de mutualisation logistique concertée à un prestataire dynamique puis à un prestataire proactif en la matière. Nous les avons identifiées, sachant que le degré d'expertise et de maîtrise nécessaire augmente avec le dynamisme du prestataire en matière de mutualisation logistique concertée (MLC).

Nous avons également apporté à un champ de recherche encore peu étudié des éléments de réflexion sur la **mutualisation logistique**, au travers d'une définition, de caractéristiques et d'une identification des acteurs. En effet, notre recherche s'appuie sur les acteurs de la supply chain et non sur un ou deux acteurs. Elle intègre ainsi la chaîne dans sa globalité et permet ainsi d'enrichir la réflexion sur les interactions entre chaque.

3. Les apports managériaux

Peu d'études portent sur la mutualisation logistique concertée, et rares sont celles qui lient le prestataire à cette prestation spécifique. Or, comme nous l'avons vu, le nombre d'industriels en France œuvrant dans le secteur de l'agroalimentaire est élevé et pourtant la proportion d'expériences de mutualisation est très faible, inférieure à 1%. Le potentiel de croissance est donc important et les prestataires ont la possibilité d'identifier un nouveau domaine d'activité, pour ceux qui ne s'en sont pas encore saisis. Il est vrai que les entraves et les risques, ainsi que les investissements nécessaires et le retour sur investissement plutôt long, pèsent sur la décision d'investir ce nouvel espace de concurrence.

3.1. Les apports pour les prestataires

Avec l'identification des différents rôles des prestataires et surtout le lien qu'il est fait avec les ressources et compétences que le prestataire de services logistiques doit avoir au regard de chacun des rôles, nous fournissons des éléments de réflexion et éventuellement **d'identification des ressources et compétences** à acquérir ou à développer pour un prestataire de services logistiques désirant proposer des solutions de mutualisation. Nous avons montré également la richesse du concept, son adaptabilité aux situations mais sa forte exigence en matière de ressources et compétences spécifiques, ainsi qu'un changement de modèle d'affaire pour le prestataire. Ces données peuvent permettre d'éclairer ce nouvel espace de concurrence et **d'inciter des prestataires à en étudier la faisabilité.**

3.2. Les apports pour les industriels

Pour les industriels également, nous apportons, par l'analyse des cas et surtout l'identification de trois types de mutualisation logistique concertée (du plus élémentaire au plus complexe), des **éléments de réflexion et de choix** pour faire partie d'un pool de

mutualisation. La crainte pouvant être exprimée de changer de mode de relation entre le prestataire et l'industriel peut se trouver amoindrie du fait que les relations peuvent être balisées afin d'éviter un enracinement trop fort du prestataire ou une dépendance néfaste vis à vis du prestataire.

3.3. Les apports pour le distributeur

La mutualisation logistique pour les distributeurs interrogés est perçue positivement et une incitation indirecte existe envers les industriels pour mutualiser. Or il semble que certains distributeurs, notamment de franchisés ou d'indépendants, sont plus réticents à favoriser le regroupement d'industriels. L'intérêt qu'ils y trouvent ne semble pas être suffisamment important pour les efforts à consentir. Cette recherche **souligne les bénéfices de la mutualisation** pour les distributeurs également, même si ce n'était pas l'objet direct de recherche.

3.4. Les apports pour les SSII

La mise en lumière de l'aspect convivial des logiciels et surtout de l'investissement minimal, notamment pour les industriels de petite taille, doit inciter les SSII à travailler et à fournir de telles solutions. En effet, il existe un vivier de petites et moyennes entreprises qui peuvent profiter de solutions de mutualisation logistique concertée mais qui n'ont ni les capacités, ni les moyens techniques informatiques pour gérer un logiciel complexe.

3.5. Les apports pour les cabinets de conseil

La mise en perspective du nombre potentiel d'industriels qui pourraient être mis en contacts pour développer des solutions de mutualisation, laisse entrevoir pour les cabinets de conseil de nombreux clients. Or, les industriels ont noté le peu de légitimité des cabinets de conseil sur ces dossiers, malgré les efforts de certains. Il serait peut être envisageable

d'imaginer un partenariat entre cabinets de conseil et prestataires pour développer des solutions de mutualisation, empruntant pour l'un un carnet d'adresse et une disponibilité pour la communication d'expériences de mutualisation et pour l'autre son expertise métier et sa réputation en matière de mutualisation logistique concertée. Pour les prestataires, le carnet d'adresse, les réseaux sont probablement l'un des points faibles. Pour proposer des solutions adéquates, il faut connaître un vivier d'industriels, et connaître leurs produits, la localisation de leurs productions, ... pour pouvoir trouver les partenaires pouvant mutualiser ensemble. Un cabinet de conseil et une association professionnelle ont créé un site internet³² répertoriant des sites d'entreposage et des lieux de production d'industriels, sans exhaustivité. Or, d'après les témoignages recueillis du consultant et du responsable de l'association, le succès de ce site est très relatif. Il était également inconnu des industriels de type PME que nous avons interrogés et qui sont, pourtant, la cible affichée de ce site. Il manque probablement la composante humaine essentielle, comme nous n'avons vu, dans la constitution d'un pool.

4. Les limites de notre recherche.

Le fait de se pencher sur des études de cas, avec des jeux d'acteurs qui pourraient fausser le discours, représente un risque (Senkel *et al.*, 2013). Nous avons réduit ce risque par une triangulation des données.

En revanche, une étude longitudinale de certains cas que nous avons sélectionnés aurait été bien supérieure en matière de résultats obtenus. Ce fut la méthodologie employée dans le rapport PREDIT de Camman *et al.* (2013). L'intérêt de suivre, sur plusieurs années, la constitution puis l'émergence, et enfin la vie opérationnelle d'un pool aurait permis de récolter plus de données et d'éléments de réflexion. Cette limite constitue probablement une piste de recherche, notamment du fait de liens et de contacts établis et entretenus avec

³² <http://mutualisationlogistique.com/>

cette recherche qui permettrait de pouvoir tenir une place d'observateur de l'émergence d'un pool de mutualisation logistique concertée.

Le secteur que nous avons choisi, l'agroalimentaire, est un secteur avec de nombreux industriels, une concurrence très forte entre les clients distributeurs, et de nombreuses familles de produit, qui ne sont pas toutes compatibles pour être transportées ou stockées ensemble (odeurs, packaging, température). La mutualisation logistique est rendue complexe. Cela représente un intérêt également mais les cas sont peu nombreux et nous avons noté combien il était très compliqué d'avoir des entretiens, même confidentiels, avec des industriels, des prestataires et surtout les distributeurs.

Une autre limite tient donc aussi au manque d'entretiens pour certains cas intéressants : Theta par exemple ou Zeta. Nous avons pourtant sollicité, par divers biais, de nombreux directeur / responsable *supply chain*, mais nos efforts n'ont pas été toujours couronnés de succès. Il est vrai que notre cible était des cadres du haut management, leur disponibilité est rare et le sujet n'a pas toujours été perçu comme un sujet de recherche pertinent. En effet, pour plusieurs d'entre eux, la mutualisation logistique est stratégique au moment de la décision de sa mise en place, ensuite elle passe à un niveau plus opérationnel.

5. Les perspectives de recherche

5.1. Une étude inter-cas plus précise

Nous avons effleuré seulement l'étude inter-cas dans cette recherche, identifiant pour chaque scénario les rôles des prestataires de services logistiques ou les ressources et compétences nécessaires. Nous avons abordé donc l'étude inter-cas mais probablement pas assez en profondeur. Il nous manque des données également plus précises, par exemple sur la nature exacte des produits objet de mutualisation dans chaque cas, pour pouvoir croiser ses données avec les industriels et les prestataires de services logistiques en charge de la mutualisation. Cette approche inter-cas sera l'objet du prolongement de cette recherche, au travers d'articles qui sont en cours de programmation.

5.2. Un cadre théorique complémentaire

L'intégration d'un cadre théorique complémentaire comme l'approche néo-institutionnelle sociologique que nous n'avons pas mobilisé permet la compréhension des organisations en lien avec leur environnement. La notion de champ (DiMaggio et Powell, 1983) regroupe des organisations qui constituent ensemble une zone reconnaissable de la vie institutionnelle. Aussi nous aurions pu inclure dans cette recherche plus d'acteurs autour de la mutualisation logistique et des prestataires de services logistiques (PSL) : les associations professionnelles et les organisations publiques. La vision néo-institutionnelle renforce la vision globale que nous avons souhaité donner à cette recherche, et respecte néanmoins la vision dynamique qui est la notre. Camman *et al.* (2013) ont, en effet, retrouvé la démarche de Greenwood *et al.* (2002), en rapprochant les premières étapes proposées par les auteurs à la mutualisation logistique à savoir :

❖ les secousses initiales : transposé à la mutualisation logistique, Camman *et al.* (2013) notent une rupture des modèles propres aux distributeurs et/ou industriels,

- ❖ la désinstitutionnalisation : suite à cette rupture, nous notons l'adoption de modèles dans une perspective collaborative, la mutualisation logistique est alors considérée comme une innovation organisationnelle,
- ❖ la pré-institutionnalisation : cette phase reste en suspens, tant Camman *et al.* (2013) estiment que cette étape et les suivantes sont compromises du fait d'un antagonisme entre les acteurs qui freine la théorisation et la diffusion,
- ❖ la diffusion : cette phase est compromise (voir phase précédente),
- ❖ la ré-institutionnalisation : reste incertaine conditionnée par les étapes précédentes qui, pour l'instant, ne sont pas réalisées.

La notion d'isomorphisme de DiMaggio et Powell (1983) explique la convergence des organisations du même champ, du fait de mesures coercitives impulsées par les institutions. Aussi c'est l'effet de la Loi de Modernisation de l'Économie (LME) que nous avons approchée. Nous avons vu qu'elle avait incité les distributeurs à faire converger leurs fournisseurs vers un modèle de réduction des stocks et donc de livraisons plus fréquentes. L'isomorphisme mimétique est également un phénomène que nous avons décrit avec l'effet des réussites des premières expériences de mutualisation qui a induit d'autres expériences. Enfin, l'isomorphisme est aussi normatif, comme nous l'avons vu avec l'importance des associations professionnelles et des cabinets de conseil qui travaillent sur « les bonnes pratiques » logistiques et promeuvent la mutualisation logistique.

L'approche néo-institutionnelle qui se décline et qui, depuis 1983, s'est enrichie de réflexions pourrait être un cadre théorique intéressant à exploiter (Giddens, 1984 ; Barley et Tolbert, 1997).

5.3. L'étude d'autres secteurs

En réponse à l'une de nos limites, et pour répondre bien plus précisément à la transférabilité de notre recherche à d'autres secteurs, l'étude d'autres secteurs, comme l'automobile, serait fort judicieuse. Le secteur fonctionne tout à fait différemment du

secteur de l'agroalimentaire : les produits n'ont pas les mêmes contraintes (ambiant, frais, froid, ...), les lieux de production ou de consommation ne sont pas aussi diversifiés dans le secteur automobile que dans le secteur de l'agroalimentaire, ... une étude comparative entre ces deux secteurs, et sur les rôles des prestataires dans l'émergence de solutions de mutualisation logistique concertée pourrait apporter des réflexions sur des solutions trouvées par tel ou tel secteur pour accroître la dynamique de la mutualisation logistique concertée.

Le secteur de l'aéronautique est aussi un secteur qu'il serait intéressant d'étudier. Les prestataires sont quasiment les mêmes, même si le principal prestataire gérant le cas Theta est plutôt absent du monde industriel (automobile ou aéronautique). L'approche des rôles des prestataires dans l'émergence de solutions de mutualisation logistique concertée pourrait apporter des éléments de réflexion différenciant, sachant que, par exemple, les acteurs ne sont pas les mêmes, comme les produits ou le management même de la *supply chain*.

5.4. L'application de notre cadre d'analyse à la logistique urbaine et aux stratégies des prestataires de services logistiques

Nous l'avons seulement entrevu au cours de cette recherche, la logistique urbaine est un excellent terrain d'application de la mutualisation logistique concertée. Les prestataires de services logistiques peuvent être porteurs de solutions afin de développer une logistique urbaine en phase avec des objectifs environnementaux, économiques et sociaux du développement durable en intégrant une gouvernance adéquate. Les centres de distribution urbains (CDU) que nous n'avons fait qu'évoquer, sont des schémas que certains prestataires de services logistiques maîtrisent sur une autre échelle. En effet, les entrepôts multi-clients que les prestataires de services logistiques gèrent sont une réelle expérience qu'ils peuvent mettre en application. Le retour de centres villes dynamiques, commercialement, œuvre en faveur d'une organisation raisonnée des transports de marchandises et de livraison et nombre de municipalités œuvrent en ce sens. Les schémas anciens de livraison ne pourront perdurer (Lange *et al.*, 2013) et les prestataires de services logistiques sont en mesure de

gérer les livraisons d'enseignes concurrentes, et d'adapter leurs services à des spécificités des livraisons urbaines. En revanche, certains auteurs se posent la question de leur capacité d'adaptation pour gérer la capillarité induite par de nouveaux réseaux d'approvisionnement qu'ils ne maîtrisent pas (Chanut et Paché, 2013). En effet, l'une des particularités des livraisons en centre-ville est que l'espace routier est saturé et qu'il faut développer un savoir-faire particulier pour circuler. Ce savoir-faire est détenu par les chauffeurs-livreurs des grossistes (Cholez, 2011).

La problématique de la logistique urbaine et son peu de popularité auprès des décideurs locaux est aussi à rapprocher de l'approche néo-institutionnaliste sociologique, incluant dans le champ étudié les décideurs locaux et leur impact sur les autres acteurs du même champ, ici en l'occurrence les prestataires de services logistiques.

ANNEXES

<i>Annexe 1 : Guide d'entretien à destination des PSL</i>	<i>394</i>
<i>Annexe 2 : Guide d'entretien à destination des industriels.....</i>	<i>397</i>
<i>Annexe 3 : Guide d'entretien à destination des distributeurs.....</i>	<i>400</i>
<i>Annexe 4 : Guide d'entretien à destination des consultants.....</i>	<i>402</i>
<i>Annexe 5 : Guide d'entretien à destination des SSII.....</i>	<i>404</i>
<i>Annexe 6 : Exemple de fiche de synthèse d'entretien « PSL ».....</i>	<i>406</i>
<i>Annexe 7 : Exemple de fiche de synthèse d'entretien « industriel ».....</i>	<i>407</i>
<i>Annexe 8 : Exemple de fiche de synthèse d'entretien « distributeur ».....</i>	<i>408</i>
<i>Annexe 9 : l'arbre thématique, issu de Nvivo 10.....</i>	<i>409</i>
<i>Annexe 10 : Méta-thèmes – thèmes – sous-thèmes et sous-sous-thèmes pour les données primaires.....</i>	<i>414</i>
<i>Annexe 11 : Méta-thèmes – thèmes – sous-thèmes et sous-sous-thèmes pour les données secondaires.....</i>	<i>419</i>
<i>Annexe 12 : l'arbre thématique en lien avec la littérature et avec le terrain (Nvivo 10).....</i>	<i>423</i>
<i>Annexe 13 : tableau reprenant tous les résultats concernant nos propositions de recherche et nos variables modératrices.....</i>	<i>431</i>

Annexe 1 : Guide d'entretien à destination des PSL

Guide d'entretien pour les PSL

Introduction

Présentation du chercheur :

Présentation des objectifs de l'entretien et de son déroulement :

Date Lieu Heure de début de l'entretien :

Heure de fin de l'entretien :

Autres informations :

Description générale de l'entreprise et du poste du répondant

Nom de l'entreprise :

Activité(s) principale(s) :

Identité du salarié :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise et autre(s) poste(s) occupé(s) :

Questions :

Définition de la mutualisation – Compétences

1. Votre entreprise est ou a été partie prenante dans un dossier de mutualisation.
Lesquels ? Pouvez-vous m'en raconter la genèse ?

Détails : Construction de l'offre : comment s'est passée la construction de l'offre de mutualisation ? Comment s'est passé le regroupement des industriels ? (par votre intermédiaire ?)

Pilote actuels des dossiers et sur quelles activités :

Intervention d'un 4PL ?

2. Quelles sont les compétences qu'il faut avoir pour :
 - a. proposer un projet de mutualisation ?
 - b. piloter un dossier de mutualisation ?

3. Avez-vous les compétences pour répondre à des demandes de mutualisation ? Pourquoi ? Points forts, points faibles ?
4. Avez-vous des compétences pour construire et proposer une offre de mutualisation ? Pourquoi ? Points forts, points faibles ?
5. Qui est susceptible d'avoir ces compétences ? (industriels, consultants, distributeurs ?) Les considérez-vous comme des concurrents sur ce marché ?
6. Quel est ou a été votre rôle personnel dans l'émergence des dossiers de mutualisation ?
7. Pourriez-vous donner une définition de la mutualisation au regard de votre expérience ? Est-ce différent du « groupage » ? Quelles différences ?
8. Pouvez-vous m'indiquer si la mutualisation « concertée » impacte votre chiffre d'affaires ? comparativement à la mutualisation historique.
9. Pensez-vous qu'il existe un nombre optimal de partenaires industriels dans un dossier de mutualisation ? seuil minimal, seuil maximal.

La stratégie et les moyens pour les dossiers de mutualisation.

10. Comment communiquez-vous sur les dossiers de mutualisation ?
11. Quelle est votre stratégie en matière de mutualisation concertée ?
12. Est-ce un gain pour votre entreprise ? un marché porteur ? Quels avantages pour votre entreprise ? Y-en-a-t-il ?

PISTES

- a. Vis à vis de votre CA
 - b. Vis à vis de votre relationnel ?
 - c. Vis à vis de votre avantage compétitif ?
13. Quels sont les inconvénients à la mutualisation pour votre entreprise ?

PISTES

- a. Vis à vis de votre CA
- b. Vis à vis de votre relationnel ?
- c. Vis à vis de votre avantage compétitif ?

- 14. Avez-vous une équipe dédiée à ce segment ? Composée de combien de collaborateurs ?
- 15. Avez-vous dû investir dans ce(s) dossier(s) de mutualisation (acquisition d'un nouveau système informatique, déménagement, changement de process ou d'organisation, ...) ? (investissements spécifiques)
- 16. Etes-vous globalement favorable au développement de projets de mutualisation ?
- 17. Les industriels sont-ils globalement favorables à la mutualisation ? Pourquoi ?
- 18. Comment vos clients des pools vous considèrent-ils ? et vos clients « classiques » ?
- 19. Estimez-vous que votre entreprise est force de proposition sur des dossiers de mutualisation ? Que vous manque-t-il pour l'être ?

Mise en œuvre de la mutualisation logistique

- 20. Existe-t-il un/des contexte(s) favorables pour l'émergence de dossiers de mutualisation ?
- 21. Pourquoi d'après-vous n'y –a-t-il pas plus de dossiers de mutualisation ?

Annexe 2 : Guide d'entretien à destination des industriels.

Guide d'entretien pour les industriels

Introduction

Présentation du chercheur :

Présentation des objectifs de l'entretien et de son déroulement :

Date Lieu Heure de début de l'entretien :

Heure de fin de l'entretien :

Autres informations :

Description générale de l'entreprise et du poste du répondant

Nom de l'entreprise :

Activité(s) principale(s) :

Identité du salarié :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise et autre(s) poste(s) occupé(s) :

Questions :

Définition de la mutualisation - Compétences

1. Qu'est-ce que la mutualisation logistique pour vous ?
2. Quelles compétences faut-il avoir pour pouvoir proposer une offre de mutualisation solide et fédératrice ?
3. Qui est susceptible d'avoir ces compétences ?
4. Les industriels peuvent-ils les avoir ? Et ont-ils tout intérêt à développer eux-mêmes les dossiers de mutualisation ?
 - i. Si oui, comment traitez-vous le problème de la confidentialité des données entre partenaires ?
 - ii. Pensez-vous à des problèmes qui peuvent émerger du fait de l'absence d'un acteur tiers ?

Compétences pour piloter un dossier de mutualisation

5. Qui est l'acteur le plus légitime pour :
 - a. faire émerger une offre de mutualisation ?
 - b. piloter une mutualisation logistique ?

Expérience des dossiers de mutualisation.

6. Votre entreprise est ou a été partie prenante dans un dossier de mutualisation. Lesquels ? Pouvez-vous me raconter sa genèse ?
7. Qui pilote ces dossiers maintenant ?
8. Combien de temps pour l'opérationnalisation du dossier de mutualisation ?
9. Quel est ou a été votre rôle dans l'émergence des dossiers de mutualisation ?
10. Avez-vous dû investir dans ce dossier de mutualisation (acquisition d'un nouveau système informatique, déménagement, équipe dédiée, changement de process ou d'organisation, ...)
11. La mutualisation répond à quels besoins pour l'entreprise ? Le bilan correspond-il aux objectifs initiaux ?
12. Quels arguments avez-vous dû utiliser pour convaincre votre hiérarchie du bien fondé de collaborer avec des entreprises qui peuvent être vos concurrents ?
13. Pensez-vous qu'il existe un nombre optimal de partenaires industriels dans un dossier de mutualisation ? seuil minimal, seuil maximal.

Démarche du projet de mutualisation.

14. Comment s'est passé le regroupement des industriels dans ce dossier de mutualisation ?

PISTES :

- a. vous aviez le même PSL
- b. vous vous connaissiez (par quel biais ?)
- c. vous avez fait appel à un consultant pour identifier les industriels en capacité et en besoin de mutualisation ?
- d. Autres :

15. Avez-vous fait appel à un PSL pour construire l'offre de mutualisation ?

- a. **Si oui,**
 - i. est-ce par un appel d'offre ? ou est-ce un appel à votre PSL historique ?
 - ii. Votre choix du PSL s'est-il basé sur des compétences ou une réputation particulières ? Si oui, lesquelles ?
- b. **Si non,** pourquoi ? Quelle place a le PSL dans votre réflexion sur la construction ou l'opérationnalisation des dossiers de mutualisation ?

16. Les consultants ou cabinet de conseil ont-ils eu une place à un moment donné dans la démarche de construction d'un dossier de mutualisation ?

Emergence de l'offre de mutualisation

17. Pour l'émergence des dossiers de mutualisation que vous connaissez, avez-vous eu à faire à une personne en particulier chez vous ?

Mise en œuvre de la mutualisation logistique

18. Existe-t-il un/des contexte(s) favorables pour l'émergence de dossiers de mutualisation ?

19. Pourquoi d'après-vous n'y –a-t-il pas plus de dossiers de mutualisation ?

Les prestataires de services logistiques

20. Quels sont les liens que vous entretenez avec les PSL ?

21. Selon vous, les PSL ont-ils les compétences pour développer des offres de mutualisation ?

22. D'après-vous les PSL ont-ils une autonomie de décision stratégique ou sont-ils très ancrés dans leurs métiers ?

Annexe 3 : Guide d'entretien à destination des distributeurs.

Guide d'entretien à destination des distributeurs

Introduction

Présentation du chercheur :

Présentation des objectifs de l'entretien et de son déroulement :

Date Lieu Heure de début de l'entretien :

Heure de fin de l'entretien :

Autres informations :

Description générale de l'entreprise et du poste du répondant

Nom de l'entreprise :

Activité(s) principale(s) :

Identité du salarié :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise et autre(s) poste(s) occupé(s) :

Questions :

1. Quelle définition pourriez-vous donner à la mutualisation ?
2. Travaillez vous avec des pools d'industriels mutualisés au niveau de leur logistique ?
Lesquels ? Qu'ont-ils mutualisé à votre connaissance ? Quel est leur schéma d'organisation à votre connaissance ? **Si non Q7.**
3. Cette mutualisation s'est-elle organisée en concertation avec votre enseigne ? Avez-vous demandé à profiter des gains de cette mutualisation ?
4. Avez-vous exercé une pression sur certains industriels pour qu'ils s'engagent dans une mutualisation avec d'autres ? Pourquoi ?
5. D'après-vous pourquoi ont-ils décidé de mutualiser ? Quels avantages y-trouvent-ils ?
6. En quoi cela a-t-il changé vos relations ? (leur nouvelle organisation a t-elle changé votre façon de négocier, de commercer ?)
7. Etes-vous favorable à la mutualisation logistique des industriels ? Trouvez-vous des avantages pour votre enseigne à la mutualisation ? Lesquels ?

8. Quelles sont les contraintes auxquelles les grands distributeurs sont confrontés et la mutualisation est-elle un moyen pour y répondre ?
9. **Quelle place est celle des prestataires de services logistiques dans le schéma industriel /distributeur ?**
 - a. D'une manière générale (hors mutualisation)
 - b. Ont-ils participé à la mise en place des discussions entre industriels et distributeurs avec de nouveaux schémas d'organisation logistique ?
 - i. Si oui, quelle place, quels poids ont-ils pris lors des discussions ?
 - ii. Etait-ce un 3PL ou un 4PL ? Quelle distinction faites-vous entre les deux dans leur capacité à négocier ?
 - c. Ont-ils été confrontés à un nouveau schéma imposé avec lequel ils ont dû composer ou ont-ils été pro-actifs dans la définition du schéma ?
10. **Pensez-vous que les prestataires ont les compétences pour organiser une mutualisation logistique ? Quelles sont les compétences à avoir ?**
11. **Comment qualifiez-vous la relation que vous avez avec les prestataires ?**
12. D'après-vous, existe-t-il un contexte favorable pour l'émergence de dossiers de mutualisation ?
13. Que pensez-vous des centres de consolidation et de collaboration ?
14. Trouvez-vous qu'il existe beaucoup / assez d'expériences de mutualisation ?
15. Quels freins à la mutualisation logistique voyez-vous ?
16. Que pensez-vous de l'idée d'une mutualisation entre distributeurs ?

Guide d'entretien à destination des consultants.

Introduction

Présentation du chercheur :

Présentation des objectifs de l'entretien et de son déroulement :

Date Lieu Heure de début de l'entretien :

Heure de fin de l'entretien :

Autres informations :

Description générale de l'entreprise et du poste du répondant

Nom de l'entreprise :

Activité(s) principale(s) :

Identité du salarié :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise et autre(s) poste(s) occupé(s) :

Questions :

Expérience des dossiers de mutualisation.

1. Avez-vous participé à l'étude ou au montage de dossiers de mutualisation ?
Lesquels ? Pouvez-vous nous expliquer les conditions ? Combien de temps pour les monter ?

Si non, souhaiteriez-vous monter des dossiers de mutualisation logistique ?

Définition de la mutualisation

2. Qu'est-ce que la mutualisation logistique pour vous ?
3. Quelles compétences faut-il avoir pour pouvoir proposer une offre de mutualisation ?
Qui est susceptible d'avoir ces compétences ? Les industriels peuvent-ils les avoir ?
les SSII, les consultants, les distributeurs, les PSL ? Les avez-vous ?
4. Qui est l'acteur le plus légitime pour piloter une mutualisation logistique ?

Mise en œuvre de la mutualisation logistique

5. Existe-t-il un/des contexte(s) favorables pour l'émergence de dossiers de mutualisation ?
6. Pourquoi d'après-vous n'y -a-t-il pas plus de dossiers de mutualisation ?

Les prestataires de service logistiques

7. Quels sont les liens que vous entretenez avec les PSL ? Sont-ils vos clients sur des dossiers de mutualisation ? Les considérez-vous comme des concurrents pour le développement d'offres de mutualisation ?
8. Selon vous les prestataires de services logistiques ont-ils le souhait de développer de telles offres de mutualisation ? si oui pourquoi n'existe-t-il pas plus de dossiers de mutualisation ? Est-ce du fait d'un manque de clients intéressés ? ou pour une autre raison ?
9. Pensez-vous qu'il existe un lien entre l'historique des relations industriel / PSL et l'émergence d'une offre de mutualisation ?

La place des systèmes d'information dans le pilotage des dossiers de mutualisation

10. Quelle place a le système information dans le pilotage des dossiers ? Quelle place par rapport au relationnel ?
11. Pensez vous que la mutualisation peut se faire sans connaître les autres partenaires ? (type du site : mutualisationlogistique.com)

Guide d'entretien à destination des SSII.

Introduction

Présentation du chercheur :

Présentation des objectifs de l'entretien et de son déroulement :

Date Lieu Heure de début de l'entretien :

Heure de fin de l'entretien :

Autres informations :

Description générale de l'entreprise et du poste du répondant

Nom de l'entreprise :

Activité(s) principale(s) :

Identité du salarié :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise et autre(s) poste(s) occupé(s) :

Questions :

Expérience des dossiers de mutualisation.

1. Avez-vous participé au montage de dossiers de mutualisation ? Lesquels ?
 - a. **Si oui**, comment chaque dossier s'est-il déroulé, de la genèse à son opérationnalisation ? (initiateur(s), construction de l'offre, justification de l'offre de mutualisation – pourquoi mutualiser, ...)
 - b. **Si non**, souhaiteriez-vous monter des dossiers ?

Définition de la mutualisation

2. Qu'est-ce que la mutualisation logistique pour vous ? Quelles compétences faut-il avoir pour pouvoir proposer une offre de mutualisation solide et fédératrice ? Qui est susceptible d'avoir ces compétences ? Les industriels peuvent-ils les avoir ? les SSII, les consultants, les distributeurs ? Les avez-vous ?.

Compétences pour piloter un dossier de mutualisation

3. Qui est l'acteur le plus légitime pour piloter une mutualisation logistique ?

4. Pourquoi d'après-vous n'y –a-t-il pas plus de dossiers de mutualisation ?

La place des systèmes d'information dans le pilotage des dossiers de mutualisation

5. Quelle place a le système information dans le pilotage des dossiers ? Quelle place par rapport au relationnel ?
6. Pensez vous que la mutualisation peut se faire sans connaître les autres partenaires ? (type du site : mutualisationlogistique.com) Quelle est la cible de tels sites ? (PME ?)

Mise en œuvre de la mutualisation logistique

7. Existe-t-il un/des contexte(s) favorables pour l'émergence de dossiers de mutualisation ?

Les prestataires de service logistiques

8. Quels sont les liens que vous entretenez avec les PSL ?
9. Selon vous les prestataires de services logistiques ont-ils le souhait de développer de telles offres de mutualisation ?
10. Selon vous, les PSL ont-ils les compétences pour développer des offres de mutualisation ?
11. Pensez-vous qu'il existe un lien entre l'historique des relations industriel / PSL et l'émergence d'une offre de mutualisation ?

Annexe 6 : Exemple de fiche de synthèse d'entretien « PSL ».

Fiche de synthèse d'entretien PSL

Interviewé et fonction :

Date, lieu et durée :

Expériences de mutualisation, passé, présent et/ou futur :

Définition / caractéristiques de la mutualisation :

Compétences pour proposer/piloter une offre de mutualisation

Genèse des expériences, partage des bénéfices

Impact des dossiers de mutualisation sur le CA

Rôle de l'interviewé dans l'émergence de l'expérience de mutualisation

Communication autour de la mutualisation

Stratégie en matière de mutualisation – intérêt du PSL pour la mutualisation.

Points à retenir

Idées à noter et à développer

Nouvelles interrogations

Annexe 7 : Exemple de fiche de synthèse d'entretien « industriel ».

Fiche de synthèse d'entretien Industriel

Interviewé et fonction :

Date, lieu et durée :

Lien avec les expériences de mutualisation, passé, présent et/ou futur :

Définition / caractéristiques de la mutualisation :

Compétences pour proposer une offre de mutualisation :

Expériences en matière de mutualisation :

En résumé : partage des bénéfices, incitations des distributeurs ?

Place du(es) prestataire(s) :

Compétences des prestataires ?

Rôle de l'interviewé dans l'émergence de l'expérience de mutualisation ?

Autonomie stratégique des PSL, poids des métiers et des routines ?

Contextes favorables à l'émergence des dossiers de mutualisation ?

Points à retenir

Idées à noter et à développer

Nouvelles interrogations

Annexe 8 : Exemple de fiche de synthèse d'entretien « distributeur ».

Fiche de synthèse d'entretien distributeurs

Interviewé et fonction :

Date, lieu et durée :

Pools avec lesquels le distributeur travaille et place du prestataire :

Définition / caractéristiques de la mutualisation :

Liens avec les prestataires dans les pools :

Vision stratégique des PSL ?

Partage des bénéfices des pools ?

Mutualisation entre distributeurs :

Contextes favorables à l'émergence des dossiers de mutualisation Oui, Non ? pourquoi ...

Points à retenir

Idées à noter et à développer

Nouvelles interrogations

Annexe 9 : l'arbre thématique, issu de Nvivo 10

1. Caractéristiques d'une offre de mutualisation	
<i>1.1 Ressources tangibles</i>	
Installations multi-clients adaptées	Installations adaptées et flexibles pour accueillir plusieurs membres d'un pool et pratiquer une mutualisation : espace préparation de commande commun, cellules adaptables, ...
Ressources Humaines spécifiques	Equipe dédiée - cellule ou service mutualisation
<i>1.2. Ressources intangibles organisationnelles</i>	
Capacité d'agilité-adaptation-innovation	Capacité d'agilité, d'adaptation, d'innovation.
Capacité d'investissement	L'offre de mutualisation nécessite une capacités d'investissement.
Compétence gestion de projets	L'offre de mutualisation s'appuie sur une définition du projet et donc sur une compétence projet.
Prérequis chez les industriels- SI GPA	L'offre de mutualisation s'appuie sur un process déjà existant chez les industriels : la GPA.
Process idoines	Mise en place de process spécifiques à la mutualisation des membres du pool
Savoir organisationnel	Savoir organisationnel spécifique pour la mutualisation
Systèmes d'information spécifiques	Acquisition, création, adaptation de logiciels de mutualisation de type GPA ou Appro - EDI
<i>1.3. Ressources intangibles marginales</i>	
Confiance	Liens de confiance entre les partenaires pour mutualiser
Culture d'entreprise compatible	Une culture d'entreprise compatible entre membres afin de pouvoir s'accorder au mieux et trouver des terrains d'entente
Réseaux	Pouvoir identifier des partenaires pour mutualiser
<i>1.4 Périmètre de l'offre de mutualisation</i>	
Distribution	Mutualisation logistique industriel et distributeur, indépendamment des enseignes
Entreposage et prise de commande et préparation de commande	Activités entreposage, prise de commande et préparation de commande concernées par la mutualisation
Transport	Activités transport concernées par la mutualisation
<i>1.5. Caractéristiques du pool mutualisé</i>	
Nombre de partenaires dans un pool	Le nombre de partenaires du pool mutualisé
Taille ou poids des partenaires du pool	Taille ou poids des partenaires dans un pool et ses conséquences sur le pool
<i>1.6. Efforts des membres du pool</i>	
Accord de la direction générale	Les membres du pool doivent obtenir en amont l'accord de leur direction générale pour incorporer un pool.
Nouveaux process	Les membres du pool doivent changer leurs process
<i>1.7. Spécificités de l'offre</i>	
Acteurs tiers	La mutualisation doit se faire avec un acteur tiers pour piloter, gérer, ...
Création de valeur	Création de valeur pour chaque membre du pool.

Famille de produits compatibles	Les produits doivent faire partie de familles compatibles : odeur, conservation, ...
Le développement durable dans la mutualisation	La part de la motivation de développement durable dans la mise en place d'une mutualisation logistique.
Massification des commandes ou GMA	L'offre de mutualisation peut s'appuyer sur une massification des commandes ou sur de la gestion mutualisée des approvisionnements, beaucoup plus contraignant.
Mise en commun de ressources	L'offre de mutualisation se constitue par la mise en commun de ressources
Optimisation des coûts	La mutualisation sert à l'optimisation des coûts pour les industriels.
Processus de mise en place faisable	Les termes des contrats de chacun des membres du pool doivent être suffisants proches, mais aussi suffisamment éloignés pour une mise en place réalisable. Volumes équivalents pour éviter des dominants-dominés...
Respect de la législation en terme de concurrence	La mutualisation entre membres d'un pool doit respecter la loi de libre concurrence et ne pas induire d'entente entre les membres d'un pool.
Compatibilité des flux amont - aval	Les flux amont et/ou aval doivent être compatibles entre les membres du pool.
2. Les ressources et compétences du PSL	
<i>2.1. Ressources tangibles</i>	
Installations- matériels multi-clients	Le PSL a des installations et du matériels en propre ou en location pour accueillir plusieurs clients à la fois
RH spécifiques	Le PSL a des RH spécifiques dédiées aux dossiers de mutualisation
<i>2.2. Ressources intangibles organisationnelles</i>	
Culture d'entreprise du PSL proche de son client	L'adéquation entre culture d'entreprise du PSL et de ses clients pour comprendre les process et donc intégrer facilement les clients dans le pool.
Expertise métier	L'expertise métier du PSL, grâce à sa spécialisation sur les métiers qu'il connaît.
Indépendance vis à vis des assets	Le PSL doit être indépendant vis à vis d'assets qui l'engageraient à favoriser telle ou telle décision.
Process idoine	Le PSL a des process adaptés aux exigences des projets de mutualisation
Rechercher et trouver une solution de mutualisation	Le PSL est en mesure de rechercher et de trouver des solutions de mutualisation.
Savoir organisationnel	Le PSL a un savoir organisationnel spécifique au projet de mutualisation
SI spécifiques	Le PSL a un système d'information spécifiques à la mutualisation (ex.GPA / Appro)
Vouloir prendre des risques	Le PSL doit vouloir prendre des risques pour se lancer dans la proposition d'offres de mutualisation.
<i>2.3. Ressources intangibles marginales</i>	
Connaissance de toute la supply-chain	Le PSL doit pouvoir connaître les acteurs de la <i>supply chain</i> et leurs fonctionnements
Réputation	Le PSL a une réputation en matière de gestion de projet de mutualisation
Réseau de clients et des clients des clients	Le PSL a développé un réseau de clients / un portefeuille clients et une connaissance des clients de ses clients.
<i>2.4. Ressources intangibles cognitives</i>	
<i>2.5. Ressources de nature « compétence »</i>	
Savoir assembler des modules spécifiques aux clients	Avoir la capacité d'assembler des modules afin de pouvoir satisfaire les besoins spécifiques des clients
Ne pas être averse au risque	Le PSL doit savoir prendre des risques et ne pas le rejeter systématiquement

Être intégrateur	Compétence d'intégrateur du PSL
3. Routines organisationnelles	
Adaptabilité de l'activité en fonction de contraintes	Le PSL adapte son activité en fonction des contraintes externes ou internes
Continuité des activités traditionnelles	Le PSL continue ses activités traditionnelles.
Recherche de différenciation	Le PSL entretient une veille et un recherche de différenciation sur le marché
Remise en cause des schémas organisationnels traditionnels	Le PSL remet en cause ses schémas organisationnels traditionnels
4. Vision stratégique du PSL en matière de mutualisation	
<i>4.1. Degré d'apprentissage organisationnel</i>	
4.1.1. Ressources	
Acquisition de nouvelles ressources	Le PSL acquiert de nouvelles ressources complémentaires en lien avec sa vision stratégique concernant la mutualisation
Usage différent des ressources existantes	Le PSL utilise différemment ses ressources existantes pour mettre en place des projets de mutualisation
4.1.2. Architecture stratégique spécifique	"Conditions dans lesquels sera déployé le portefeuille de ressources". Objectif principal de l'architecture stratégique : la circulation de l'information.
Centre de compétences et métier spécifique	Liens extérieurs pour la formation de réseaux de compétence. Centre de compétence formé pour la diffusion de l'information, notamment celle liée aux métiers spécifiques nécessaires à la mutualisation.
Compétence gestion de projet développée	Compétence gestion de projet développée pour l'étude du projet, dans une perspective de prise en compte des expériences du marché, de proximité avec le marché pour comprendre ses évolutions et besoins
<i>4.2. Processus de transformation</i>	
De l'environnement	Le PSL transforme son environnement grâce à la mise en oeuvre de sa vision stratégique en matière de mutualisation.
De l'organisation	Le PSL accepte de perdre sa dénomination propre au profit du pool mutualisé qu'il gère (ex. pool THETA)
<i>4.3. Démarche du PSL en matière de mutualisation</i>	
Démarche d'adéquation	Démarche qui vise à suivre des conditions données ou imposées
Intention de l'organisation	"construction intellectuelle" de l'entreprise qui vise à réaliser quelque chose
<i>4.4. Affirmation de sa vision logistique</i>	Actions de communication sur sa vision logistique
<i>4.5. Qualification de la vision stratégique</i>	Qualification de la vision stratégique des PSL en matière de mutualisation par ses clients ou les membres de la supply chain.
Forte	
Insuffisante	
<i>4.6. Objectifs de la vision stratégique en matière de mutualisation</i>	
Captation de la clientèle	La captation de la clientèle du fait de l'aspect coût (à la fois coût de la construction du pool et d'un taux de service qu'il faut maintenir élevé à défaut de perdre en compétitivité.)
5. La logique des acteurs de la supply chain dans la constitution de l'offre mutualisée	

<i>5.1. Les relations entre les acteurs de la supply chain dans le cadre de la mutualisation</i>	
5.1.1 PSL - Industriels	
La légitimité du PSL pour proposer un pool mutualisé	Légitimité : réputation , image, réussite de pools antérieurs
Partage des bénéfices	Partage des bénéfices entre PSL et industriels
PSL acteur tiers - arbitre	Le PSL est considéré comme un acteur-tiers ou arbitre par l'industriel
PSL partenaire	Le PSL est considéré comme un partenaire par l'industriel
PSL parti pris	Le PSL est de parti pris dans sa proposition de rassemblement des industriels.
PSL sous-traitant	Le PSL est considéré comme un sous-traitant par l'industriel
5.1.2. PSL- distributeurs	
PSL partenaire	Le PSL est considéré par le distributeur comme un partenaire dans les relations avec les industriels
5.1.3. Industriels - distributeurs	
Collaborateur	Industriel et distributeurs sont des collaborateurs
Partage des bénéfices	Le partage des bénéfices dans la mutualisation
Rapport de force en faveur de l'industriel	Le rapport de force entre industriels et distributeurs est en faveur de l'industriel
Rapport de force en faveur du distributeur	Le rapport de force entre industriels et distributeurs en faveur du distributeur
5.1.4. La place des SSII dans un projet de mutualisation	
Adaptateur	Les SSII sont des adaptateurs de solutions logicielles et peuvent adapter les solutions aux desiderata de leurs clients.
Partenaire	Les SSII sont des partenaires dans les projets de mutualisation.
<i>5.2. Logique des industriels</i>	
Augmentation du taux de service	Appartenir à un pool mutualisé permet d'augmenter le taux de service vers le distributeur. Revenir en arrière, quitter un pool et donc diminuer le taux de service est difficile à envisager
Considérations du développement durable	Les industriels prennent en compte les considérations du développement durable dans leur recherche de solution de mutualisation.
Construire le pool	Le PSL pour garder la main sur ses partenaires de pool, recherche ses partenaires.
Culture d'entreprise et alignement stratégique compatible entre industriels	L'importance d'une culture d'entreprise compatible entre industriels et d'un alignement stratégique identique entre industriels
Développer des compétences en GMA	L'industriel peut avoir la volonté de développer des compétences en mise en place et gestion des process de GMA dans la constitution d'un pool.
Force de proposition et d'innovations	Les industriels sont force de propositions et d'innovations pour les projets en lien avec la mutualisation logistique
Indépendance entre industriels y compris dans un pool	Les industriels souhaitent une totale indépendance des uns envers les autres vis à vis du PSL : y compris durée de contrat, temps, prix, transport secondaire
Le risque de la mutualisation	L'industriel prend un risque en se lançant dans une mutualisation logistique.

Perte de pouvoir des industriels	Dans un pool mutualisé, les industriels perdent de leur pouvoir au profit du pool ou de l'acteur tiers
Prendre en main la gestion transport - entreposage - type 4PL	L'industriel prend en charge la partie gestion transport - voire entreposage - dans la lignée des missions 4PL.
Recherche du meilleur rapport coûts-prestation	Les industriels recherchent des solutions logistique pour accroître leur compétitivité via les coûts/ délais.
Répartition des gains ou des coûts	Entre industriels les problématiques de répartition des gains ou des coûts.
Spécialiser les prestataires	Le pool s'entoure de plusieurs prestataires selon l'activité et la spécialisation de chacun.
<i>5.3. Logique des distributeurs</i>	
Développer leurs propres solutions de mutualisation	Les distributeurs peuvent avoir intérêt à développer leurs propres solutions de mutualisation et les proposer (ou imposer) aux industriels.
Le profit de la mutualisation sur la logistique	Les distributeurs profitent de la mutualisation : gain sur la remise logistique faite par les industriels lors de la livraison à leurs entrepôts, mais aussi meilleur taux de service, ...
Mettre en place du cross-dock	Les distributeurs souhaitent migrer vers une solution cross-dock afin de réduire au maximum les stocks.
Pression à la baisse des stocks et augmentation de la fréquence de livraison	Les distributeurs exercent une pression sur les industriels pour une augmentation des fréquences de livraison et une baisse des stocks
Susciter des regroupements d'industriels au sein de pool	Les distributeurs peuvent jouer un rôle dans le regroupement d'industriels dans un pool.
Transfert de coût des distributeurs vers les industriels	Les distributeurs exercent une pression afin de transférer les coûts des distributeurs vers les industriels.
<i>5.4. La logique des PSL</i>	
Améliorer les process pour faire lisser les augmentations de coûts	Le PSL travaille sur l'amélioration des process pour lisser les augmentations de coûts, liés à la progression des indices, ...
Continuer à faire de la mutualisation de fait	Le PSL continue à faire de la mutualisation d'opportunité... proche de la routine : continuer ses activités traditionnelles ...
Recherche de contrat tout en un	Le PSL recherche la signature de contrat tout en un : transport + entreposage + préparation de commandes, ...
Sécuriser le pool	Eviter que le pool soit fragile par le nombre trop faible de partenaires. Le renforcer dès que possible.
Valeur ajoutée de la mutualisation	Caractériser la valeur ajoutée de la mutualisation : soit elle représente une valeur ajoutée trop faible par rapport à d'autres activités logistiques, soit elle est à encourager pour une valeur ajoutée forte.

Annexe 10 : Méta-thèmes – thèmes – sous-thèmes et sous-sous-thèmes pour les données primaires.

Méta-thèmes	Thèmes	Sous-thèmes	Sous sous-thèmes	Lien avec les propositions et les variables modératrices*	
Les caractéristiques de la mutualisation logistique	Périmètre	Transport		P1	
		Entreposage			
		Prises de commandes			
		Préparation des commandes			
	Types de « mutualisation »	« historique » ou de fait			
		« pooling » - mutualisation logistique concertée			
	Ressources	Tangibles	Ressources humaines spécifiques		P2
			Installations ou matériels multi-clients		
		Intangibles organisationnelles	Systèmes d'information spécifiques		
			Process idoine		
			Savoir organisationnel		
		Intangibles marginales	Réputation		
			Réseaux		
		Intangibles cognitives	Avoir la connaissance de la supply chain		
		Intangibles de nature « compétence »	Savoir assembler des modules		
			Ne pas être averse au risque		
Etre intégrateur					
Les prérequis à la	Barycentre proche ou compatible avec les flux amont et aval		P3		

	mutualisation logistique	Famille de produits		
		Correspondance flux aval entre partenaires		
		Correspondance flux amont entre partenaires		
Les caractéristiques des acteurs dans le cadre de la mutualisation	Le PSL	Historique	Issu du métier de transporteur	<u>VM1</u>
			Issu de rachats successifs	
			Créé par des industriels	
		Nature du PSL	Entreprise familiale	
			Entreprise capitalistique	
		Structure financière dans l’entrepilage	Est majoritairement propriétaire de ses entrepôts	
			Est majoritairement locataire de ses entrepôts	
		Le(s) secteur(s) d’activité	Généraliste	
			Spécialiste	
		Liens avec la mutualisation	Equipe dédiée avec « champion »	<u>VM2</u>
			Activité nouvelle	<u>P1</u>
			Systèmes d’information	<u>P2</u>
			Portefeuille de clients	<u>P2</u>
		Routines organisationnelles	Recherches de différenciation	<u>VM3</u>
			Continuité des activités traditionnelles	
			Adaptabilité de l’activité	
			Remise en cause des schémas organisationnels traditionnels	
Avantages de la mutualisation pour le PSL	Fidélisation des clients	<u>P1</u>		
	Valeur ajoutée			

			Apprentissage	
	Les industriels	Taille de l'industriel	TPE/PME	<u>VM6</u>
			ETI	
			Grande entreprise	
			Volonté de mutualiser	Vision stratégique de la direction générale
	Avantages de la mutualisation pour l'industriel			
	Les distributeurs	Avantages pour le distributeur		<u>VM7</u>
	La définition de la relation entre partenaires	Confiance		<u>VM6 + VM7</u>
		Conviction		
		Capacité de négociation		
Concordance dans les objectifs de la mutualisation				
Les axes stratégiques poursuivis par le PSL	Répondre à des appels d'offre			<u>P1</u>
	Proposer une offre différenciée			
	Créer de la valeur			
	Poursuivre son métier historique			
	Dominer le marché par les coûts			
Contexte externe	Contexte réglementaire	Favorable à la mutualisation		<u>VM5</u>
		Non favorable à la mutualisation		
	Contexte économique	Favorable à la mutualisation		
		Non favorable à la mutualisation		
La vision stratégique du PSL en matière de mutualisation	Degré d'apprentissage organisationnel	Ressources	Usage différent des ressources existantes	<u>P1</u>
			Acquisition de ressources	
		Architecture stratégique spécifique		

	Processus de transformation	Des ressources		
		De l'organisation		
		De l'environnement		
	Qualification de la vision	Excessive		
		Forte		
		Modérée		
		Insuffisante		
	Démarche du PSL en matière de mutualisation	Démarche d'adéquation		
		Intention de l'organisation		
La supply chain	Les relations entre les acteurs de la supply chain	PSL/Industriels	Partenaire	VM6
			Collaborateur	
			Acteur tiers	
			PSL Facilitateur	
		PSL/distributeurs	PSL Partenaire	VM7
			PSL Sous-traitant	
			Rapport de force en faveur de l'industriel	
		Industriels / distributeurs	Rapport de force en faveur du distributeur	VM6 et VM7
			Collaborateur	
			Fournisseur	
Sous-traitant				

Source : élaboration personnelle

*Légende :

P1 : La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

P2 : Les ressources du prestataire de services logistiques influent la constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

P3 : Une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé.

VM1 : les caractéristiques des prestataires de services logistiques (culture, leadership, structure financière et managériale) modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

VM2 : le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer sur la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

VM3 : les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.

VM4 : les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par le PSL.

VM5 : les contraintes externes réglementaires et économiques, auxquelles les organisations sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.

VM6 : la logique des distributeurs influence la concrétisation d'un pool de mutualisation.

VM7 : la logique des industriels influence la concrétisation d'un pool mutualisation.

Annexe 11 : Méta-thèmes – thèmes – sous-thèmes et sous-sous-thèmes pour les données secondaires.

Méta-thèmes	Thèmes	Sous-thèmes	Sous sous-thèmes	Lien avec les propositions et les variables modératrices*	
Les caractéristiques de la mutualisation logistique	Périmètre	Transport		<u>P1</u>	
		Entreposage			
		Prises de commandes			
		Préparation des commandes			
	Types de « mutualisation »	« historique » ou de fait		<u>P2</u>	
		« pooling » - mutualisation logistique concertée			
	Ressources	Tangibles	Ressources humaines spécifiques		
			Installations ou matériels multi-clients		
		Intangibles organisationnelles	Systèmes d'information spécifiques		
			Process idoine		
			Savoir organisationnel		
		Intangibles marginales	Réputation (discours des parties prenantes)		
			Réseaux		
		Intangibles cognitives	Avoir la connaissance de la supply chain		
		Intangibles de nature « compétence »	Savoir assembler des modules		
			Ne pas être averse au risque		
			Etre intégrateur		

	Les prérequis à la mutualisation logistique	Barycentre proche ou compatible avec les flux amont et aval		<u>P3</u>
		Famille de produits		
		Correspondance flux aval entre partenaires		
		Correspondance flux amont entre partenaires		
Les caractéristiques des acteurs dans le cadre de la mutualisation	Le PSL	Historique	Issu du métier de transporteur	<u>VM1</u>
			Issu de rachats successifs	
			Créé par des industriels	
		Nature du PSL	Entreprise familiale	
			Entreprise capitalistique	
		Structure financière dans l’entrepilage	Est majoritairement propriétaire de ses entrepôts	
			Est majoritairement locataire de ses entrepôts	
		Le(s) secteur(s) d’activité	Généraliste	
			Spécialiste	
		<i>Communication du PSL autour de la MLC</i>	Dynamique	<u>P3</u>
			Parsemée	
			Rare	
		Liens avec la mutualisation	Equipe dédiée avec « champion »	<u>VM2</u>
			Activité nouvelle	<u>P1</u>
			Systèmes d’information	<u>P2</u>
			Portefeuille de clients	<u>P2</u>
	Les industriels	Taille de l’industriel	TPE/PME	<u>VM6</u>
			ETI	
			Grande entreprise	

		Volonté de mutualiser	Vision stratégique de la direction générale	<u>VM6</u>
		Avantages de la mutualisation pour l'industriel		
	Les distributeurs	Intérêt affiché du distributeur pour la MLC		<u>VM7</u>
Les axes stratégiques affichés par le PSL	Répondre à des appels d'offre			<u>P1</u>
	Proposer une offre différenciée			
La vision stratégique du PSL en matière de mutualisation	Degré d'apprentissage organisationnel	Ressources	Usage différent des ressources existantes	<u>P1</u>
			Acquisition de ressources	
La supply chain	Les relations entre les acteurs de la supply chain	PSL/Industriels	Partenaire	<u>VM6</u>
			Collaborateur	
			Acteur tiers	
			PSL Facilitateur	
		PSL/distributeurs	PSL Partenaire	<u>VM7</u>
			PSL Sous-traitant	
			Rapport de force en faveur de l'industriel	
		Industriels / distributeurs	Rapport de force en faveur du distributeur	<u>VM6 et VM7</u>
			Collaborateur	
			Fournisseur	
Sous-traitant				

Source : élaboration personnelle

*Légende :

P1 : La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

P2 : Les ressources du prestataire de services logistiques influent la constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

P3 : Une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé.

VM1 : les caractéristiques des prestataires de services logistiques (culture, leadership, structure financière et managériale) modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.

VM2 : le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer sur la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.

VM3 : les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.

VM4 : les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par le PSL.

VM5 : les contraintes externes réglementaires et économiques, auxquelles les organisations sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.

VM6 : la logique des distributeurs influence la concrétisation d'un pool de mutualisation.

VM7 : la logique des industriels influence la concrétisation d'un pool mutualisation.

Annexe 12 : l'arbre thématique en lien avec la littérature et avec le terrain (Nvivo 10)

Codes classés par thématique	Liens avec les auteurs identifiés (hors code de terrain)*	Descriptif
1. Caractéristiques d'une offre de mutualisation		
1.1 Ressources tangibles		
Installations multi-clients adaptées	Pan, 2010	Installations adaptées et flexibles pour accueillir plusieurs membres d'un pool et pratiquer une mutualisation : espace préparation de commande commun, cellules adaptables, ...
Ressources humaines spécifiques		Equipe dédiée - cellule ou service mutualisation
1.2. Ressources intangibles organisationnelles		
Capacité d'agilité-adaptation-innovation	Gang, L. <i>et al.</i> , 2010	Capacité d'agilité, d'adaptation, d'innovation.
Capacité d'investissement		L'offre de mutualisation nécessite des ressources financières
Compétence gestion de projets		L'offre de mutualisation s'appuie sur une définition du projet et donc sur une compétence projet.
Prérequis chez les industriels- SI GPA	Camman <i>et al.</i> , 2013b	L'offre de mutualisation s'appuie sur un process déjà existant chez les industriels : la GPA.
Process idoines		Mise en place de process spécifiques à la mutualisation des membres du pool
Savoir organisationnel		Savoir organisationnel spécifique pour la mutualisation
Systèmes d'information spécifiques	De Corbiere <i>et al.</i> , 2013	Acquisition, création, adaptation de logiciels de mutualisation de type GPA ou Appro - EDI
1.3. Ressources intangibles marginales		
Confiance	Dumoulin <i>et al.</i> , 2000 ; Brulhart, 2002 ; Podolny et Page, 1998 ; Dyer et Chu, 2003	Liens de confiance entre client et prestataire pour mutualiser
Culture d'entreprise compatible		Une culture d'entreprise compatible entre membres afin de pouvoir s'accorder au mieux et trouver des terrains d'entente
Réseaux	Dumoulin <i>et al.</i> , 2000	Pouvoir identifier des partenaires pour mutualiser
1.4 Périmètre de l'offre de mutualisation		
Distribution		Mutualisation logistique industriels et distributeurs, indépendamment des enseignes
Entreposage, prise de commande et préparation de commande	Fulconis <i>et al.</i> , 2009	Activités entreposage, prise de commande et préparation de commande concernées par la mutualisation

Transport		Activités transport concernées par la mutualisation
<i>1.5. Caractéristiques du pool mutualisé</i>		
Nombre de partenaires dans un pool		Le nombre de partenaires du pool mutualisé
Taille ou poids des partenaires du pool	Malony et Benton, 2000 ; Handfield et Bechtel, 2002 ; Contractor et Lorange 1988 ; Bleeke et Ernst, 1993 ; Zineidin et Bredenlow, 2003 ; Hakkinen <i>et al.</i> , 2004 ; Cruijssen <i>et al.</i> , 2006 ; Lush et Brown, 1996	Taille ou poids des partenaires dans un pool et ses conséquences sur le pool
<i>1.6. Efforts des membres du pool</i>		
Accord de la direction générale		Les membres du pool doivent obtenir en amont l'accord de leur direction générale pour incorporer un pool.
Nouveaux process		Les membres du pool doivent changer leurs process
<i>1.7. Spécificités de l'offre</i>		
Acteurs tiers	Pan, 2010	La mutualisation doit se faire avec un acteur tiers pour piloter, gérer, ...
Création de valeur	Hamel et Prahalad, 1989 ; Stalk <i>et al.</i> , 1992	Création de valeur pour chaque membre du pool.
Famille de produits compatibles	Tixier <i>et al.</i> , 1983 ;	Les produits doivent faire partie de familles compatibles : odeur, conservation, ...
Le développement durable dans la mutualisation	Pan, 2010 ; Allen <i>et al.</i> , 2012	La part de la motivation de développement durable dans la mise en place d'une mutualisation logistique.
Massification des commandes ou GMA		L'offre de mutualisation peut s'appuyer sur une massification des commandes ou sur de la gestion mutualisée des approvisionnements, beaucoup plus contraignant.
Mise en commun de ressources	Pan, 2010	
Processus de mise en place faisable		Les termes des contrats de chacun des membres du pool doivent être suffisants proches pour une mise en place réalisable. Volumes équivalents pour éviter des dominants-dominés...
Respect de la législation en terme de concurrence	Camman et Livolsi, 2011	La mutualisation entre membres d'un pool doit respecter la loi de libre concurrence et ne pas induire d'entente entre les membres d'un pool.
Compatibilité des flux amont - aval		Les flux amont et/ou aval doivent être compatibles entre les membres du pool.
2. Les ressources et compétences du PSL		
<i>2.1. Ressources tangibles</i>		

Installations- matériels multi-clients		Le PSL a des installations et du matériel en propre ou en location pour accueillir plusieurs clients à la fois
RH spécifiques	Collins et Porras, 1996 ; Métais, 2000 ;	
<i>2.2. Ressources intangibles organisationnelles</i>		
Culture d'entreprise du PSL proche de son client		L'adéquation entre culture d'entreprise du PSL et de ses clients pour comprendre les process et donc intégrer facilement les clients dans le pool.
Expertise métier		L'expertise métier du PSL, grâce à sa spécialisation sur les métiers qu'il connaît.
Indépendance vis à vis des assets	Hertz et Alfredsson, 2003	
Process idoine		La possession par le PSL de process adaptés aux exigences des projets de mutualisation
Rechercher et trouver une solution de mutualisation		Le PSL est en mesure de rechercher et de trouver des solutions de mutualisation.
Savoir organisationnel		Le PSL a un savoir organisationnel spécifique au projet de mutualisation
SI spécifiques	Ghosh et Federowicz, 2008 ; Dornier et Fender, 2009 ; De Corbiere <i>et al.</i> , 2013	Le PSL a un système d'information spécifique à la mutualisation (ex.GPA / Appro)
<i>2.3. Ressources intangibles marginales</i>		
Réputation		Le PSL a une réputation en matière de gestion de projet de mutualisation
Réseau de clients et des clients des clients	Michon et Rouquet, 2014 ; Zouari et Evrard Samuel, 2013	
<i>2.4. Ressources intangibles cognitives</i>		
Avoir la connaissance de toute la supply chain		Le PSL doit pouvoir connaître les acteurs de la <i>supply chain</i> et leurs fonctionnements
<i>2.5. Ressources de nature « compétence »</i>		
Savoir assembler des modules spécifiques aux clients	Baldwin et Clark, 2007 ; Kacioui-Morin, 2011	Avoir la capacité d'assembler des modules afin de pouvoir satisfaire les besoins spécifiques des clients
Ne pas être averse au risque	Crujssen <i>et al.</i> , 2007b ;	Le PSL doit savoir prendre des risques et ne pas le rejeter systématiquement
Être intégrateur	Roques et Michrafy, 2003 ; Bedeman, 2001 ; Fulconis <i>et al.</i> , 2009 ; Cézanne et Saglietto, 2011	Compétence d'intégrateur du PSL
3. Routines organisationnelles		
Adaptabilité de l'activité en fonction de contraintes	Dosi <i>et al.</i> , 1990 ; Nelson et Winter, 1982 ; Bartlett et	Le PSL adapte son activité en fonction des contraintes externes ou internes

Continuité des activités traditionnelles	Ghoshal, 1989, 1995 ; Métais, 1997 ;	Le PSL continue ses activités traditionnelles.
Recherche de différenciation	Porter, 1980	Le PSL entretient une veille et une recherche de différenciation sur le marché
Remise en cause des schémas traditionnels	Kacioui-Morin, 2012	Le PSL remet en cause ses schémas organisationnels traditionnels
4. Vision stratégique du PSL en matière de mutualisation		
4.1. Degré d'apprentissage organisationnel		
4.1.1. Ressources		
Acquisition de nouvelles ressources	Métais, 1997 ; Sanchez <i>et al.</i> , 1996 ; Senge, 1990 ; Hitt et al., 2000	Le PSL acquiert de nouvelles ressources complémentaires en lien avec sa vision stratégique concernant la mutualisation
Usage différent des ressources existantes		Le PSL utilise différemment ses ressources existantes pour mettre en place des projets de mutualisation
4.1.2. Architecture stratégique spécifique		
Centre de compétences et métier spécifique	Métais, 1997.	Liens extérieurs pour la formation de réseaux de compétence. Centre de compétence formé pour la diffusion de l'information, notamment celle liée aux métiers spécifiques nécessaires à la mutualisation.
Compétence gestion de projet développée	Rumelt, 1994 ; Juga, 1996 ;	Compétence gestion de projet développée pour l'étude du projet, dans une perspective de prise en compte des expériences du marché, de proximité avec le marché pour comprendre ses évolutions et besoins.
4.2. Processus de transformation		
De l'environnement	Métais, 1997 ; Nanus, 1992 ; Nadler et Tushman, 1989	Le PSL transforme son environnement grâce à la mise en oeuvre de sa vision stratégique en matière de mutualisation.
De l'organisation		Le PSL accepte de perdre sa dénomination propre au profit du pool mutualisé qu'il gère.
4.3. Démarche du PSL en matière de mutualisation		
Démarche d'adéquation	Prahalad et Hamel, 1990 ; Métais, 1997	Démarche qui vise à suivre des conditions données ou imposées
Intention de l'organisation	Hamel et Prahalad, 1989, 1995 ; Métais, 1997,2002 ;	"construction intellectuelle" de l'entreprise qui vise à réaliser quelque chose
4.4. Affirmation de sa vision logistique		Actions de communication sur sa vision logistique
4.5. Qualification de la vision stratégique		
Forte	Hamel et Prahalad, 1989 ; Métais, 1997,2002 ;	Qualification de la vision stratégique
Insuffisante		
4.6. Objectifs de la vision stratégique en matière de mutualisation		

Captation de la clientèle	Johnson et Sochi, 2003	La captation de la clientèle du fait de l'aspect coût (à la fois coût de la construction du pool et d'un taux de service qu'il faut maintenir élevé à défaut de perdre en compétitivité.)
5. La logique des acteurs de la supply chain dans la constitution de l'offre mutualisée		
5.1. Les relations entre les acteurs de la supply chain dans le cadre de la mutualisation		
5.1.1 PSL - Industriels		
La légitimité du PSL pour proposer un pool mutualisé	Prévot, 2007 ; Miles et Snow, 1986 ; Stefansson, 2002 ; Wong et Karia, 2010	Légitimité : réputation, image, réussite de pools antérieurs
Partage des bénéfices	Buzell et Gale, 1987 ; Colin 2005 ;	Partage des bénéfices entre PSL et industriels
PSL acteur tiers - arbitre	Fréry, 1998 ; Jarillo, 1988 ; Dumoulin <i>et al</i> , 2000	Le PSL est considéré comme un acteur-tiers ou arbitre par l'industriel
PSL partenaire	Richey <i>et al.</i> , 2010 ;	Le PSL est considéré comme un partenaire par l'industriel
PSL parti pris		Le PSL est de parti pris dans sa proposition de rassemblement des industriels.
PSL sous-traitant	Fulconis <i>et al.</i> , 2011	Le PSL est considéré comme un sous-traitant par l'industriel
5.1.2. PSL- distributeurs		
PSL partenaire	Richey <i>et al.</i> , 2010 ;	Le PSL est considéré par le distributeur comme un partenaire dans les relations avec les industriels
5.1.3. Industriels - distributeurs		
Collaborateur	Abbad <i>et al.</i> , 2012 ; Paché, 2005 ; Bask (2001)	Industriel et distributeurs sont des collaborateurs
Partage des bénéfices	Buzell et Gale, 1987 ; Cruijssen, 2007 ; Colin, 2005	Le partage des bénéfices dans la mutualisation
Rapport de force en faveur de l'industriel	Abbad <i>et al.</i> , 2012 ; Anderson et Narus, 1984	Le rapport de force entre industriels et distributeurs est en faveur de l'industriel
Rapport de force en faveur du distributeur		Le rapport de force entre industriels et distributeurs est en faveur du distributeur
5.1.4. La place des SSII dans un projet de mutualisation		
Adaptateur	Sheu <i>et al.</i> , 2006 ; Susarla <i>et al.</i> , 2010 ; de Corbière <i>et al.</i> , 2011	Les SSII sont des adaptateurs de solutions logicielles et peuvent adapter les solutions aux <i>desiderata</i> de leurs clients.
Partenaire		Les SSII sont des partenaires dans les projets de mutualisation.
5.2. Logique des industriels		
Augmentation du taux de service	Chanut, <i>et al.</i> , 2011 ; Camman et al., 2013b	Appartenir à un pool mutualisé permet d'augmenter le taux de service vers le distributeur.
Considérations du développement durable	Camman et Livolsi, 2011 ; Gonzales-Feliu, 2011 ; Browne <i>et al</i> , 2005b	Les industriels prennent en compte les considérations du développement durable dans leur recherche de solutions de mutualisation.
Construire le pool	Jolly, 2001 ; Dussauge et Ramanantsoa, 1987	Un industriel peut construire un pool

Culture d'entreprise et alignement stratégique compatible entre industriels	Koppers <i>et al.</i> , 2008	L'importance d'une culture d'entreprise compatible entre industriels et d'un alignement stratégique identique entre industriels
Développer des compétences en GMA		L'industriel peut avoir la volonté de développer des compétences en mise en place et gestion des process de GMA dans la constitution d'un pool.
Force de proposition et d'innovations		Les industriels sont force de propositions et d'innovations pour les projets en lien avec la mutualisation logistique
Indépendance entre industriels y compris dans un pool	Razzaque et Sheng, 1998 ; Lambert <i>et al.</i> , 1999 ; Elmuti et Kathawala, 2001 ; Zineldin et Bredenlow, 2003 ; Van Vijeijken <i>et al.</i> , 2002, 2005 ;	Les industriels souhaitent une totale indépendance des uns envers les autres vis à vis du PSL : y compris durée de contrat, temps, prix, transport secondaire
Le risque de la mutualisation	Milgrom et Roberts, 1992 ; Cruijssen, 2007b ; Paché, 2005 ; Prajogo et Olhager, 2012	L'industriel prend un risque en se lançant dans une mutualisation logistique.
Perte de pouvoir des industriels		Dans un pool mutualisé, les industriels perdent de leur pouvoir au profit du pool ou de l'acteur tiers
Prendre en main la gestion transport - entreposage - type 4PL		L'industriel prend en charge la partie gestion transport - voire entreposage - dans la lignée des missions 4PL.
Recherche du meilleur rapport coûts-prestation	Colin, 1996 ; McGinnis et al., 1995 ; Menon <i>et al.</i> , 1998	Les industriels recherchent des solutions logistique pour accroître leur compétitivité via les coûts/ délais.
Répartition des gains ou des coûts	Juga, 1996	Entre industriels, les problématiques de répartition du partage des bénéfices et du partage des coûts.
Spécialiser les prestataires		Le pool s'entoure de plusieurs prestataires selon l'activité et la spécialisation de chacun.
<i>5.3. Logique des distributeurs</i>		
Développer leurs propres solutions de mutualisation	Abbad <i>et al.</i> , 2012 ; de Corbière et Rowe, 2013	Les distributeurs peuvent avoir intérêt à développer leurs propres solutions de mutualisation et les proposer (ou imposer) aux industriels.
Le profit de la mutualisation sur la logistique		Les distributeurs profitent de la mutualisation : gain sur la remise logistique faite par les industriels lors de la livraison à leurs entrepôts, mais aussi meilleur taux de service, ...
Mettre en place du cross-dock		Les distributeurs souhaitent migrer vers une solution cross-dock afin de réduire au maximum les stocks.
Pression à la baisse des stocks et augmentation de la fréquence de livraison	Camman et Livolsi, 2011 ;	Les distributeurs exercent une pression sur les industriels pour une augmentation des fréquences de livraison et une baisse des stocks

Susciter des regroupements d'industriels au sein de pool		Les distributeurs peuvent jouer un rôle dans le regroupement d'industriels dans un pool.
Transfert de coût des distributeurs vers les industriels	de Corbière et Rowe, 2013	Les distributeurs exercent une pression afin de transférer les coûts des distributeurs vers les industriels.
<i>5.4. La logique des PSL</i>		
Améliorer les process pour faire lisser les augmentations de coûts		Le PSL travaille sur l'amélioration des process pour lisser les augmentations de coûts, liés à la progression des indices, ...
Continuer à faire de la mutualisation de fait	Fulconis <i>et al.</i> , 2011 ; Kacioui-Morin, 2012 ;	Le PSL continue à faire de la mutualisation d'opportunité... proche de la routine : continuer ses activités traditionnelles ...
Recherche de contrat tout en un	Des Garets, 2000 ; Roques et Michrafy, 2003 ; Fulconis <i>et al.</i> , 2011	Le PSL recherche la signature de contrat tout en un : transport + entreposage + préparation de commandes, ...
Sécuriser le pool		Eviter que le pool soit fragile par le nombre trop faible de partenaires. Le renforcer dès que possible.
Valeur ajoutée de la mutualisation	Sanchez <i>et al.</i> , 1997 ; Lecocq <i>et al.</i> , 2006 ; Demil et Lecocq, 2008 ; Hamel et Prahalad, 1989	Caractériser la valeur ajoutée de la mutualisation : soit elle représente une valeur ajoutée trop faible par rapport à d'autres activités logistiques, soit elle est à encourager pour une valeur ajoutée forte.
<i>5.5. la logique des cabinets de conseil</i>		
Prêcheurs de la mutualisation pour attirer de nouveaux clients		Pour attirer une clientèle, le cabinet de conseil prêche pour la mise en place de la mutualisation. Il participe à sa vulgarisation.

** en gras les codes issus du terrain.*

Source : élaboration personnelle

Nombre de codes issus de la littérature : 72

Nombre de codes issus du terrain : 23

Nombre de codes éliminés du fait de redondance ou du très faible codage : 6 (*saisonnalité, taux de service client, réseaux de clients, le cabinet de conseil : acteur légitime en matière de mutualisation, logique des associations professionnelles, qualification de la vision détaillée car le discours des acteurs ne permet pas de distinguer les différents degrés*).

Annexe 13 : tableau reprenant tous les résultats concernant nos propositions de recherche et nos variables modératrices.

Proposition ou variable modératrice	Résultats obtenus
P1 : La vision stratégique du prestataire en matière de mutualisation influe sur la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.	P1 est validée. Liaison positive entre vision stratégique et construction d'une offre de MLC.
VM1 : les caractéristiques des prestataires de services logistiques (culture, leadership, structure financière et managériale) modèrent la vision stratégique du PSL en matière de constitution d'une offre de mutualisation logistique concertée.	L'étude de VM1 laisse entrevoir les caractéristiques des PSL facilitant la constitution d'une offre de MLC (voir tableau 51).
VM2 : le champion chez le PSL, s'il existe, peut influencer sur la vision stratégique du PSL et orienter cette vision vers le développement de la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.	VM2 n'a pas pu être vérifiée car nous n'avons pas trouvé de champion chez le PSL. Une variable modératrice devra être ajoutée à notre modèle : <i>le champion industriel influence positivement la constitution d'une offre de mutualisation.</i>
VM3 : les routines organisationnelles du prestataire menacent l'expression d'une vision stratégique en matière de construction d'une mutualisation logistique concertée.	VM3 est vérifiée : lien négatif entre routines organisationnelles et vision stratégique du PSL.
P2 : Les ressources et compétences du prestataire conditionnent la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée.	P2 est validée. Nous avons établi une liste des ressources et compétences d'après notre étude de terrain et la littérature.
VM4 : les routines organisationnelles du prestataire influencent les ressources spécifiques à la construction d'une offre de mutualisation logistique concertée par le PSL.	Nous n'avons pas trouvé que les routines organisationnelle influençaient l'acquisition ou la transformation des ressources du prestataire tant les PSL sont ancrés dans un modèle historique. Il faut que le PSL s'extrait de ses routines pour pouvoir proposer un nouveau modèle.
P3 : Une offre de mutualisation construite et proposée par le prestataire de services logistiques conduit à la constitution d'un pool mutualisé.	P3 doit être modérée. Toute offre de mutualisation proposée par un PSL ne mène pas automatiquement à la constitution d'un pool.
VM5 : les contraintes externes auxquelles les organisations	Les contraintes externes étudiées sont de deux ordres : réglementaires et

sont soumises, influent sur le passage entre construction d'une offre de mutualisation et la constitution d'un pool de mutualisation.	économiques. La remarque quasi-générale des répondants est que ces contraintes ne sont pas suffisamment contraignantes pour engager un réel changement de process logistique pour les acteurs de la supply chain. Même si il est noté des incitations par les distributeurs via la LME, ou une augmentation des coûts de l'énergie à moyen voire long terme, les industriels et les prestataires ne perçoivent pas ces contraintes comme suffisantes pour entamer un changement.
VM6 : la logique des distributeurs influence la concrétisation d'un pool de mutualisation.	Cette variable modératrice est bien vérifiée. Les distributeurs ont intérêt à ce que les industriels mutualisent leur transport, afin d'avoir des fréquences de livraison accrue.
VM7 : la logique des industriels influence la concrétisation d'un pool mutualisation.	Cette variable modératrice a permis de mettre en lumière plusieurs logiques : ❖ une logique en faveur de l'émergence d'un pool mutualisé : par l'existence d'un champion, mais qui peut prendre la décision de se substituer en partie aux missions de constitution d'un pool qui pourraient être confiées à un PSL, par l'évolution d'une simple mutualisation simple vers une mutualisation plus complexe nécessite un acteur tiers, ❖ une logique en défaveur de l'émergence d'un pool mutualisé : la défiance vis à vis des PSL conduit à en être le moins dépendant possible, l'effet taille chez l'industriel conduit à trouver les synergies pour mutualiser en interne, le souhait d'acquérir l'expertise métier du PSL pour réduire à terme les coûts. ❖ l'influence des industriels sur la modulation de l'offre de MLC : spécialiser les prestataires pour éviter une emprise trop ferme de l'un d'eux, modifier les règles du jeu dictées par le PSL pour garder la maîtrise et éviter un enracinement du PSL pour une prestation qui est dans une logique de « <i>lock-in</i> » (surtout pour la GMA) pour les industriels.

BIBLIOGRAPHIE

A

Abbad, H., Paché, G. et Bonet Fernandez, D. (2012), « Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ? », *Management International*, Vol. 16, n°4, pp. 103-116.

Aboelmaged, M.G. (2014), « A stakeholder perspective of sustainable supply chain management : Evidence from a developing country ; » Chapitre 9 – In John Wang, *Management Science, Logistics, and Operations Research*, IGI Global, pp. 139-166.

Abrassart, F. et Aggeri, F. (2007), « Quelles capacités dynamiques pour les stratégies de développement durable des entreprise ? », *Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Canada.

Accenture, Inc. 2000. Logistics Workshop,

Ackoff, R. L. (1970), *A concept of Corporate Planning*, Wiley, New York.

ADEME (2008), « Le secteur de la distribution en France. Des impacts environnementaux multiples et des marges de progrès bien spécifiques », *Stratégie et Études*, n° 12.

Adner, R. et Helfat, C.E. (2003), « Corporate effects and dynamic managerial capabilities », *Strategic Management Journal*, Special Issue, n°24, pp. 1011 – 1025.

AFRESCO – Association Française de Recherches Statistiques Commerciales (2010). *Les réseaux, organisation dominante du commerce de détail en France* - Note n°545 – Mai.

Alchian, A. (1950), « Uncertainty, evolution and economic theory ». *Journal of Political Economy*, Vol. 58, pp . 211–222.

Alcouffe, C. et Correge, N., (1999), « Évaluation des performances dans les organisations en réseaux de sous-traitants : l'exemple d'Aérospatiale-Matra Airbus », *Revue Française de gestion Industrielle*, Vol.18, n° 4.

Allaire, Y. et Firsirotu, M.E., (1988), « Les racines de l'innovation : le système japonais et l'expérience américaine », *Revue Internationale de Gestion*, novembre.

Allard- Poesi F. (2003), « Coder les données », In Giordano Yvonne, *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, pp.245.

Allard-Poesi, F. et Marechal, Ch. (1999), «Construction de l'objet de recherche», In Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris: Dunod, pp. 34-56.

Allen, J., Browne, M., Woodburn, A., Leonard, J. (2012), « The role of Urban Consolidation Centres in Sustainable Freight Transport », *Transport Reviews*, Vol. 32, n°4, pp. 473-490.

Alvarez, S.A., Barney, J.B. et Douglas, A.B. (2003), « Trust and its alternatives », *Human Resource Management*, Vol. 42, n° 4, pp. 393-404.

Alvarez-Gil, M.J, Berrone, P., Husillos, .FJ. et Lado, N. (2007), « Reverse Logistics, Stakeholders'influence, Organizational Slack, and Managers'posture », *Journal of Business Research*, Vol. 60, n° 5, pp 463-473.

Amit, R.H. et Shoemaker, P.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n°1, pp. 33-46.

Anderson, J. et Narus, J. (1984). «A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 4, pp. 62-74.

Anderson, E. et Narus, J.A. (1990), « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 42-58.

Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy*, New York: McGraw Hill.

Ansoff, H. I., ed. (1968), *Business Strategy*, Penguin.

Ansoff, H.I., (1968), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Mass Market Paperback, traduit en français « Stratégie du développement de l'entreprise », Éditions Hommes et Techniques, Paris.

Ansoff, H.I. (1981), *Stratégie de développement de l'entreprise*, Éditions Hommes & techniques.

Ansoff, H.I. (1987), « Strategic Management of Technology », *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, n°3, pp. 28 – 39.

Ansoff, H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, New York : John Wiley and Sons.

Argyris, C. (1992), *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers, Cambridge, Mass.

Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions.

Argyris, C. et Schön, D. (1996), *Organisational Learning II : Theory, Methods, and Practice*, Reading, Massachussets: Addison-Wesley.

Arnold, U. (2000), « New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, n°1, pp. 23-29.

Arrègle, J.L. (2000), « L'approche fondée sur les ressources », in J.L. Arrègle et al., *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Paris, Economica.

Arrègle, J.L. (2006), « Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques», *Revue française de gestion*, Vol. 1, n°160, pp. 241-259.

Arrègle, J.L., (1996), « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, n° 128, mars-mai, pp. 25-36.

Arrous, J. (1983), « La coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes. Vers une redéfinition de l'Économie Industrielle » in ADEFI : *Economie Industrielle : Problématique*

et *Méthodologie. Economica*, Paris.

Arthur, W. B. (1994), *Increasing returns and path dependency in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Aslog-Diagma (2011), Livre blanc de la GMA,
URL :http://www.aslog-network.com/UserFiles/file/LIVRE_BLANC_GMA%281%29.pdf

Astley, W.G. et Van de Ven, A. H. (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 245-273.

Astley, W.G. et Fombrun, C.J. (1983) « Collective Strategy : Social ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°4, pp. 576-587.

Astley, W.G. (1984), « Toward an appreciation of collective strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 3, pp. 526-535.

Autry, C.W. et Golicic, S. (2010), « Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals : a longitudinal study », *Journal of Operations Management*, Vol 28, pp. 87-100.

B

Bade, D. (2010), « New for the millennium: 4L trademark », *Transportation and Distribution*, Vol. 52, n° 11-12, pp. 1957-1965.

Baden-Fuller, C et Volberda, H. (1997), « Strategic Renewal », *International Studies in Management and Organizations*, Vol. 27, n°2, pp.95-120.

Bain, J.S., (1956), *Barriers to new competition*, Cambridge, Harvard University Press.

Baldwin, C.Y. et Clark, K.B. (1997) « Managing in an age of modularity », *Harvard Business Review*, Vol. 75, n°5, pp. 84-93.

Baldwin, C et von Hippel, E., (2011), « Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation », *Organization Science*, Vol. 22, n°6, pp. 1399 – 1417.

Ballot, E. et Fontane, F. (2010), « Reducing transportation CO2 emissions through pooling of supply networks: perspectives from a case study in french retail chains », *Production Planning & Control*, Vol. 21, n°6, pp. 640-650.

Barabel, M. et Meier, O. (2002), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions acquisitions : synthèse et illustrations ». *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 5, n°1, pp. 5-42.

Bardin, L. (1977), *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.

Barley, S. R., et Tolbert, P. S. (1997), *Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution*. Cornell University, ILR School, URL : <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/130/>

Barney, J.B. (1986), « Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? » *Academy of Management Review*, Vol. 11, n°3, pp.656-665.

Barney, J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

Barney, J. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Barney, J.B. (2000), "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26, n° 1, pp. 41-56.

Barney, J.B. (2001), « Is the resource-based 'View' a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, Vol. 1, pp. 41-56.

Barney, J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Baron, R.M. et Keny, D.A. (1986), « The moderator mediator-variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, n°6, pp. 1173-1182.

Barr, P. S., Stimpert, J.L. et Huff, A.S. (1992), «Cognitive change, strategic action, and organizational renewal», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15-36.

Barrat, M. (2004), « Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, n° 1, pp. 30-42.

Barthélemy, J. (2001), *Stratégies d'externalisation. Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Dunod, Paris.

Barthélemy, J. (2004), « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue Française de Gestion*, pp. 9-30.

Barthélemy, J. et Quélin, B. (2002), « Outsourcing, three dimensions of asset specificity, and complexity of contracts: An empirical investigation », *22nd Conference of the Strategic Management Society*, Paris, Septembre 2002.

Bartlett, C. (1986), « Building and managing the transnational: The new organizational challenge », In Porter, M., *Competition in global industries*, pp. 367-404.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S. et Birkinshaw, J. (2003), *Transnational Management: Text and Cases*, 4th edition. Boston, MA: Irwin/McGraw Hill.

Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1995), « Transnational Management: Text, Cases, and Readings » in *Cross-Border Management*, 2nd ed. Irwin, Chicago.

Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, London. U.K., Hutchinson Business Books (Boston).

Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*,

London. U.K.; Harvard Business Press.

Bask, A.H. (1999), *Third Party Relationships in Logistics Services*, Thesis (Licenciate), Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Bask, A.H. (2001), « Relationships among TPL providers and members of supply chains—A strategic perspective », *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, n°6, pp. 470–486.

Bass, B.M (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.

Bass, B.M. et Seltzer, J. (1990), « Transformational leadership: Beyond initiation and consideration », *Journal of Management*, Vol. 16, n°4, pp. 693-703.

Baudin, M. (2005), *Lean Logistics : The Nuts and Bolts of Delivering Materials and Goods*. Productivity Press.

Baudry, B. et Chassagnon, V. (2010), « The close relation between organization theory and Oliver Williamson's transaction cost economics. A theory of the firm perspective », *Journal of Institutional Economics*, Vol. 6, n° 4, pp. 477-503.

Bauknight, D. et Bade, D. (1998), « Fourth Party Logistics-Breakthrough Performance in Supply Chain Outsourcing », *Supply Chain Management Review*, Vol.2, n°3, Global Supplement.

Baumard, P. (2006), « Connaissance tacite et formation des stratégies collectives : une étude de cas », in Yami S. et Le Roy F. (dir.), *Stratégies collectives- Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS Management & Société, Colombelles, pp. 101-134.

Bedeman, M. (2001), « Is 4 more than 3+1 ? », *Logistics Europe*, Vol. 9, n°1, pp. 12-15.

Belin-Munier, C. (2010), « Logistique, Supply Chain Management et stratégie orientée développement durable : une revue de la littérature », *Logistique & Management*, Vol. 18, n° 1, pp. 29-44.

Bengtsson, M. et Kock, S. (1999), « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, n° 3, pp. 178-190.

Bengtsson, M. et Kock, S. (2000), « Coopetition in business networks—to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, n° 3, pp. 411-426.

Bennis, W. et Nanus, B. (1985), *Leaders : the strategies for taking charge*, Harper & Row, New York, NY.

Ben Sassi, S. (2008), *Développement et organisation du secteur logistique : une analyse néo-institutionnelle*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris X, octobre.

Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G. et Wandel, S. (1999), « Third-party logistics: is there a future? », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10, n°1, pp. 59-70.

Bidault, F. et Jarillo, J.-C. (1995), «La confiance dans les transactions économiques», F.

Bidault, P.-Y. Gomez et G. Marion (sous la direction de), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Editions Eska, pp. 109-123.

Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. (2008), « Management innovation », *Academy of Management Review*, Vol. 33, pp. 825-845.

Black, J.A. et Boal, K. (1997), « Assessing the capacity to learn », *In* Heene, A. et Sanchez, R. (Eds), *Competence-based strategic management*, Chichester : Wiley, pp. 151-168.

Blanquard, C. et Carbone, V. (2010), « Pratiques collaboratives et démarche environnementale dans la supply chain : mythe ou réalité ? », *The 8th International Conference on Logistics and SCM Research*, 29-30 sept., 1er oct., Bordeaux, France.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Bleeke, J. et Ernst, D. (1995), « Is Your Strategic Alliance Really a Sale? » *Harvard Business Review*, Vol. 73, n°1, pp. 97-105.

Boiral, O. (2006), « Global warming: should companies adopt proactive strategy? », *Long Range Planning*, Vol. 39, n°3, pp. 315-330

Bolumole, Y.A. (2001), «The supply chain role of third-party logistics providers», *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n°2, pp. 87-102.

Bolumole, Y.A. (2003), « Evaluating the Supply Chain Role of Logistics Service Providers », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 14, n° 2, pp. 93-107.

Bonacich, P. (1987), « Power and Centrality : A Family of Measures », *The American Journal of Sociology*, Vol. 92, n°5, pp. 1170-11852.

Bonacich, P. (2007), « Some unique properties of eigenvector centrality », *Social Networks*, Vol. 29, n°4, pp. 555-564

Booth, C. (2003), « Does History Matter? The Possibilities and Problems of Counterfactual Analysis », *Management Decision*, Vol. 41, n°1, pp. 96-104.

Bottani, E., et Rizzi, A. (2006), « A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol n° 11, N°4, pp. 294-308.

Boudouin, D., Morel, C. et Sirjean, S. (2013), « Logistique urbaine : mal nécessaire ou levier de développement de la ville ? », *in* Fabbe-Costes, N., et Paché, G. (eds.), *La logistique, une approche innovante des organisations*, Presses Universitaires de Provence Aix-en-Provence, pp. 95-106.

Bouvier-Patron, P., (1996), « La question de la réduction d'incertitude chez F. Knight », *L'Actualité Economique*, n°4, pp. 397-415.

Bouvier-Patron, P. (2007), « Gouvernance environnementale et proximité relationnelle : vers une innovation économique et managériale ? », *Revue Sciences de gestion*, n° 59, pp. 19 à 40

Bowersox, D.J. (1990), « The Strategic Benefits of Logistics Alliances », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 4, pp. 36-43.

Boyson, S., Corsi, T. Dresner, P. et Harrington, L. (1999), *Logistics and the Extended Enterprise : Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional*, Wiley & Sons, Inc. : New York.

Brandenburger, A.M. et Nalebuff, B.J. (1995), « The right game : use game theory to shape strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 57-71.

Brandenburger, A.M. et Nalebuff, B.J. (1996), *Co-Opetition*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, NY.

Bresser, R.K. et Harl, J.E., (1986) « Collective strategy : vice or virtue ? », *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 2, pp. 408-427.

Bresser, R.K., (1988), « Matching collective and competitive strategies », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 375-385.

Brodagh, C. (1999), « les enjeux de l'information en langue française sur le développement durable », *Université d'été francophone développement durable et systèmes d'information*, Saint-Etienne, 5-9 juillet.

Brown, T.J. et Dacin, P.A. (1997), « The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses », *Journal of Marketing*, Vol. 61, n° 1, pp. 68-84.

Browne, M., Rizet C., Anderson, S., Allen, J. et Keïta, B. (2005), « Life Cycle Assessment in the Supply Chain: a Review and Case Study », *Transport Review*, Vol 25, n° 6, pp. 761-782.

Browne, M., Rizet, C., Leonardi, J., Allen, J. (2008), « Analysing Energy Use in Supply Chains: the Case of Fruits and Vegetables and Furniture », *Logistics Research Networks Annual Conference 2008*, Liverpool, 10-12 september.

Browne, M., Woodburn, A., Sweet, M., et Allen, J. (2005). *Urban freight consolidation centres*, London: University of Westminster. URL : <http://www.freightbestpractice.org.uk/urban-freight-consolidation-centre-report>

Brulhart, F. (2002) « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques », *Finance Contrôle Stratégie*, 5: 4, pp.51-78.

Brulhart, F. (2002), *Les Facteurs Clés de Réussite des Partenariats Verticaux Logistiques : Le Cas de la Relation Chargeur Agro-alimentaire – Prestataire Logistique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix- Marseille II.

Brulhart, F. (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? » *Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 167-191.

Brunel, S. (2009), *Le développement durable*, 3^e éd., Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 128 p.

Bumstead, J., et Cannons, K. (2002), « From 4PL to Managed Supply Chain Operations »,

Logistics and Transport Focus, Vol.4, n°4, pp. 18-24.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

Burns, T. et Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.

Burrell, G. et Morgan, G. (1985), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Gower, Aldershot.

Busenitz, L.W. et Barney, J.B. (1997), « Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : Biases and heuristics in strategic decision making », *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 9-30.

Buzzell, R.D. et Gale, B.T.(1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, NY, 1987.

C

Cachon, G.P. et Fisher, M. (2000), « Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information », *Management Science*, Vol. 46, n°8, pp. 1032-1048.

Calvi, R. , Le Dain, M.A. et Harbi, S. (2000), « Le pilotage des partenariats client-fournisseur dans l'industrie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 19, n°1, pp 5-15.

Calvi, R., Paché, G. et Jarniat, P. (2010), « Lorsque la fonction achats devient stratégique: De l'éclairage théorique à la mise en pratique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 205, pp. 119-138.

Camman, C. et Livolsi, L. (2007), « Les prestataires de services logistiques dans les relations Industrie-Distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur ? », *1^{ère} journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire*- Jeudi 29 Mars 2007- Avignon.

Camman, C. et Livolsi, L. (2009), « Les prestataires de services logistiques dans les relations industrie-distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur ? », *Gestion 2000*, Vol. 3, pp. 59-74.

Camman, C. et Livolsi, L. (2011), « La mutualisation logistique dans le canal de distribution: une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Economie », *Actes de la 14^{ème} Conférence Etienne Thil*, Lille, 22-23 septembre, pp. 1-22.

Camman, C., Guieu, G., Livolsi, L. et Monnet, M. (2013a), *Performance durable et gestion mutualisée des approvisionnements : le rôle des institutions*. Rapport final du PREDIT.

Camman, C., Monnet, M., Guieu, G. et Livolsi, L. (2013b), « Les stratégies d'acteurs dans la mutualisation logistique », *Logistique et Management*, Vol., 21, n°3, pp. 57-75.

Cao, M. et Zhang, Q. (2010), « Supply chain collaborative advantage : A firm's perspective », *International Journal of Production Economics*, Vol. 128, pp. 358-367.

Carbone, V. (2004), *Le rôle des Prestataires logistiques en Europe Intégration des chaînes et alliances logistiques*, Thèse de doctorat en Transport, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 488p.

Carter, C. et Rogers, D.S. (2008), « A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, n°5, pp. 360–387

Carter, C. et Rogers, D.S. (2008), « A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, n°5, pp. 360–387.

Caves, R. E. (1980), « Industrial organization, corporate strategy and structure ». *Journal of Economic Literature*, Vol. 58, pp. 64-92.

Cézanne, C. et Saglietto, L. (2011), «Capital humain, prestataires de services logistiques et frontières de la firme », *Revue d'Economie Industrielle*, n°135, pp.70-88.

Chae, B. Yen, H.R. et Sheu, C. (2005), « Information technology and supply chain collaboration: moderating effects of existing relationships between partners IEEE », *Transaction on Engineering Management*, Vol. 52, n°4, pp. 440–448.

Chai, Y., Chanut, O., Michon, V. et Roques, T. (2013), « La mutualisation des ressources pour des supply chains durables », in N. Fabbe-Costes et G. Paché, (dir.) *La logistique - Une approche innovante des organisations*, Presses Universitaires de Provence, collection Travail & Gouvernance, Aix-en-Provence, février 2013, pp.72-92.

Chalus-Sauvannet, M.C. (2011), « Human Resources Scanning: a Tool for the Implementation of Sustainable Development? » *In Environmental scanning and sustainable development*, Ed. Nicolas Lesca. J. Wiley. pp.101-125.

Chandler, A.C. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Entreprise*. MIT Press, Cambridge, MA.

Chanut, O. (2007), « La loi Dutreil-Jacob, nouvel épisode de l'encadrement juridique des négociations tarifaires entre la grande distribution et le monde industriel », *Décisions Marketing*, n° 47, pp. 79-92.

Chanut, O. et Paché, G. (2013), « Le PSL à l'épreuve de la logistique urbaine des signaux faibles porteurs de profondes mutations », *Logistique et Management*, Vol. 21, n°1, pp. 31-44.

Chanut, O., Capo, C. et Bonet-Fernandez, D., (2011), « De la mutualisation verticale à la mutualisation horizontale : les enjeux et des critères de choix logistiques des réseaux sélectifs contractuels » *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, n°3, pp.37-59.

Chanut, O., Capo, C. et Bonet, D. (2010), « La mutualisation des moyens logistiques dans les réseaux de franchise » *In : 8th International Meeting for Research in Logistics (RIRL)* September.

Chase, R.B., Jacobs, F.R., Aquilano, N.J. (2004), *Operations Management for Competitive Advantage*, 10th ed. Irwin/McGraw-Hill, Boston.

Chen, H., Daugherty, P.J. et Roath, A.S. (2008), « Defining and Operationalizing Supply Chain Process Integration », *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, n° 1, pp. 63-84.

Chen, I.J. et Paulraj, A. (2004), « Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework », *International Journal of Production Research*, Vol. 42, n°1, pp. 131-163.

Chen, K.M. et Liu, R.J. (2005), « Interface strategies in modular product innovation », *Technovation*, Vol. 25, n°7, pp. 771-782.

Chiesa, V. et Manzini, R. (1997), Competence levels within firms: a static and dynamic analysis. In: Heene A, Sanchez R, editors. *Competence-based strategic management*. Chichester: Wiley, pp. 195-214.

Child, J. (1972), « Organizational structure, environment and performance : The role of strategic choice », *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.

Child, J. (1977), *Organizations: A guide to problems and practice*, New York: Harper & Row.

Cholez, C. (2011), « Une écologie des activités de travail : les territoires négociés des chauffeurs-livreurs », *Recherches Qualitatives*, Vol. 30, n°1, pp. 108-130.

Christopher, M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for reducing costs and improving services*, Pitman Publishing, London, 229 p.

Christopher, M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2nd edition, Great Britain: Financial Times / Prentice Hall.

Christopher, M. (2005), *Logistics And Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, 3rd edition, London, Prentice Hall.

Claval, P. (2006), « Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes », *Géographie, Économie et Société*, Vol. 8, pp. 415-445

CNR (2013), *Les coûts du TRM. Quelles perspectives pour 2014?* Observatoire économique du TRM, novembre.

Coase, R. (1960), « The problem of social cost », *The Journal of Law and Economics*, p.1-44.

Cockburn, I., Henderson, R. et Stern, S. (2000), « Untangling the origins of competitive advantage » *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°10-11, pp. 1123-1145.

Colin, J. (1996), « La logistique : histoire et perspectives », in Coordination Gourgand, *La logistique, recherches et mise en œuvre*, Lièvre, Edition Hermes.

Colin, J. (1997), « La logistique amont : de la maîtrise des interfaces avec les fournisseurs à la conception des produits », In *Management logistique, une approche transversale*. Editions Litec.

Colin, J. (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? » *Revue française de Gestion*, n°156, pp. 135-149.

Colin, J. et Paché, G. (1988), *La logistique de distribution, l'avenir du Marketing*. Paris, Chotard et associés Editeurs.

Collins, J.C. et Porras, J.I. (1996), « Building your company's vision », *Harvard Business Review*, Vol. 74, n°5, pp. 65-77.

Collis, D.J. (1991), « A resource-based analysis of global competition: The case of the Bearings industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.

Conner, K.R. et Prahalad, C.K. (1996), « A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism », *Organization Science*, Vol. 7, n° 5, pp. 477-501.

Cooper, M., Douglas, C., Lambert, M. et Pagh, J. D. (1997), « Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, n° 1, pp. 1-14.

Corbett, C.J. et Klassen, R.D. (2006), « Extending the horizons: environmental excellence as key to improving operations », *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol. 8, n°1, pp. 5-22.

Corbin, J et Strauss, A. (2008), *Basic of Qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publication, Newbury Park.

Cossette, P. (2003), «Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 2, n°1, pp 1-18.

Cox, A. (1996), « Relationship competence and strategic procurement management : towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2, n°1, pp. 57-70.

Coyle, J.J., Bardi, E.J., et Langley, C.J. (2003), *Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*, 7th edition. South-Western College Pub, Cincinnati, OH. 2003.

Crespin-Mazeta, F. et Dontenwill, E. (2012), « Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18, n°4, pp. 207-217.

Creswell, J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five designs*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J.W. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 2nd Edition, Sage, London, UK.

Cruijssen, F.C. (2006), *Horizontal cooperation in transport and logistics*, Tilburg University.

Cruijssen, F.C. et Salomon, M. (2004), *Empirical study: Order sharing between transportation companies may result in cost reductions between 5 to 15 percent*. Discussion Paper.

Cruijssen, F.C., Cools, M., et Dullaert, W. (2007a), « Horizontal cooperation in logistics: opportunities and impediments », *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 43, n°2, pp. 129-142.

Cruijssen, F.C., Dullaert, W. et Fleuren, H.A. (2007b), « Horizontal cooperation in transport and logistics : A literature review », *Transportation Journal*, Vol. 46, n°3, pp. 22-39.

Cruijssen, F.C., Dullaert, W., et Joro, T. (2006), *Logistic Efficiency Through Horizontal Cooperation: The Case of Flemish Road Transportation Companies*. (CentER Discussion Paper, Vol. 2006-14). Tilburg: Operations research.

Cui, L. et Hertz, S (2011), "Networks and capabilities as characteristics of logistics firms", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 1004–1011.

Curchod, C. (2005), *Academy of Management*, Honolulu, Libellio d'Aegis, 1, pp.9-15.

Cyert, R.M., et March, J.G. (1963), « *A Behavioral Theory of the Firm* », Prentice Hall.

D

D'Aveni, R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.

Daft, R. (1983), *Organization theory and design*. New York: West.

Damanpour, F. et Aravid, D. (2011), « Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents », *Management and Organization Review*, pp. 1-47.

Darnall, N. et Edwards, D., Jr. (2004), « Predicting the cost of environmental system adoption », *Paper presented at Academy of Management National Meetings*, New Orleans, LA.

Daudin, M.L. et Kadjar, H. (2010), *Etude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables—Analyse de la communication externe de 125 entreprises asiatiques, américaines et européennes du Global 500*. ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) and ECOVADIS—Sustainable Supply Management, September.

Daugherty, P.J., Stank, T.P. et Rogers, D.S. (1996), « Third-party logistics service providers: purchasers' perceptions », *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 32, n°22, pp. 23-29.

Daumas, J.C. (2006), « Consommation de masse et grande distribution », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, Vol 3, n° 91, pp. 57-76

Davis-Sramek, B., Fugate, B.S. et Omar, A. (2007), « Functional/dysfunctional supply chain exchanges », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 37, n° 1, pp. 43-63

Day ,G. S. (1994), « The Capabilities of Market-Driven Organizations », *Journal of Marketing*, Vol 58, n°4, pp. 37-52.

Day, G.S. et Wensley, R. (1988), « Assessing advantage : a framework for diagnosing competitive superiority », *Journal of Marketing*, Vol. 52, n°2, pp. 1-20.

De Corbière, F. et Rowe, F. (2013), « Systèmes d'information et gouvernance des chaînes logistiques : le cas des Centres de Consolidation et de Collaboration », *Logistique & Management*, Vol. 21, n°2, pp. 47-56.

De Corbière, F. Habib, J., Le Dû, A.-C., Rowe, F. et Takeda, H. (2011), « Information Quality for the Transformation in Green Supply Chain : A Case in the Retail Industry », *In Proceeding of sigIQ Workshop*, pre-ICIS, Shanghai, China.

De Corbière, F., Durand, B. et Rowe, F. (2010), « Effets économiques et environnementaux de la mutualisation des informations logistiques de distribution : avis d'experts et voies de recherche », *Management et Avenir*, n°39, pp. 326-348.

De Corbière, F., Fassio, G. et Rowe, F., (2012), « Gouverner les chaînes logistiques multi-acteurs par la mutualisation d'informations. Le cas des Centres de Consolidation et de Collaboration », *9^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL)*, Montréal, Québec, 15-17 août, 18 p.

Delapierre, M. (1991), « Les accords inter-entreprises : partage ou partenariat ? », *Revue d'économie industrielle*, N°55, 1er trimestre, pp. 135-161.

Demil, B. et Lecocq, X. (2008), « (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, n°181, pp. 113-122.

Denzin, N. et Lincoln, Y. (1994), « Introduction: entering the field of qualitative research », *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, London, pp. 1-17.

Denzin, N. et Lincoln, Y. (1998), « Entering the Field of Qualitative Research » in Denzin, N. and Lincoln, Y. (eds), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage: London.

Denzin, N. et Lincoln, Y. (2011), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications: USA.

Des Garets, V. (2000), « Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination », In N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché (sous la direction de), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Paris, Vuibert-Fnege, pp. 109-126.

Desreumaux, A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 86-108.

Dey, I. (1993), *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*. New York: Routledge.

Dierickx, I., Cool, K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1511.

DiMaggio, P. et Powell, W. (1983), « The Iron-Caged Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, n°48, pp. 147-160.

Donckel, R., Fröhlich, E. (1991), « *Are family businesses really different ? European experiences from Stratos* », *Family Business Review*, Vol. 4, n°2, pp. 149-160.

Doonan, J., Lanoie, P. et Laplante, B. (2005), « Analysis determinants of environmental performance in the Canadian pulp and paper industry : an assessment from inside the industry », *Econological Economics*, Vol. 55, pp. 73-84.

Dornier, P.-P. et Fender, M. (2009), *La logistique globale et le supply chain management*, 2^e édition, Eyrolles.

Dornier, P.P. et Fender, M. (2001), *La logistique globale : enjeux, principes, exemples*. Les Editions d'Organisation, Paris.

Dornier, P.P. et Fender, M. (2007), *La logistique globale et le supply chain management : enjeux – principes – exemples*, Eyrolles (2^e édition), Paris.

Dosi, G., Teece D. et Winter, S. (1990) « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la convergence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle Organisation et dynamique industrielle*. Vol. 51, pp. 238-254.

Doz, Y. et Hamel, G., (2000), *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*, Dunod, 336 p.

Drumwright, M. (1994), « Socially responsible organization buying : Environmental concern as a noneconomouc buying criterion », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n°3, pp. 1-19.

Dumoulin, R. et Lecocq, X (2000), « Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme. Contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion ». *IX^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. 24-26 mai 2000, Montpellier

Dumoulin, R., Meschi, P.X. et Uhlig, T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance Contrôle Stratégie* – Vol. 3, n°2, pp. 81 - 112.

Durand, B., Senkel, M.-P et Vo, T.L.H. (2012), « La mutualisation logistique : entre théories et pratiques », *Logistique et Management*, Vol.21, n°1, pp. 19-30.

Durand T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, pp. 84-102.

Durand T. et Guerra-Vieira S. (1997), « Competence-based strategies when facing innovation : but what is competence ? », In Thomas H., O'Neal D. (eds.), *Strategic discovery : competing in new arenas*, , John Wiley & Sons, chap. 4.

Durand, R. (1997), *Management des ressources et performance des firmes. Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Dussauge, P. et Garrette, B. (1991), « Alliances Stratégiques : mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, pp. 4-18.

Dussauge, P. et Ramanantsoa, B. (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, Paris.

Dyer, J.H. et Chu, W. (2003), « The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organization Science*, Vol. 14, n°1, pp. 57-68.

Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.

E

Edouard, F., (2005), *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, Conseil Economique et Social, 2005, 170p.

Eisenhardt, K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, pp. 532-550.

Elidrissi, A. (2006), « L'externalisation, une logique de déploiement d'activité au service de la relation client – cas de la banque », *Revue management et avenir*, Vol. 4, n° 10, pp. 25-37.

Elkington, J. (1999), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

Ellinger, A.D., Ellinger, A. E., Yang, B. et Howton, S.W. (2002), « The Relationship Between the learning Organization Concept and Firms' Financial Performance », *Human resource Development Quarterly*, Vol. 13, n°1, pp. 5-21.

Ellram, L. (1992), « Patterns in International Alliances », *Journal of Business Logistics*, Vol 13, n°1, pp. 1-25.

Ellram, L. (1996), « The Use of the Case Study Method in Logistics Research », *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, n°2, pp. 93-138.

Ellram, L.M. et Maltz, A.B. (1996), « L'analyse du coût total de possession : un outil stratégique dans la décision d'externalisation », *Logistique et Management*, Vol. 4, n° 1.

Evans, J. St. B.T. (1989), *Bias in Human Reasoning : Causes and Consequences*, Erlbaum

Evrard Samuel, K. et Ruel, S. (2011), « De la maîtrise des risques à l'appréhension de l'incertitude dans une chaîne logistique : quelle réalité pour une PME ? » Cahier de Recherche du CERAG n°2011-03 E5.

Evrard Samuel K. et Spalanzani, A. (2009), « Developing Collaborative Competencies within Supply Chains », *International Journal of Information Technology and Management*, Special Issue, Vol. 8, n°2, pp. 146-160.

F

Fabbe-Costes, N. et Colin, J. (1995), « Les stratégies développées par les prestataires logistiques », *7th World Conference on Transport Research*, Sidney Australia.

Fabbe-Costes N., Roussat, C. et Colin, J. (2011), « Targeting « Sustainable Scanning » : a Methodology Based on Logistics and Supply Chain Management », *In Environmental scanning and sustainable development*, Ed. Nicolas Lesca. J. Wiley. pp.185-212.

Fabbe-Costes, N. (1994), Le processus logistique : Support « fécond » d'une démarche de re-engineering et lieu d'apprentissage organisationnel ?, *Communication à la 4ème Rencontre Européenne du Programme MCX (Modélisation de la Complexité)*, GRASCE, Université d'Aix-Marseille III, 9 et 10 juin.

Fabbe-Costes, N. (2007), «La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », *in* Paché G. et Spalanzani A. (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, chapitre 1, pp. 19-43.

Fabbe-Costes, N. et Meschi, P.X. (2000), « La place de la logistique dans l'organisation : institutionnalisation ou dilution ? » RIRL 2000, les troisièmes rencontres internationale de la recherche en logistique, Trois-Rivières, 9,10 et 11 mai 2000.

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F. et Koulikoff-Souvion, M. (2013), « La recherche en management logistique. La question des unités d'analyse et du périmètre » *in* Fabbe-Costes, N., et Paché, G. (eds.), *La logistique, une approche innovante des organisations*, Presses Universitaires de Provence Aix-en-Provence.

Fabbe-Costes, N., Jahre, M. et Roussat, C. (2008a), « Supply chain integration: the role of logistics service providers », *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, n°1, pp. 71- 91.

Fabbe-Costes, N., Jahre M. et Roussat, C. (2008b), « Towards a typology of the Roles of Logistics Service Providers as "Supply Chain Integrators" », *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 9, n°2, pp.28-43.

Fallery, B. et Rodhain, F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. » AIMS - *XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal 6-7 juin 2007.

Fauvy, S. (2009). *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Telecom*. Thèse de doctorat Sciences de Gestion – Université d'Angers, Novembre.

Fawcett, S. E. et Magnan, G.M. (2004), « Ten Guiding Principles for High-Impact SCM », *Business Horizons*, Vol. 47, n° 5, pp. 67-74.

Fawcett, S. E., Magnan, G.M. et McCarter, M.W. (2008), « A Three-Stage Implementation Model for Supply Chain Collaboration », *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, n°1, pp. 93-112.

Fawcett, S.E., Osterhaus, P., Magnan, G.M., Brau, J.C. et McCarter, M.W. (2007), « Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, n°5, pp. 358-368.

Fernandez, A-S et Le Roy, F. (2013), « Comment coopérer avec ses concurrents ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 39, n°232, pp. 61-80.

Ferone, G., D'Arcimoles, C., Bello P. et Sassenou N. (2001), *Le Développement Durable*, Éd. d'Organisation, Paris.

Filser, M. et Paché G. (2008), « La dynamique des canaux de distribution : Approches théoriques et ruptures stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°182, pp. 109-133.

Fimbel, E. (2003), « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue française de gestion*, n° 143, pp. 27-42.

Fiol, C.M. (1994), « Consensus, diversity and learning in organizations », *Organization Science*, Vol. 5, n°3, pp. 403-420.

Flick, U. (2002), *An introduction to Qualitative Research*, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi : Sage (2nd ed.).

FNTR, 2012 « Transport routier de marchandise (TRM) en France : évolution des coûts de revient pour 2012 et perspectives pour 2013 », *Note d'analyse économique*.

Fontana, A. et J.H. Frey (2000), « The Interview, from Structured Questions to Negotiated Text », in N. Denzin & Y. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London, UK, pp.645-672.

Foss, N. (2002), « Introduction : New organizational forms-critical perspectives ». *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, n°1, pp. 1-8.

Fredrickson, J. et Mitchell, T. (1984), « Strategic Decision Processes : Performance in an Industry with an Unstable Environment », *Academy Journal of Management*, Vol. 27, n° 3, pp. 399-423.

Freiling, J. (2010), « Raison d'être et nature de la firme : les compétences comme socle explicatif », *Revue française de gestion*, Vol. 36, n° 204, pp. 127-139.

Freiling, J., Gersh, M. et Goeke, C. (2008), « On the path towards a competence-based theory of the firm », *Organization Studies*, Vol. 29, n° 8-9, pp. 1143-1164.

Fréry, F. (1997), « La chaîne et le réseau », In *Dedans , dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert collection Entreprendre.

Fréry, F. (1998), « Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle », in H. Laroche, J.P. Nioche (Éds.), *Repenser la Stratégie*, Vuibert, p. 61-84.

Fréry, F. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.

Frisk, M., Göthe-Lundgren, M., Jörnsten, K. et Rönnqvist, M. (2010), « Cost allocation in collaborative forest transportation », *European Journal of Operational Research*, Vol. 205, n°2, pp. 448-458.

Froger, G. (2006), « Significations et ambiguïtés de la gouvernance dans le champ du développement durable », *Mondes en développement*, Vol. 4, n° 136, pp. 11-28.

Fulconis, F., Saglietto, L. et Paché, G. (2007), « Strategy dynamics in the logistics industry: a transactional center perspective », *Management Decision*, Vol. 45, n°1, pp. 104-117

Fulconis F., Monnet M. et Paché G. (2009), « Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée », *Revue Management et Avenir*, n°24, pp. 83-102

Fulconis, F., Paché, G. et Roveillo, G. (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Editions Management & Société, Caen.

Fulconis, F., Saglietto, L., et Paché, G. (2006), « Exploring new competences in the logistics industry: The intermediation role of 4PL », *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 7, n°2, pp. 68- 77.

G

Gagnon, C. (2008), « Le développement durable : un nouveau paradigme scientifique? » In Massicotte, G. (et coll.), *Sciences du territoire*, Presses de l'Université du Québec, pp 335 à 368.

Ganesan, S. (1994), «Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 2, p. 1-19.

Gang, L., Hongjiao, Y., Linyan, S., Ping, J. et Feng, L. (2010), « The evolutionary complexity of complex adaptive supply networks: A simulation and case study », *International Journal of Production Economics*, Vol. 124, n°2, pp.310-330.

Gardet, E. et Mothe, C., (2010) « Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 204, pp. 171-186.

Garrette B, (1989), « Actifs spécifiques et coopération : Une analyse des stratégies d'alliances ». *Revue d'économie industrielle*, n° 50, pp. 15-31.

Garrette, B. (1997), « Alliances et partenariats : Vingt ans après », *Revue Française de Gestion*. Juin, Juillet, Août, pp. 64 – 67.

Garrette, B. et Blanc, G. (1993), «Les alliances internationales: Logiques stratégiques et problèmes de management », *Annales des mines, Gérer et comprendre*, mars, pp. 24-36.

Garrette, B. et Dussauge, P. (1990), «Les alliances stratégiques : Analyse et mode d'emploi », *Revue française de gestion*, Septembre-octobre, pp. 4-18.

Garrette, B. et Dussauge, P. (1995), *Les stratégies d'alliances*. Editions d'Organisations, Paris.

Gendron, C. (2005), « Le Québec à l'ère du développement durable », *Options politiques*, juillet-août, pp. 20-25.

Géniaux, I. et Mira-Bonnardel, S. (2003) « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion*, n° 143, pp. 129-144.

Ghertman, M., (2004), *Stratégie de l'entreprise : théories et actions*, Economica, 271 p.

Ghosh, A. et Fedorowicz, J. (2008), « The Role of Trust in Supply Chain Governance », *Business Process Management Journal*, Vol. 14, n°4, pp. 453-470.

Gibson, B., Rutner, S. et Keller, S. (2002), « Shipper- carrier partnership issues, ranking and satisfaction », *International Journal of Physical Distribution and logistics Management*, Vol. 32, n°8, pp. 669-681.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press.

Giget, M. (1998), *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, Paris.

Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société, Paris.

Girin, J. (1995), « Les agencements organisationnels », In Florence Charue-Duboc (coord.), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan.

Girod-Séville, M. (1996), *La mémoire des organisations*, Paris, L'Harmattan, 1996.

Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999), «Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R.A.,(ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 13-33.

Giroux, N. (2003), « L'étude de cas », in Y.Giodano et al., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, EMS, pp.41-78.

Godelier, É. (2009), « La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie ? » *Revue Française De Gestion*, Vol. 192, pp. 95-111.

Goerzen, A. (2007), « Alliance Networks and Firm Performance: The impact of repeated Partnerships », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n° 5, pp. 487-509.

Goerzen, A. et Beamish, P. (2005), « The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n° 4, pp. 333-354.

Goh, M. et Ling, Ch. (2003), « Logistics development in China », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, n°10, pp. 886-917.

Gomes-Casseres, B. (1994), « Group Versus Group: How Alliance Networks Compete », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 62-74.

Gomes-Casseres, B. (2003), « Competitive Advantage in Alliance Constellations », *Strategic Organization*, Vol. 1, n° 3, pp. 327-335.

Gond, J. P. et Mullenbach-Servayre, A. (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 105.

Gonzalez-Benito, J. et Gonzalez-Benito, O. (2005), « An analysis of the relationship between environmental motivations and ISO14001 certification », *British Journal of Management*, Vol. 16, n°2, pp.133-148.

Gonzalez-Benito, J. et Gonzalez-Benito, O. (2010), « A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, n°3, pp. 164-181.

Gonzalez-Feliu, J. (2011), « Two-Echelon Transportation Optimisation: Unifying Concepts via a Systematic Review », *Working Papers on Operations Management*, Vol. 2, n°1, pp. 18-30.

Gonzales-Feliu, J. (2012), « Freight distribution systems with cross-docking: a multidisciplinary analysis », *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 51, n° 2, pp. 93-109.

Gonzales-Feliu, J. et Morana, J. (2010), « A la recherche d'une mutualisation des livraisons en milieu urbain : le cas du groupe NMPP », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol 29, n°2, pp. 71-92.

Granovetter, M. (1985), «Economic Action and Social Structure, the Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, pp. 481-510.

Grant, R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, Vol. 33, n°3, pp.114-135.

Grant, R.M. (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (winter special issue), pp. 109-122.

Gray, E.R. et Smeltzer, L.R. (1989), *Management : The competitive edge*. London : Collier MacMillan Publishers.

Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C.R. (2002), « Theorizing change : the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n°1, pp. 58-80.

Greer, T.V., Chuchinprakarn, N. et Seshardri, S. (2000), «Likelihood of Participating in Mail Survey Research», *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, n° 2, pp. 97-109.

Grebesenbet, G., Nordmark, I., Bosona, T. et Ljungberg, D. (2011), « Potential for optimised food deliveries in and around Uppsala city , Sweden », *Journal of Transport Geography*, Vol. 19, n°6, pp. 1456-1464.

Grey, C. et Garsten, C. (2001), « Trust, control and post-bureaucracy », *Organization Studies*, Vol. 22, n°2, pp. 229-250.

Guallino, G. (2010), *L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), mars.

Guba, E. G. et Lincoln, Y.S. (1981), *Effective evaluation*, San Francisco: Jossey Bass.

Guba, E. et Lincoln, Y., (1994), « Competing paradigms in qualitative research », *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, London, pp. 105-117.

Guérin, F. et Lambert, R. (2012), « Une rénovation de la gouvernance des chaînes logistiques », *Revue française de gestion*, Vol. 8, n°227, pp. 31-44.

Guibert, N. (1996). *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Techniques du Languedoc- Montpellier II.

Guilhon, A. (1998), « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre, pp. 98-107.

Guilhon, B. et Gianfaldoni, P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 51, pp. 34-57.

Guillemette, F. (2006), « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? » *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, n°1, pp. 32-50.

Gulati, R. (1995), « Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 85-112.

Gulati, R. (1998), « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 2, pp. 293-317.

Gunasekaran, A. et Ngai, E. (2004), « Information systems in supply chain integration and management », *European Journal of Operational Research*, Vol. 139, n°2, pp. 269-295.

Gundlach, G., Achrol, R. et Mentzer, J. (1995), « The structure of commitment in exchange », *Journal of Marketing*, Vol. 59, n° 1, pp. 78-92.

H

Håkansson, H. et Snehota, I. (eds) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Hakkinen, L., Norrman, A., Hihnola, O. et Ojala, L. (2004), « Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, n°1, pp. 27-42.

Hales, C. (2002), « Bureaucracy-lite and continuities in managerial work », *British Journal of Management*, Vol. 13, n°1, pp. 51-66.

Hall, J. (2000), « Environmental supply chain dynamics », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 8, pp. 455-471.

Hall, J. (2001), « Environmental Supply Chain Innovation », *Greener Management International*, Vol. 35, pp. 121-135.

Hall, J., Matos, S. et Silvestre, B. (2012), « Understanding why firms should invest in sustainable supply chains: a complexity approach », *International Journal of Production Research*, Vol. 50, n°5, pp. 1332-1348.

Halldórsson, A. et Skjøtt-Larsen, T. (2004), « Developing logistics competencies through third-party logistics relationships », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, n° 1, pp. 192-206.

Halldórsson, A., Kotzab, H. et Skjøtt-Larsen, T. (2009), « Supply chain management on the crossroad to sustainability : a blessing or a curse ? », *Logistic Research*, Vol.1, pp.83-94.

Halldórsson, A., Kotzab, H., Mikkola, J.H. et Skjøtt-Larsen, T. (2007), « Complementary theories to supply chain management », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, n° 4, pp. 284-96.

Hambrick, D.C. (1981), « Strategic Awareness within the Top Management Team », *Strategic Management Journal*, Vol.2, n° 3, pp. 263-279.

Hamdouch, A. (1996), « La problématique internalisation – externalisation des services productifs : d’une logique d’arbitrage statique à celle d’une optimisation dynamique », In contribution au 4^e séminaire international de recherche en management des activités de service, La Londe des maures, 5-7 juin 1996.

Hamel, G. (1991), « Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-104.

Hamel, G. (1994), « The concept of core-competence », in Hamel G. ; Heene A. (eds), *Competence-based competition*. John Wiley & Sons, Chichester, 1994, chap 1, pp.11-34

Hamel, G. (1998), « The challenge today: Changing the rules of the game », *Business Strategy Review*, Vol. 9, n°2, pp. 19-26.

Hamel, G. et Heene, A. (eds) (1994), *Competence-based competition*. John Wiley & Sons, Chichester.

Hamel, G. et Prahalad, CK. (1995), *La conquête du futur*, InterEditions.

Hamel, G. et Prahalad, CK. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, Vol. 67, N° 3, pp. 63-76

Hamel, G. et Prahalad, CK. (1990), « The core competencies of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n°3, pp. 79-91.

Hamel, G. et Prahalad, CK., (1994), « Strategy as a field of study: why search of a new paradigm? », *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer.

Handfield, R., Wallon, S., Seegers, L. et Melnyk, S., (1997), « Green value chain practices in the furniture industry », *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 293-315.

Handfield, R.B. et Bechtel, C. (2002), « The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness », *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 367-382.

- Hannan, M. et Freeman, J. (1977), « The population ecology of organizations ». *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 929 – 984.
- Harland, C.M., Lamming, R.C. et Cousins, P.D. (1999), « Developing the concept of supply strategy », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, pp. 650–673.
- Heffernon, T. (2004), « Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships », *Qualitative Market Research*, Vol. 7, n°2, pp. 114-25.
- Heide, J.B. (1994), « Inter-organizational governance in marketing channels », *Journal of Marketing*, Vol.58, n°1, pp. 71-85.
- Heide, J.B. et Miner, A.S. (1992), « The shadow of the future : Effects of anticipated interaction frequency of contact on buyer-seller cooperation », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 265-291.
- Helfat, C.E. et Raubitschek, R.S. (2000), « Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products », *Strategic Management Journal*, Special Issue 21, pp. 961 – 979.
- Helfat, C.E., Peteraf, M.A. (2003), « The dynamic resource-based view: capability lifecycles », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 997-1010.
- Hellman, P., Hovi, N. et Nieminen, J. (1992), « Defining the Concept of Interfirm Cooperation », *In Business Networks in an International Context, Proceedings from the 8th I.M.P. Conference*, Lyon IRE, pp. 138-148.
- Hennan J.-F. (1993), « Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of market and hierarchy », *Organization Science*, Vol. 4, n°4, pp. 529-547.
- Hertz, S. et Alfredsson, M. (2003), « Strategic development of third party logistics providers », *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, n° 2, pp. 139-149.
- Heskett, J.L. (1978), « La logistique, élément clef de la stratégie », *Harvard L'Expansion*, Printemps, pp. 53-65.
- Hesse, M. (2004), « Logistics and freight transport policy in urban areas: a case study of BerlinBrandenburg/Germany », *European Planning Studies*, Vol. 12, n°7, pp. 1035-1053.
- Hiesse, V. (2009), « L'intermédiation du PSL dans les canaux de distribution : quels schémas logistiques émergents ? », *Logistique et Management*, Vol. 17, n°2, pp. 29-40.
- Hingley, M., Lindgreen, A. Grant, D.B. et Kane, C. (2011), « Using fourth-party logistics management to improve horizontal collaboration among grocery retailers », *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 16, n°5, pp.316-327.
- Hirschleifer, J. (1977), « Economics from a biological viewpoint ». *Journal of Law and Economics*, Vol. 20, pp. 1–52.
- Hitt, M. et Ireland, R. (1985), « Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance », *Strategic Management Journal* , Vol. 6, n°3, pp. 273–293.

Hofer, C.W. et Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. St Paul MN: West Publishing, 1978.

Howell, J.M. et Higgins, C.A. (1990), « Champions of Technological Innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 317-341.

Hsiao, H., Kemp, R., van der Vost, J. et Omta, S. (2010), « A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: evidence from the food processing industry », *International Journal of Production Economics*, n°124, pp. 75-86

Hsu, C. et Hu, A. (2008) « Green supply chain management in the electronic industry » *International Journal of Environmental Science and Technology*, Vol. 2, n°2, pp. 205-216.

Huber, G.-P. (1991), « Organizational learning: the contributing processes and the literatures », *Organizational Science*, vol. 2, pp. 88-115.

Hunt, S. D. (2001), « Commentary : General Theory of Competition. Issues, Answers and an Invitation », *European Journal of Marketing*, Vol 35, n° 5/6, pp. 524-548.

I

Itami, H. et Roehl, T.H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA

J

Jahre, M. et Fabbe-Costes, N. (2005), « Adaptation and adaptability in logistics networks », *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 8, n°2, pp.143-157.

James, B. (1994), « The narrative and organizational control : corporate visionaries, ethics and power », *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 5, n°4, pp 927-951

Jap, S. et Ganesan, S. (2000), «Control mechanisms and the relationship life cycle : implications for safeguarding specific investments and developing commitment», *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, n° 2, pp. 227-245.

Jap, S.D. (1999), « Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, n° 4, pp. 461-476.

Jarillo, J.C. (1988), « On strategic networks », *Strategic. Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.

Jarillo, J.C. (1993), *Strategic networks : creating the borderless organization*, Butterworth – Heinemann, Oxford.

Jean, Y. (2005), « Les conseils de développement: quelles nouvelles stratégies représentatives ? Analyse à partir de l'exemple des conseils de développement en Poitou-Charentes », In D. Fontaine et B. Jean, *Territoires et fonctions*, tome 1, pp. 131-150.

Jeanblanc P. et Meschi P.-X. (1994), « Le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur (le cas Benetton) », in S. Baile (Éd.), *Territoires et PME-PMI en Réseau, 1^o Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*, Ajaccio.

Jeyaraj, A., Rottman, J., et Lacity, M., (2006), « A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research », *Journal of Information Technology*, Vol. 21, pp. 1-23.

Jharkharia, S et Shankar, R., (2007), « Selection of Logistics Services Provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach », *Omega International Journal of Management Science*, vol. 35, pp. 274-289.

Johnson, D.R. et Hoopes, D.G. (2003), « Managerial cognition, sunk costs and the evolution of industry structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n°10, pp.1057-1068.

Johnson, J. L. et Sohi, R.S., (2003), « The Development of Interfirm Partnering Competence: Platforms for Learning, Learning Activities, and Consequences of Learning », *Journal of Business research*, Vol. 56, n°9, pp. 757-766.

Jolly, D. (2001), *Alliances interentreprises, entre concurrence et coopération*, Vuibert Entreprendre, Paris.

Jonas, H. (1990), *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Flammarion, Coll. « Champs », Paris.

Juga, J. (1996), « Organizing for Network Synergy in Logistics », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, n° 2, pp. 51-67.

K

Kacioui-Maurin, E., (2011), *Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services : le cas des prestataires de services logistique*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, novembre.

Kanter, R.M. (1989), « The new managerial work », *Harvard Business Review*, Vol. 67, n°6, pp. 85-92.

Kimberly, J. et Bouchikhi, H. (1995), « The dynamics of organizational development and change : how the past shapes the present and constrains the future », *Organization Science*, Vol.6, n°1, pp. 9-18.

Kirzner, I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Klassen, R., et Vachon, S. (2003), « Collaboration and evaluation in the supply chain : The impact on plant-level environmental investment », *Production and Operations Management*, Vol. 12, n°3, pp. 336-352.

Kleindorfer, P., Singhal, K., et Van Wassenhove, L. (2005), « Sustainable operations management », *Production and Operations Management*, Vol. 14, n°4, pp. 482-492.

Knott, A.M. (2003), « Organizational Routines Factor Market Paradox », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 929-943

Koenig, G. (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, Vol. 1, n° 160, pp. 293-306.

Koenig, G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : un repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Vol. 97, janvier - février, pp.76-83.

Koenig, G., (1999) « Les ressources au principe de la stratégie », IN *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^e siècle*, G. Koenig, (coord.), chap. 5, Economica, Paris, pp. 199-239.

Komiak, X.S. et Benbasat, I. (2004), « Understanding customer trust in agent-mediated electronic commerce, web-mediated electronic commerce, and traditional commerce », *Information Technology and Management*, Vol. 5, n°1/2, pp. 181-207.

Koppers, L., Zelewski, S. et Klumpp, M. (2008), « Social production factors in supply chain cooperations », in *Proceedings of the 15th International Working Seminar on Production Economics*. Igls, Innsbruck, Vol. 2, pp.341-352.

Kor, Y. Y., et Mesko, A. (2013), « Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic », *Strategic Management Journal*, Vol. 34, n°2, pp. 233-244.

Kouzes, J.M. et Posner, B.Z., (1991), *Le défi du leadership*. Trad. Sperry, M. Paris La Defense, AFNOR.

Kovács, A. (2011), « Optimizing the storage assignment in a warehouse served by milkrun logistics », *International Journal Production Economics*, Vol. 133, pp.312-318.

Kroes, J.R. et Ghosh, S. (2010), « Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance », *Journal of Operations Management*, Vol. 28, pp. 124-143.

Kumar, K. et Van Dissel, H.G. (1996), « Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems », *MIS Quarterly*, Vol. 20, n°3, pp. 279-300.

L

Lachance R. et Julien, P.A. (2003), Analyse du réseau et de l'intérêt des entreprises membres à échanger de l'information entre elles : le réseau Bombardier Produits récréatifs. In P.A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul – Nour (dir.) *L'entreprise réseau - dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Presse de l'Université du Québec – pp. 135-158.

Lacroux, F. et Nourry, L. (1997), « Temps et rythmes de la stratégie », In Actes de la 6^e Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, pp. 1-17.

Lado, A., Boyd, N.G. et Hanlon, S.C. (1997), « Competition cooperation and the search for economic rents: a syncretic model », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°1, pp.

110-141.

Lado, A., Boyd, N.G. et Wright, P. (1992), « A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol.18, pp. 77-91.

Lai, K.H. (2004), « Service Capability and Performance of Logistics Service Providers », *Transportation Research*, Vol. 40, n°5, pp. 385-399.

Lambe, C. et Spekman, R. (1997), « National account management: large account selling or buyer-seller alliance? », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 4, pp. 61-74.

Lambert, D.M., Douglas M., Margaret, A. E. et Gardner, J. T. (1999), « Building Successful Partnerships », *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, n°1, pp. 165-181.

Lambert, D.M., Cooper, M., et Pagh, J.D. (1998), « Supply chain management : Implementation issues and research opportunities », *International Journal of Logistics Management*, Vol.9, n°2, pp. 1-20.

Lambourdiere, E. et Corbin, E. (2010), « les PSL et la construction d'actifs stratégiques dans une chaîne d'approvisionnement « verdissante » : un éclairage à partir de la théorie des ressources », RIRL 2010, Bordeaux.

Lamont, J. (2005), « Collaborative commerce revitalizes supply chain », *KMWorld*, vol. 14, n° 7, pp. 16-24.

Lange, V. Auffermann, C., Mahlstedt, K. et Möde, S. (2013), « Urban retail logistics- Research into the bundled urban store deliveries of the future », in Clausen, U., Hompel, M., et Klumpp, M. (éds), *Efficiency and Logistics*, Springer Verlag, Heidelberg, pp. 109-119.

Langley, J. Jr et Capgemini US LLC (2008), *13th Annual 3PL Study: The State of Logistics Outsourcing 2008 Third-party Logistics*, Capgemini, New York, NY.

Langley, J. Jr et Capgemini US LLC (2010), *15th Annual 3PL Study*, Capgemini, New York, NY.

Larwood, L., Falbe, C.M., Krieger, M.P. et Miesing, P. (1998), «Structure and meaning of organizational vision », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n° 3, pp 740-769.

Latouche, S. (2003), « L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement », *Mondes en développement*, Vol. 31, n°1, pp. 23-30.

Lauriol, J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 152, pp. 137-150.

Lawrence, T.B., Hardy, C. et Phillip, N. (2002), « Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions », *Academy of Management*, Vol. 45, n°1, pp. 281-290.

Lazéga, E. (1996), « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 37, p. 439-456

Lazzarini, S.G., Chaadad, F.R. et Cook, M.L (2001), « Integrating Supply Chain and Network Analysis : The Study of Netchains », *Journal of Chain and Network Science*, Vol. 1, n°1.

Le Ny, J.F (1991), Biais, in *Grand Dictionnaire de la Psychologie*, Larousse.

Le Roy F. et Yami S. (2009), *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, 304p.

Le Roy, F. (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n°143, pp.145-158.

Le Roy, F. et Yami, S., (2007), « Les stratégies de co-opétition », *Revue Française de Gestion*, n°176, pp. 83-86.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. et Guth, W. D. (1969), *Business Policy : Text and Cases*. Homewood, IL : Irwin.

Lecocq, X. (1999), « Le pivot : figure emblématiques des réseaux d'entreprises. Une approche par le réseau social », *Cahiers du CLAREE*, novembre.

Lecocq, X. (2004), « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme: le cas d'un réseau interorganisationnel européen », *Management*, Vol. 7, n° 3, pp. 109-135.

Lecocq, X., Demil, B., Warnier, V. (2006), « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 123, pp. 96-109.

Lei, D., Hitt, MA (1995), « Strategic restructuring and outsourcing : the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities », *Journal of Management*, vol. 21, n°5.

Leroy, F. (1998), «Apprentissage organisationnel et stratégie», In Laroche H., Nioche J.P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, pp. 223-274.

Levitt, B. et Marche, J.G., (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-338.

Lewis, J.D. et Weigert, A. (1985), « Trust as a social reality », *Social Forces*, Vol. 63, pp. 967-985.

Lewis, J. (1995), *The Connected Corporation*, New York: Free Press.

Lieb, R. (1992), « The use of third party logistics services by large American manufacturers », *Journal of Business Logistics*, Vol. 13, n°2, pp. 29-42

Lieb, R.C. et Randall, H.L. (1996), « A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994 and 1995 », *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, n° 1, pp. 305-320.

Lin, C.Y. (2007), « Adoption of green supply chain practices in Taiwan's logistic industry », *Journal of International Management Studies*, Vol.2, n°2, pp.90-98.

Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Lippman, S. A. et Rumelt, R. P. (1982), « Uncertain imitability: an analysis of inter firm deficiency under competition », *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.

Livolsi, L. et Camman, C. (2012), « La mutualisation logistique dans le canal de distribution : une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Economie », *Management & Avenir*, Vol. 2, n° 52, p. 99-118.

Livolsi, L. et Fabbe-Costes, N. (2004), « La centralité des systèmes d'informations dans la fonction logistique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 23, n°4, pp. 27-44

Lofland, J. et Lofland, L. (1984), *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis* (2nd ed.) Belmont, VA : Wadsworth.

Logan, M.S., (2000), « Using agency theory to design successful outsourcing relationships », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 11, n°2, pp. 21-32.

Lorenzoni G., Baden-Fuller, C. (1995), « Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners », *California Management Review*, Vol. 37, n°3, pp 146-163.

Love, J., (2004), « 3PL/4PL—where next? » *Logistics and Transport Focus*, Vol. 6, n°3, pp. 18-21.

Lowson, B., King, R. et Hunter, A., (1999) *Quick Response – Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand*, John Wiley & Sons, 304 pages.

Luo, X., Slotegraaf, R.J. et Pan, X., (2006) « Cross-functional coopetition: the simultaneous role of cooperation and competition within firms », *Journal of Marketing*, Vol. 70, n°2, pp. 67-80.

Lusch, R., et Brown, J. (1996), « Interdependency, contracting, and relation behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, Vol. 60, n°4, pp. 19-38.

M

Macneil, I. (1978), « Contracts : adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, n° 6, p. 854-906.

Macneil, Ian R. (1980), *The new social contract*, New Haven, CT: Yale University Press.

Macneil, Ian R. (1983), « Values in Contract: Internal and External », *northwestern university law review*, Vol. 78, n°2, pp. 340-418.

Madapusi A. et Miles, G. (2011), « Routines in enterprise application systems », *Management Research Review*, Vol. 34, n°1, pp. 75-97

Mahoney J. et Pandian J. (1992), « The resource-based view within the conversation of strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n°5, pp. 363-380.

Makukha, K. et Gray, R. (2004), « Logistics partnerships between shippers and logistics service providers: The relevance of strategy ». *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 7, n°4, pp. 361-377.

Malhotra, D. et Lumineau, F. (2011), « Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict : The effect of Contract Structure », *Academy of Management Journal*, Vol. 54, n°5, pp. 981-998.

Malone, T. W. et Crowston, K. (1994), « The Interdisciplinary Study of Coordination », *ACM Computing Surveys*, Vol. 26, n°1, pp. 87-119.

Malone T.W., Crowston K., Lee J., Pentland B., Dellarocas C., Wyner G., Quimby Y J., Osborne C., Bernstein A., Herman G., Klein M. et O'Donnell E. (1999)., « Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes », *Management Science*, Vol. 45, n°3, pp. 425-443.

Maloni, M.J. et Carter, C. R., (2006), « Opportunities for research in third-party logistics », *Transportation Journal*, Spring, pp. 23-38.

Malony, M. et Benton, W.C. (2000), « Power influences in the supply chain », *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, n° 1, pp. 49-73.

March, J.G. et Simon, H.A. (1965), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, IL.

Marchesnay, M. (2004), *Management Stratégique*. Les Editions de l'ADREG.

Mariotti, F. (2005), « *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* », Les presses de Sciences Po, Paris.

Martinet, A.C. (1991), « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.

Mason, R., Lalwani, C. et Boughton, R. (2007), « Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation », *Supply Chain Management: An international Journal*, Vol.12, pp.187-199.

Mathuramaytha, C. (2011), « Supply Chain Collaboration – What's an outcome ». *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR*, Singapore, Vol. 11, pp. 102-108.

Matos, S. et Hall, J. (2007), « Integrating sustainable development in the supply chain: the case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology », *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°6, pp. 1083-1102.

Mc Eviliy, S.K., Das, S. et McCabe, K. (2000), « Avoiding competence substitution through knowledge sharing », *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°2, pp. 294-311

McGinnis, M.A., Kochunny, C.M. et Ackerman, K.B. (1995), « Third-party logistics choice. » *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6, n°2, pp. 93-102.

McGivern, M.H. et Tvorik, S.J., (1998), « Vision driven organizations : measurement techniques for group classification », *Management Decision*, vol. 36, n°4, pp 241-264.

McKinnon, A. et Edwards, J. (2010), « Opportunities for improving vehicle utilization », *In* McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M. and Whiteing, A. (Eds), *Green Logistics: Improving*

the Environmental Sustainability of Logistics, Kogan Page, London, pp. 195-213.

McLaren, T., Head, M. et Yuan, Y. (2002), « Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits », *Internet Research*, Vol. 12, n°4, pp. 348-364.

Meade, J. (1952), « External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation », *The Economic Journal*, March, pp. 54-67.

Mebratu, D. (1998), « Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review », *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 18, pp. 493-520.

Medina, P. (2006), *La pérennisation de la relation entre le chargeur et son prestataire logistique. Une explication par la contextualisation de l'enracinement*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), mars.

Médina, P. et Paché, G. (2007), « The entrenchment strategy of logistics service providers : towards a sequential cooperation – competition process ? », *Journal of Transport and Supply Chain Management*, n°1, pp. 65-78.

Ménard, C. (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue Economique*, Vol. 48, n°3, mai, p. 741-750.

Menon, M.K., McGinnis, M.A. et Ackerman, K.B., (1998), « Selection criteria for providers of third-party logistics services: An explanatory study », *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, n°1, pp. 121-137.

Mentzer, J. et Kahn, K. (1995), « A framework of logistics research », *Journal of Business Logistics*, Vol. 6, n°1, pp. 231-250.

Mentzer, J. T., Flint, D.J. , et G. Hult, T.M., (2001), « Logistics Service Quality as a Segment-customized Process », *Journal of Marketing*, Vol. 65, n°4, pp. 82-104.

Mentzer, J., Foggin, J. et Golicic, S. (2000), « Collaboration - The enablers, impediments, and benefits », *Supply Chain Management*. Vol. 4, n°5, pp. 52-58.

Meschi, P.X. (1997), *Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, communication au sixième colloque de l'AIMS, Actes volume 2, pp. 248-258*, Montréal, 25 au 27 juin 1997.

Métais, E. (1997), *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise* – Thèse de Doctorat en Gestion - Aix-Marseille 3 et Essec.

Métais, E. (2000), « La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources : le cas du groupe SEB », *In Le management stratégique des compétences*, Ellipses.

Metais, E. (2002), « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie: vers la notion de polyvalence stratégique », *Revue Française de Gestion*, N° 138, avril-juin.

- Metais, E. (2004), « *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique* », Éditions, Economica, Paris.
- Métais, E. et Roux-Dufort, C. (1997), « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », *6^e conférence de l'AIMS*, Montréal.
- Michon, V. et Rouquet, A. (2014) « Logistique durable : le rôle des clusters, clubs, association, et autres structures collectives » In Fabbe-Costes, N. et Roussat, C. (coord.) (2014) « *Logistique Durable du Futur* » : éléments programmatiques, CRET-LOG – PREDIT 4 – ADEME, Juin 2014. p. 71
- Miles M.B. et Huberman, M.A. (1994), *Analyses des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Miles M.B. et Huberman, M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2ème éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1995), « The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy », *Organizational Dynamics*, spring, p. 5-18
- Miles, R.E. et Snow C.C. (1986), « Organizations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, Volume XXVIII, N° 3, Spring, pp. 62-73.
- Miles, R.E. et Snow C.C. (1992), « Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, Summer, pp. 53-72.
- Miles, R.E. et Snow, C.C., (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 271 p.
- Milgrom, P. et Roberts, J. (1992), *The economics, organization and management*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- Miller, D. (1992), « Environmental fit versus internal fit », *Organization Science*, Vol. 3, n°2, pp. 159-178.
- Miller, D. et Shamsie, J. (1996), « The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965 », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 3, pp. 519-536.
- Mills J., Platts K. et Bourne M. (2003), « Applying Ressource-Based Theory: Method, Outcomes, and Utility for Managers », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 23, n° 2, pp. 148-166.
- Min, S., Roath, A., Daugherty, P.J., Genchev, S.E., Chen, H. et Arndt, A.D., (2005), « Supply chain collaboration: what's happening? », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, n°2, pp. 237-256.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, publishers, New York

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Incorporated.

Mintzberg, H. (1987), « Five Ps for Strategy », *California Management Review*, Vol. 30, pp. 11-24.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., et Lampel, J. (1998), *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.

Mises (Von) L. (1989), Rééd. *L'action humaine*, PUF, coll. Libre Echange.

Mitchell, W., Dussauge, P. et Garrette, B. (2003), « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents: une approche par les ressources », In *Perspectives en management stratégique*. Edition Management et Société (EMS). Paris, pp. 15 –36.

Moati, Ph. (2008), «L'envol des marques de distributeur : une opportunité pour beaucoup d'industriels», *CREDOC*, n° 211, mai.

Moati, Ph., Jauneau, P. et Lourdel, V. (2010), « Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur », *Cahier de Recherche N°271*, Paris.

Monnet, M. (2007), *L'intermédiation du prestataire de services logistiques dans une « supply chain » en contexte de développement durable*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CRET-LOG, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Morgan, R. B. (1993), « Self-and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°1, pp. 200-214.

Morgan, R. et Hunt, S. (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing» *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 20-38.

Morin, E. (1977), *La Méthode*, « Tome 1 : la nature de la nature », Le Seuil.

Mortensen, O. et Lemoine, O.W. (2008), « Integration between manufacturers and third party logistics providers? », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, n°4, pp. 331 – 359.

Mosakowski, E. et McKelvey, B. (1997), « Predicting rent generation in competence-based competition », In Heene A, Sanchez R (eds.), *Competence-Based Strategic Management*, Chichester: Wiley, pp. 65–85.

Moutaoukil, A., Derrouiche, R. et Neubert, G. (2012), « Pooling Supply Chain: Literature Review of Collaborative Strategies », in Luis M. Camarinha-Matos; Lai Xu & Hamideh Afsarmanesh, ed., '*PRO-VE*', Springer, pp. 513-525

Mukhopadhyay, S. et Setaputra, R. (2006), « The Role of 4PL as the Reverse Logistics Integrator. Optimal Pricing and Return Policies », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, n° 9, pp. 716-729.

Murphy, P.R. et Poist, R.F. (1998), « Third-party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research. » *Transportation Journal*, Vol. 37, n°4, pp. 26–35.

N

Nadler, D.A. et Tushman, M.L. (1989), « Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation », *Academy of Management Executive*, Vol. 3, pp. 194-204.

Nanus, B. (1992), *Visionary leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

Näslund D. (2002), « Logistics needs qualitative research – especially action research », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 32, n°5, pp. 321-338.

Nelson, R.R. et Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press, Cambridge, MA.

Nelson. C., Treichler, P. A. et Grossberg, L. (1992), « Cultural studies », In L. Grossberg, C. Nelson, & P. A. Treichler (Eds.), *Cultural studies*, New York: Routledge, pp. 1–16.

Netessine, S. (2009), « Supply Webs: Managing, Organizing, and Capitalizing on Global Networks of Suppliers, » *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk In an Interlinked World*, 1st ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Chaps. 13, pp. 225-241.

Nollet J. et Beaulieu, M. (2010), « L'impact des technologies de l'information sur les structures de gestion des achats : des leçons pour la gestion de la chaîne logistique », *Logistique et Management*, Vol. 18, n°1, pp. 3-16.

North. C. (1990), *Institutions, institutional change and Economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

Nunez-Carballosa, A. et Guitard-Tarrés, L. (2011), « Third-party Logistics Providers in Spain », *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 111, n° 8, pp. 1156-1172.

O

Olavarieta, S. et Ellinger, A. E. (1997), « Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 27, n° 9/10, pp. 559-587.

Omta, S.W.F., Trienekens, J.H. et Beers, G. (2001), « Chain and Network Science: a Research Framework », *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 1, n°1, pp. 1-6.

P

Paché, G. (2002), « L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants : coopération ou simple coordination ? », *Gestion 2000*, Vol. 19, n° 1, pp. 109-124.

Paché, G. (2004), « Le pilotage des chaînes logistiques multi-acteurs : une lecture critique des pratiques collaboratives », *Economies et Société, Série Dynamique Technologique et Organisation*, n° 8, pp. 2133-2154.

Paché, G. (2005), « Initier une coopération logistique et mercatique : entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des « petits pas », *La revue des Sciences de Gestion*, n°214-215, pp. 177-188.

Paché, G. (2007), « Stratégies de recomposition des chaînes logistiques multi-acteurs : connaissance et reconnaissance du rôle tenu par le PSL », *In* Paché G. et Spalanzani A. (dir.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble, pp.203-220.

Paché, G. (2010), « Logistique urbaine mutualisée : quelle stratégie de différenciation pour le commerce alimentaire en ligne ? », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 29, n° 2, pp. 27-47.

Paché, G. et Colin, J. (2001), « Period changes and Inventory Management : the Three Ages of Retail Logistics », *Supply Chain Forum : An International Journal*, Vol.2, n°2, pp. 58 – 67.

Paché, G. et Paraponaris, C. (2006), « L'entreprise en réseau approches intra et inter-organisationnelles, Editions de l'ADREG, URL: <http://asso.nordnet.fr/adreg/>

Pagell, M. et Wu, Z. (2009), « Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45, n°2, pp. 37-56.

Pagell, M., Wu, Z. et Wasserman, M.E., (2010), « Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing », *Journal of Supply Chain Management*, Vol.46, n°1 pp. 57-73.

Paillé P. et Mucchielli, A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

Pan, S. (2010), *Contribution à la définition et à l'évaluation de la mutualisation de chaînes logistiques pour réduire les émissions de CO2 du transport : application au cas de la grande distribution*. Ph.D. thesis, MINES ParisTech.

Pan, S., Ballot, E., et Fontane, F. (2013). « The reduction of greenhouse gas emissions from freight transport by pooling supply chains », *International Journal of Production Economics*, Vol. 143, n°1, pp. 86-94.

Panayides, P.M. (2007), « Effects of organizational learning in third-party logistics », *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, n°2, pp. 133-158.

Panochia, D. (1993), *Philosophie des réseaux*, PUF – collection la Politique élatée, Paris. 300p.

Park, S. et Ungson, G. (2001), « Inter-firm rivalry and managerial complexity : a conceptual framework of alliance failure », *Organization Science*, Vol. 12, pp. 37-53.

Patier, D., Henriot, F., Gerardin, B. et Bossin, P. (2008), *Méthodologie d'évaluation des innovations en matière de logistique urbaine. Rapport final*, PREDIT, Paris France.

Patton, M. Q. (2002), *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage.

Paturel, R. (2004), « Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat. Remise en cause partielle d'idées préconçues », Notes de recherche - *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 3, n°1, p. 47-65.

Paul, D.L. et McDaniel, R. (2004), « A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance », *MIS Quarterly*, Vol. 28, n° 2, pp. 183-227.

Pavitt, K. (1986), « Technology, Innovation and Strategic Management », In J. Mc Gee and H. Thomas (eds.), *Strategic Management research : A European Perspective*, New York, Wiley.

Peck, H. (2005), « Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 n° 4, pp. 210-232.

Peng, Y.S. et Lin, S.S. (2008), « Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance : Evidence from Taiwanese manufactures », *Journal of Business Ethics*, Vol. 79, n°1, pp.199-212.

Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Billing & Sons, London.

Penrose, E. T. (1996), « Growth of the firm and networking », in *International Encyclopaedia of Business and Management*, London, Routledge.

Persson G. et Virum H. (2001), « Growth Strategies for Logistics Service Providers: a case study », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n°1, pp. 53-64.

Peteraf, M. A. (1993), « The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.

Peteraf, M.A. et Barney, J.B. (2003), « Unraveling the resource-base tangle », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, pp. 309-323.

Peters, T. J. et Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London.

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.

Pigou, A. (1920), *The Economics of Welfare*, McMillan, London.

Pinson, G. (2006), « Développement durable, gouvernance et démocratie » In Patrick Matagne (dir.), *Les effets du développement durable : gouvernance, agriculture et consommation, entreprise, éducation*, Paris, L'Harmattan, pp.19-28.

Piore, M. et Sabel, C. (1984), *The second Industrial Divide*, New York, Basic Books.

PIPAME – Kurt Salmon (2011), *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/PMI ?* Rapport d'étude.

Pitelis, C. (2009), « The sustainable competitive advantage and catching-up of nations: FDI, clusters and the liability (asset) of smallness », *Management International Review*,

Vol. 49, n°1, pp. 95-120.

Pitelis, C.N. et Wahl, M.W. (1996), « Edith Penrose: Pioneer of stakeholder theory », *Long Range Planning*, Vol. 31, n°2, pp. 252-261.

Podolny, J. M., et Page, K. L. (1998), « Network forms of organization », *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp. 57-76.

Poppo, L. et Zenger, T. (2002), « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? » *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 707-725.

Porter, M.E. (1979), « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, March-April, pp. 137-145.

Porter, M.E. (1980), - *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.

Porter, M.E. (1981), « The contribution of industrial organization to strategic management » *Academy of Management Review*, Vol. 6, n°4, pp. 609-620.

Porter, M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Porter, M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 200 p.

Porter, M.E. (1989-90), « De l'avantage concurrentiel à la stratégie », *Harvard L'Expansion*, pp. 6-25.

Porter, M.E. (1991), « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.

Porter, M.E. (1997), « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, pp. 6-18.

Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006), « Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, Vol. 84, n°12, pp. 78-92.

Poulain-Rehm, Thierry, (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 3, n°219, pp. 77-88.

Prahalad, C.K. et Bettis, R.A. (1986), « The dominant logic: a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n°6, pp. 485 - 501.

Prahalad, C.K. (1993), « A strategy for growth: the role of core competencies in the corporation », *EFMD Forum*, pp. 3-9.

Prahalad, C.K., et Hamel, G. (1990), «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, N° 68, mai-juin, pp. 79-91.

Prahalad, C.K., et Hamel, G. (1994), « Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 5-16.

Prajogo, D. et Olhager, J. (2012), « Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration », *International Journal of Production Economics* – Vol. 135, n°1, pp. 514–522.

Pras, B. et Tarondeau, J-C. (1979), « Typologie de la recherche en gestion » (Typology of Management Research, in French), *Enseignement et Gestion*, n° 9, pp. 5-11.

Presstalis (2012), *Logistique Urbaine Mutualisée Durable*. Rapport final, Presstalis-Advancity, Paris.

Prévot, F. (2005), *Le transfert inter-organisationnel de compétences – Applications aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil* - Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de la Méditerranée.

Prévot, F. (2007), « Coopétition et management des compétences », *Revue française de gestion*, Vol. 7, n° 176, pp. 183-202.

Prévot, F. *et al.* (2010), « Perspectives fondées sur les ressources, Proposition de synthèse », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 204, pp. 87-103.

Priem, R.L. et Butler, J.E. (2001), « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? » *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°1, pp. 22-40.

Puthod, D. (1999), « La confiance, condition de la coopération et de la pérennité des alliances », in T. Froehlicher et S. Vendemini, (dir.), *Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métaphore des organisations*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.

Q

Quélin, B. (1997), « Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances », in Sanchez R., Heene A. (eds), *Strategic learning and knowledge management*, John Wiley & Sons, pp. 139-160.

Quélin, B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue française de gestion* n° 143, pp.13-26.

Quélin, B. (2005), « Outsourcing, Offshoring : des modèles d'affaires bouleversés » in *L'art du management*, les Echos, Dunod, pp. 31-35.

Quélin, B. et Duhamel, A. (2003), « Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées », *Problèmes économiques*, pp. 8-10.

Quinn, J.B. (1992), *The intelligent enterprise : a knowledge and service based paradigm for the industry*, The Free Press, New York.

Quinn, J.B. (1999), « Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities », *Sloan Management Review*, Vol. 40, N° 4, Summer, pp. 9-21.

Quinn, J.B. et Hilmer, F.G. (1994), « Strategic outsourcing », *Sloan Management Review*, Vol. 35, pp. 43-55.

R

Rakotonarivo, D., Gonzalez-Feliu, J., Aoufi, A. et Morana, J. (2010), « La mutualisation », In Semet, F., *Logistique Urbaine Mutualisé Durable. Etat de l'art scientifique et technique*. Presstalis, Paris, France.

Rao, M.P. (2006), « A performance measurement system using a profit-linked multi-factor measurement model », *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, n°3, pp. 362-79.

Rao, P. et Holt, D. (2005), « Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, n°9, pp. 898 - 916.

Rave-Habhab, S. (2011), « Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites », *Revue Management Et Avenir*, Vol. 50, pp. 78-104.

Ravix, J. (1990), « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'économie industrielle. Organisation et dynamique industrielle*, Vol. 51, pp. 202-225.

Razzaque, M. et Sheng, C. (1998), « Outsourcing of logistics functions: a literature survey », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28, n°2, pp. 89-107.

Reed, R., et De Filippi, R.J. (1990), « Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°1, pp. 88-102.

Reix, R. (2002), « Technologies de l'information et performance de l'entreprise étendue », in Rowe F. (éd.), *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert, Paris, p. 1-17.

Reix, R. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.

Ricardo, D. (1817), *Principles of political economy and taxation*. London: J. Murray.

Richardson, G.B. (1996), « Competition, innovation and increasing returns », DRUID, Danish Research Unit in *Industrial Dynamics*, Copenhagen Business school. Working Paper #96- 10.

Richardson, G.B. (1998), *The Economics of Imperfect Knowledge: Collected papers of G.B. Richardson*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Richardson, G.B. (1972), « The organisation of industry », *The Economic Journal*, n°82, pp. 883- 896.

Richardson, G.B. (1975), « Adam Smith on competition and increasing returns », In A.S. Skinner and T. Wilson (eds), *Essays on Adam Smith*. Oxford, UK: Clarendon Press.

Richardson, G.B. (1997), « Economic analysis, public policy and the software industry », DRUID, Danish Research Unit in *Industrial Dynamics*, Copenhagen Business School. Working Paper #97-4.

Richardson, G.B. (1998), « Some principles of economic organisation », In N.J. Foss and B.J. Loasby (eds) *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination*. London and New York: Routledge.

Richey, Jr R., Roath A., Whipple J. et Fawcett S. (2010), « Exploring a Governance Theory of Supply Chain Management : Barriers and Facilitators to Integration » *Journal of Business Logistics*, Vol. 31, n°1, pp. 237-256.

Rinehart, L. M., Eckert, J. A., Handfield, R. B., Page, T. J. et Atkin, T. (2004), « An assessment of supplier -customer relationships », *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, n°1, pp. 25-62.

Ring, P. et Van de Ven, A. (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n° 7, pp. 483-498.

Rispoli, M. (1996), « Competitive analysis and competence-based strategies in the hotel industry », in R. Sanchez, A. Heene and H. Thomas (eds), *Dynamics of Competence-Based Competition*. Oxford: Elsevier.

Rodrigues, A. M., Stank, T.P. et Lynch, D. F. (2004), « Linking Strategy Structure, Process, and Performance in Integrated Logistics », *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, n°2, pp. 65-94.

Rogers, D.S. et Tibben-Timbke, R.S., (2001), « An examination of Reverse Logistics Practices » *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n°2, pp. 129-148.

Roques, T. et Michrafy, M. (2003), « Logistics service providers in France - 2002 survey: Actors' perception and changes in practice ». *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 4, n°2, pp. 34- 53.

Roussat, C. et Fabbe-Costes, N. (2000), « Les pratiques de veille technologique en logistique : le cas des prestataires de services logistiques », *Logistique et Management*, Vol. 8, n°2, pp. 29-48.

Roveillo G., Fulconis F. et Paché, G. (2012), « Vers une dilution des frontières de l'organisation : le PSL comme pilote aux interfaces », *Logistique & Management*, Vol. 20, N° 2, pp. 7-20.

Rubin, P.H. (1973) , « The Expansion of Firms » *The Journal of Political Economy*, Vol. 81, n° 4. pp. 936-949. URL : <http://links.jstor.org/sici?sici=0022-3808%28197307%2F08%2981%3A4%3C936%3AEOF%3E2.0.CO%3B2-9>

Rugman, A.M., et Verbeke, A. (2001), « Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n°3, pp. 237-250.

Rugman, A.M., et Verbeke, A., (2002), « Edith Penrose's Contribution to the Resource Based View of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 769-780.

Ruijgrok, C. (2003), « European Transpon: Insights and Challenges », In Brewer. A. K, Button and D. Hensher (eds). *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*, Eisevier. Amsterdam, pp. 29-46.

Rumelt, R. P. (1994), « Theory, strategy and entrepreneurship », in Teece, D. (ed), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, Mass.

Rumelt, R.P. (1984), « Towards a strategic theory of the firm », In R.B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rumelt, R.P. (2001), « Foreword to Competence-Based Competition », In Hamel & Heene ed, *Competence-Based Competition*, John Wiley and Sons, pp. 14 -19.

Ruyter, K., Moorman, L. et Lemmink, J. (2001), « Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets », *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, n°3, pp. 271- 286.

S

Saglietto, L. (2013), « Towards a classification of fourth party logistics (4PL) », *Universal Journal of Industrial and Business Management*, Vol., n°3, pp.1 104-116.

Sahay, B.S. et Mohan, R. (2006), « Managing 3PL relationships », *International Journal of Integrated Supply Management*, Vol. 2, n°1, pp. 69-90.

Sanchez, R. et Heene, A. (eds) (1997), *Strategic learning and knowledge management*, John Wiley & Sons.

Sanchez R., Heene, A. et Thomas, H. (1996), « Towards the theory and practice of competence- based competition », In Sanchez Ron ; Heene Aimé ; Thomas Howard (eds.), *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*, John Wiley & Sons, pp. 1-35.

Sanchez, R. (1996), « Strategic product creation: Managing new interactions of technology, markets, and organizations », *European Management Journal*, Vol. 14, pp. 121-138.

Sanchez, R. (1997). « Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility », *International Studies in Management and Organization*, Vol. 27, pp. 71-94.

Sanchez, R. (2004), « Understanding competence-based management : Identifying and managing five modes of competence », *Journal of Business Research*, Vol. 57, n° 5, pp. 518-532.

Sanchez, R. (2008), « A scientific critique of the resource-based view (RBV), with competence-based remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problems », *Research in Competence-Based Management*, Vol. 4 pp. 3-78.

Sanchez, R. et Heene, A. (1996), « A systems view of the firms in competence-based compétiitiion » In Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), *Dynamics of competence-based*

competition : theory and practice in the new strategic management, Elsevier, London, pp. 39-62.

Saviac, E., Mugnier, E. et Goulin, N. (2010), *Stratégies d'achats durables—Entre saupoudrage et transformations profondes: Quel rôle pour les directions achats?* Ernst & Young Advisory.

Savitz, A.W. et Weber, K. (2006), *The Triple Bottom Line*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Schein, E.-H. (1985), *Organizational culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schein, E.-H. (1993), « How can organizations learn faster ? The challenge of entering the green room », *Management Review*, Vol. 34, pp. 85-92.

Schmidt, A., (1993), *Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques*, IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, WP 417.

Schmithüsen, F. (2013), « Trois cents ans d'application de la durabilité au secteur forestier », *Unasylva*, Vol. 64, n°240, pp.3-11.

Schmoltzi, C. et Wallenburg, C.M. (2012), « Operational Governance in Horizontal Cooperations of Logistics Service Providers : Performance Effects and the Moderating Role of Cooperation Complexity », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48, pp. 53-74.

Schön, D.A. (1963), « Champions for Radical New Inventions », *Harvard Business Review*, pp. 77-86.

Schulz, S.F. et Blecken, A. (2010), « Horizontal cooperation in disaster relief logistics : benefits and impediments », *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, ed. 8/9, pp. 636-656.

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Schwenk, C.R. (1984), « Cognitive simplification process in strategic decision making », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n°2, pp 111-228.

Senge, P. (1990), « The Leader's New Work : Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, Fall.

Senkel, M.-P., Durand, B. et Hoa Vo, T.L. (2013), « La mutualisation logistique : entre théories et pratiques », *Logistique et Management*, Vol. 21, n° 1, pp. 19-30.

Seuring, S. et Muller, M. (2008), « From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, n°15, pp. 1699-1710.

Seuring, S., et al. (2008), « Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue », *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, n°15, pp. 1545–1551.

Sharma, S. et Vredenburg, H. (1998), « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 729–753.

Sheu, C., Yen, H.R. et Chae, B. (2006), « Determinants of supplier–retailer collaboration: evidence from an international study », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 26, n°1, pp. 24–49.

Shrivastava, P. (1995), «The role of corporations in achieving ecological sustainability », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, pp. 936-960.

Simatupang T.M. et Sridharan R. (2002), « The Collaborative Supply Chain », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, n°1, pp. 15-30.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. et Simchi-Levi, E. (2000), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Cases*. McGraw-Hill.

Simon, H. (1958), *Administrative Behavior*, (2^e ed.), The Mc Millan Company, New York.

Sink, H.L. et Langley, C.J. (1997), « A managerial framework for the acquisition or third-party logistics services », *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, n°2, pp. 163-88.

Skjøtt-Larsen, T. (1999), « Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics », *International Journal of Logistics Management*, vol. 10, n° 2, pp. 41-53.

Skjøtt-Larsen, T. (2000), « Third party logistics from an interorganisational point of view », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, n°2, pp. 112-127.

Skjøtt-Larsen, T., Halldorsson, D. et Andersson, H. (2006), « Third party logistics – a Nordic approach », *International Journal of Value Chain Management*, Vol. 1, n°2, pp. 190-204.

Smyrnios, K. et Romano, C. (1994), *The Price Waterhouse/ Commonwealth Bank family business survey 1994*, Monash University, Department of accounting, Sydney.

Spalanzani, A. et Évrard-Samuel, K., (2007), « L'absorption de l'incertitude dans la chaîne logistique : passé, présent et futurs », in Paché G. et Spalanzani A. (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, chapitre 1, pp. 19-43.

Stalk, G., Evans, P. et Shulman, L. (1992), « Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 70, n°5, pp. 57-69.

Stank, T.P., Keller, S.B. et Daugherty, P.J. (2001), « Supply chain collaboration and logistical service performance », *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n°1, pp. 29-48.

Stefansson, G. (2002), « Business-to-business data sharing: A source for integration of supply-chains », *International Journal of Production Economics*, Vol. 75, n°1 -2, pp. 135-146.

Stefansson, G. (2006), « Collaborative logistics management and the role of third-party service providers », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 36, n°2, pp. 76-92.

Stern. L. et J. Heskett (1969), « Conflict management in interorganizational relations: A conceptual frame- work », In Stern, L. (Ed.) *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Houghton Mifflin Company. Boston, pp. 288-305.

Stoker, G. (1998), « Governance as Theory: Five Propositions », *International Social Science Journal*, Vol. 50, n° 1, pp. 17-28.

Susarla A., Barua, A. et Whinston, A.B. (2010), « Multitask Agency, Modular Architecture, and Task Disaggregation in SaaS », *Journal of Management Information System*, Vol. 26, n°4, pp. 87-117.

T

Tarteret, O. et Hanne, H. (2012), *Grande distribution et croissance économique en France*, DGCCFR Eco – N°11.

Teece, D.J. (1988), « Technological Change and the Nature of the Firm », In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silberberg, and L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London, Francis Pinter and New York, Columbia University Press.

Teece, D.J. (2007), « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°13, pp. 1319 – 1350.

Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, pp. 509–533.

Tengblad, S. (2006), « Is there a 'New Managerial Work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later », *The Journal of management Studies*, Vol. 43, pp. 1437–1461.

Thibaut, J. W, et Kelley, H. (1959), *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.

Thiétart, R.A. (2003), «*Méthodes de recherche en Management*», Raymond-Alain Thiétart et coll., 2ème édition, Dunod, Paris.

Thompson, D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw Hill, New York.

Thorelli, H. (1986), « Networks : between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol.7, n° 1, pp. 37-51.

Tixier D., Mathe H. et Colin J. (1983), *La logistique au service de l'entreprise: moyens*,

mécanismes et enjeux, Dunod, Paris.

Tixier D., Mathe H. et Colin J. (1996), *La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif*, Dunod, Paris.

Todeva, E. et Knoke, D. (2005), « Strategic alliances and models of collaboration », *Management Decision*, Vol. 43, n°1, pp. 123 – 148.

Trompenaars, E. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Laurent du Meshil.

Tushman, M.L. et Nadler, D. (1986), « Organizing for innovation », *California Management Review*, Vol. 28, n°3, pp. 74-92.

Tversky, A. et Kahneman, D. (1974), « Judgment under uncertainty: Heuristics and biases », *Science*, Vol. 185, pp. 1124-1131.

U

Usunier, J.C., Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. (2000), *Introduction à la Recherche en Gestion*, Economica, 2^e édition, Paris.

V

Vachon, S. et Klassen, R. (2006), « Extending green practices across the supply chain – the impact of upstream and downstream integration », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 26, n°7, pp. 795–821.

Vaidyanathan, G. (2005), A framework for evaluating third-party logistics. *Communications of the ACM*, Vol. 48, n°1, pp. 89–94.

Vaillancourt, J.G. (2004), « Action 21 et le développement: après Rio 1992 et Johannesburg 2002 » In L. Guay, *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir*, Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 37-58.

Van De Ven, A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy process: a research note », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 169–188.

Van den Maren, J-M. (1995), *Méthodes pour la recherche en éducation*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Van Laarhoven, P., Berglund, M. et Peters, M. (2000), « Third-party logistics in Europe – five years later », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, n° 5, pp. 425-42.

Van Vijfeijken H., Kleingeld, A., van Tuijl, H., Algera, J.A. et Henk T. (2002), « Task complexity and task, goal, and reward interdependence in group performance management: A prescriptive model », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, n° 3, pp. 363-383.

Van Vijfeijken, H., Kleingeld, A., van Tuilj, H., Algera, J.A. et Thierry, H., (2006), « Interdependance and fit in team performance management », *Personnel Review*, Vol. 35,

n°1, pp. 98-117.

Vangen, S., et Huxham, C. (2003), « Enacting leadership for collaborative advantage: dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers », *British Journal of Management*, Vol. 14, Suppl. 1, pp. S61–S76.

Vaus (de), D. (2001), *Research Design in Social Research*, Sage, London, UK.

Vie, O.E. (2010), « Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work ? », *European Management Journal*, Vol. 28, n°3, pp. 182-194.

Volle, P., Dion, D., Héliès-Hassid, M.L. (2008), « Les *business models* dans la distribution : repérer les chemins de la performance », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, n°181, pp. 123-144.

Von Clausewitz, C. (1976), *On war*, translated by M. Howard and P. Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press), 177 pages.

W

Wallenburg, C.M. et Raue, J.S. (2011), « Conflict and its governance in horizontal cooperations of logistics service providers », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, n°4, pp. 385-400.

Walker, H., Di Sisto, L. et McBain, D. (2008), « Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: lessons from the public and private sectors », *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, pp. 69–85.

Wang, Q., Huo, B., Lai, F. et Chu, Z. (2010), « Understanding performance drivers of third-party logistics providers in mainland China », *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, n°9, pp. 1273-1296.

Wasserman, S. et Faust K., 1994, *Social Network Analysis – Methods and Applications*, Cambridge University Press, 857p.

WCED (1987), *Our Common Future* (Oxford: OUP).

Weinstein, D. et Weinstein, M. A. (1991), « Georg Simmel: Sociological flaneur bricoleur », *Theory, Culture & Society*, Vol. 8, n°3, pp. 151-168.

Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n°2, pp.171-180.

Wernerfelt, B. (1989), « From critical resources to corporate strategy », *Journal of General Management*, Vol. 14, n°3, pp.4-12.

Westley, F. et Mintzberg, H. (1989), « Visionary leadership and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 17-32.

Williamson, O.E. (1979), « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, n°2, pp. 233-261.

Williamson, O. E. (1991), « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-296.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, a division of Macmillan, Inc., New York.

Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).

Wilson, I. (1992), « Realizing the power of strategic vision », *Long Range Planning*, vol. 25, n°5, pp 18-28.

Winter, S.G. (1990), « Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of organization », In Singh, J.V. (Ed.), *Organizational Evolution: New Directions*, Sage, Newbury Park, CA.

Winter, S.G. (2000), «The satisfying principle in capability learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°10-11, pp. 981-996.

Winter, S.G. (1987) « Knowledge and competence as strategic assets », In Teece DJ (ed), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger: New York, pp. 159–184.

Winterscheid, B.C. et McNabb, S. (1996), « From National to Global Product Development Competence in the Telecommunications Industry: Structure and Process in Leveraging Core Capabilities », In Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*, Elsevier, London: 279–298.

Wolcott, H. F. (1982), « Differing styles of on-site research, or « If it isn't ethnography, what is it ? » », *The Review Journal of Philosophy and Social Science*, Vol. 7, n°1-2, pp. 154-169.

Wong, C.Y. et Karia, N. (2010), « Explaining the competitive advantage of logistics service providers : a resource-based view approach », *International Journal of Production Economics*, Vol. 128, pp. 51-67.

Y

Yami, S. (2006), « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, Vol. 8, n° 167, pp. 91-104.

Yami, S. et Le Roy, eds (2010), *Stratégies de coopération : rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, Bruxelles.

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Yin, R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Yu, T., Fujun, L. et Francis, D. (2008), « An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: empirical evidence from China », *Industrial Management & Data*

Systems, Vol. 108, n°3, pp. 346-367.

Z

Zacharia, Z., Sanders, N. et Nix, N. (2011), « The merging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator », *Journal of Business Logistics*, Vol. 32, n°1, pp. 40-54.

Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V. (1998), « Does trust matter: Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, Vol. 9, n°2, p. 141-159.

Zaleznik, A. (1977), « Managers and leaders: Are they different? », *Harvard Business Review*, Vol.55, n°3, pp. 67-78.

Zeng, M. et Chen, X. (2003). « Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management ». *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 587-605.

Zhang, Y. et Dilts, D. (2004), « System dynamics of supply chain network organization structure », *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 2, pp.187-206.

Zhu, Q., Sarkis, J. et Lai, K.H. (2008), « Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation », *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, n°2, pp. 261-273.

Zineldin, M. et Bredenlow, T. (2003), « Strategic alliance: synergies and challenges - a case of strategic outsourcing relationship: SOUR » *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33, n°5, pp. 449-464.

Zouari, D. et Evrard Samuel, K. (2013), « Vers une structuration relationnelle au sein de la supply chain: Le contrat comme mécanisme de coordination », *Logistique et Management*, Vol. 21 n°2, pp. 7-18.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : processus de questionnement.....	7
Figure 2 le cadre de la recherche.....	9
Figure 3 : le plan général de la thèse.....	16
Figure 4: Une approche basée sur les ressources pour une analyse stratégique : un cadre pratique ..	29
Figure 5 : relations ressources – compétences et actifs stratégiques et influence de l'industrie sur la firme. ...	34
Figure 6 : les cinq types de compétences par Sanchez.....	48
Figure 7 : des actifs aux objectifs stratégiques de la firme et la mobilisation des ressources, aptitudes, et compétences.	49
Figure 8 : la démarche stratégique de l'organisation.....	68
Figure 9 : relations de l'organisation avec son environnement.....	69
Figure 10 : la vision stratégique et les capacités organisationnelles de l'organisation.....	79
Figure 11 : l'effet de levier sur les ressources et compétences.....	80
Figure 12 : Réseaux horizontaux et verticaux.	104
Figure 13 : Un réseau dynamique selon Miles et Snow.....	106
Figure 14 : Les coopérations verticales et horizontales.....	111
Figure 15 : la coopération verticale.....	122
Figure 16 : la gestion partagée des approvisionnements (GPA)	141
Figure 17 : La gestion mutualisée des approvisionnements (GMA).....	143
Figure 18 : De la constitution d'un pool aux relations avec les distributeurs, l'intervention des prestataires.	152
Figure 19 : les trois catégories d'opérations des 4PL, en lien avec les autres prestataires.	174
Figure 20 : la diversité des prestataires de services logistiques et son expression au travers de leurs spécificités.	177
Figure 21 : une typologie des prestataires de services logistiques.....	180
Figure 22 : liens prestataire / industriels.....	194
Figure 23 : contexte institutionnel et réaction managériale.....	200
Figure 24 : liens entre concertation entre donneurs d'ordres (distributeurs / industriels) et implication du PSL dans une mutualisation logistique concertée.....	220
Figure 25 : les liens entre revue de littérature et propositions de recherche.	229
Figure 26 : modèle de recherche issu de la revue de littérature.....	236
Figure 27 : la logique inductive et la logique déductive.....	242
Figure 28 : Parts de marché des enseignes dans le secteur des grandes surfaces alimentaires en France en 2011	251
Figure 29 : trajectoire de dialogue entre producteurs et distributeurs.....	256
Figure 30 : matrice de la relation PSL – donneurs d'ordres sur les dossiers de mutualisation logistique concertée.....	263
Figure 31 : représentation schématique du pool ALPHA.....	286
Figure 32 : représentation schématique du pool BETA.....	289
Figure 33 : représentation schématique du pool GAMMA	292

<i>Figure 34 : représentation schématique du pool DELTA.....</i>	<i>294</i>
<i>Figure 35 : représentation schématique du pool EPSILON.....</i>	<i>297</i>
<i>Figure 36 : représentation schématique du pool ZETA.....</i>	<i>300</i>
<i>Figure 37 : représentation schématique du pool ETA.....</i>	<i>304</i>
<i>Figure 38 : représentation schématique du pool THETA.....</i>	<i>310</i>
<i>Figure 39 : éléments de définition d'une mutualisation logistique concertée issus de la littérature et cités par les répondants.....</i>	<i>316</i>
<i>Figure 40 : liens entre le modèle de mutualisation par opportunité et le modèle de mutualisation logistique concertée.....</i>	<i>334</i>
<i>Figure 41 : ressources selon les industriels devant être détenues par un prestataire pour qu'il soit en mesure de proposer une offre de mutualisation.....</i>	<i>345</i>
<i>Figure 42: ressources et compétences définies par les acteurs de la supply chain comme devant être détenues par un prestataire pour qu'il soit en mesure de proposer une offre de mutualisation.....</i>	<i>346</i>
<i>Figure 43 : nouveau modèle proposé au regard des apports du terrain.....</i>	<i>366</i>
<i>Figure 44 : modèle amendé pour le scenario 2.....</i>	<i>368</i>
<i>Figure 45 : modèle amendé pour le scenario 3.....</i>	<i>370</i>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : récapitulatif non exhaustif des notions et auteurs.....	37
Tableau 2 : typologies de compétences par quelques auteurs – liste non exhaustive.....	39
Tableau 3 : ressources et compétences d'une organisation	62
Tableau 4: ressources et compétences d'une organisation.....	82
Tableau 5 : propositions en cours de construction, issues du chapitre 1.....	84
Tableau 6 : Intégration des activités en recherche sur les supply chains dans un contexte durable.....	91
Tableau 7 : les types d'alliances et leurs objectifs.....	116
Tableau 8 : Entraves et menaces pour une coopération horizontale.....	118
Tableau 9 : matrice des stratégies collectives.	127
Tableau 10 : application des stratégies collectives selon Yami (2006), adapté de Astley et Fombrun (1983), à la mutualisation.....	129
Tableau 11 : Critères, caractéristiques, spécificités de la mutualisation logistique « concertée ».....	145
Tableau 12 : les trois types de mutualisation logistique concertée	147
Tableau 13 : rôles et phasage d'un acteur tiers de type prestataire de services logistiques dans une mutualisation logistique concertée.....	158
Tableau 14 : Caractéristiques de l'externalisation et de la sous-traitance au regard de la logistique.	165
Tableau 15 : définitions (non exhaustives) de la prestation logistique.....	170
Tableau 16 : Les trois dimensions de l'offre de services logistiques des PSL.....	171
Tableau 17 : les types de confiance et application aux phases d'une construction de relations entre les acteurs de la supply chain.....	188
Tableau 18 : le poste carburant dans les transports routiers	202
Tableau 19 : Lien caractéristiques d'une mutualisation logistique concertée et ressources et compétences du prestataire de services logistiques.....	210
Tableau 20 : Les ressources tangibles et intangibles du prestataire de services logistiques liées à la mutualisation logistique concertée.....	212
Tableau 21 : comparaison des deux modèles d'affaire : « mutualisation de fait » et « mutualisation concertée ».	225
Tableau 22 : propositions et variables modératrices de notre modèle.	234
Tableau 23 : caractéristiques des paradigmes positiviste, interprétativiste, constructiviste.	241
Tableau 24 : cas exposés dans différents livre blanc et rapports.....	260
Tableau 25 : cas choisis et stade de maturation de la mutualisation logistique concertée.	262
Tableau 26 : liste des répondants par catégorie : prestataire - distributeur – SSII – Consultant	267
Tableau 27 : récapitulatif des cas liés aux industriels, prestataires et distributeurs.....	268
Tableau 28 : Les thèmes des questions posées aux répondants.....	272
Tableau 29 : statistiques liées à l'administration des guides d'entretien.....	273
Tableau 30 : caractéristiques générales des industriels du pool.	285
Tableau 31 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.....	285
Tableau 32 : caractéristiques générales des industriels du pool.	288

<i>Tableau 33 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.....</i>	<i>288</i>
<i>Tableau 34 : caractéristiques générales des industriels du pool.</i>	<i>291</i>
<i>Tableau 35 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.....</i>	<i>291</i>
<i>Tableau 36 : caractéristiques générales des industriels du pool.</i>	<i>293</i>
<i>Tableau 37 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.....</i>	<i>293</i>
<i>Tableau 38 : caractéristiques générales des industriels du pool.</i>	<i>296</i>
<i>Tableau 39 : les caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.</i>	<i>296</i>
<i>Tableau 40 : caractéristiques générales des industriels du pool.</i>	<i>299</i>
<i>Tableau 41 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.....</i>	<i>299</i>
<i>Tableau 42 : caractéristiques générales des industriels du pool.</i>	<i>303</i>
<i>Tableau 43 : caractéristiques de la gestion du pool CCC par les logisticiens et transporteurs.</i>	<i>303</i>
<i>Tableau 44 : caractéristiques générales des industriels du pool.</i>	<i>309</i>
<i>Tableau 45 : caractéristiques de la gestion du pool par les logisticiens et transporteurs.....</i>	<i>309</i>
<i>Tableau 46 : récapitulatif des répondants.....</i>	<i>312</i>
<i>Tableau 47 : justifications de la mutualisation pour les répondants, classifiées selon trois considérations : économique, service client, environnementale.....</i>	<i>318</i>
<i>Tableau 48 : présence des termes de mutualisation/pooling sur les sites internet de prestataires de services logistiques.....</i>	<i>321</i>
<i>Tableau 49 : variables testées concernant la vision stratégique des prestataires de services logistiques en matière de mutualisation logistique concertée.</i>	<i>327</i>
<i>Tableau 50 : les caractéristiques favorables du PSL pour une influence positive sur sa vision stratégique en faveur de solutions de mutualisation</i>	<i>331</i>
<i>Tableau 51 : résultats pour P1, VM1, VM2 et VM3 après confrontation à l'étude empirique</i>	<i>336</i>
<i>Tableau 52 : résultats pour P2 et VM4 après confrontation à l'étude empirique</i>	<i>348</i>
<i>Tableau 53 : résultats pour P3, VM5, VM6 et VM7 après confrontation à l'étude empirique</i>	<i>362</i>
<i>Tableau 54 : les rôles du PSL dans l'émergence des solutions de mutualisation selon les scenarii identifiés.</i>	<i>372</i>
<i>Tableau 55 : liste des ressources et compétences et rôles du PSL en matière d'émergence de solutions de mutualisation logistique concertée.....</i>	<i>374</i>
<i>Tableau 56 : ressources et compétences spécifiques à acquérir ou développer par un prestataire pour passer d'un scenario à un autre.</i>	<i>377</i>

LISTE DES ENCADRÉS

<i>ENCADRÉ 1</i>	276
<i>ENCADRÉ 2</i>	281

TABLE DES MATIÈRES

<i>Remerciements</i>	iv
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1	
1. Le contexte de notre recherche	1
2. Les objectifs de notre recherche	6
3. Le cadre de la recherche	9
3.1. Le management stratégique et la théorie des ressources et compétences	9
3.2. La mutualisation logistique	10
3.3. La prestation logistique	10
4. Le positionnement épistémologique	11
5. Les résultats attendus	12
6. La construction de la thèse	13
 Chapitre 1 : L'évolution stratégique de la firme au regard de la théorie des ressources et compétences. 18	
 SECTION 1.1. DE LA THEORIE DES RESSOURCES A LA THEORIE DES COMPETENCES DANS UNE LOGIQUE STRATEGIQUE.....20	
1.1.1. <i>Les précurseurs de la Resource-based-View (RBV)</i>	20
1.1.1.1. A l'origine de la théorie des ressources, les travaux et la critique de E. T. Penrose	20
1.1.1.2 Le concept d' « activités » de Richardson en opposition au concept de transaction et l'émergence de la notion de « capacités »	23
1.1.2 <i>L'approche par les ressources, la Resource-Based View</i>	26
1.1.2.1 La RBV et la recherche de l'avantage concurrentiel à travers les ressources.	27
1.1.2.2 La distinction des ressources à valeur stratégique pour la firme	30
1.1.3 <i>Les critiques de la RBV</i>	32
 SECTION 1.2. L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES.....38	
1.2.1. <i>Le Competence-based Management (CBM)</i>	41
1.2.2. <i>L'approche de l'organisation par l'approche du management basé sur les compétences.</i>	43
1.2.3. <i>Les compétences organisationnelles développées dans le management basé sur les compétences.</i>	45
1.2.4. <i>Les compétences et l'apprentissage organisationnel.</i>	50
1.2.5. <i>Les compétences, l'apprentissage, les sentiers et les routines organisationnelles.</i>	54

SECTION 1.3. LA FORMULATION D'UNE VISION STRATEGIQUE PAR UNE FIRME.....	63
1.3.1. <i>La stratégie et son impact dans un environnement concurrentiel</i>	64
1.3.1.1. La définition et les contours de la stratégie.....	64
1.3.1.2. Les spécificités de la stratégie dans un contexte incertain.....	66
1.3.1.3. Les déterminants des choix stratégiques.....	67
1.3.2. <i>Le(s) concept(s) de vision stratégique ou d'intention stratégique</i>	72
1.3.3. <i>Les conditions de formulation d'une vision stratégique</i>	74
Conclusion du chapitre 1	80
Chapitre 2. La mutualisation au sein d'une <i>supply chain</i>	85
SECTION 2.1. DE LA SUPPLY CHAIN « CLASSIQUE » A LA SUPPLY CHAIN « DURABLE »	85
2.1.1. <i>Les composantes distinctives de la supply chain « durable »</i>	87
2.1.2. <i>La mutualisation comme composante de la supply chain « durable »</i>	91
SECTION 2.2. RESEAU ET COOPERATION : LA BASE DE LA DEFINITION DE LA MUTUALISATION LOGISTIQUE. ...	95
2.2.1. <i>La mutualisation s'inscrit dans une logique de réseau et de collaboration</i>	95
2.2.1.1. Les réseaux : caractéristiques	96
2.2.1.2. Le réseau inter-organisationnel	99
2.2.1.3. Réseau et collaboration	101
2.2.1.4. De la gouvernance d'une supply chain à la gouvernance d'un réseau.....	102
2.2.2. <i>Les coopérations horizontales, verticales et latérales</i>	108
2.2.2.1. Les coopérations horizontales	111
2.2.2.2. Les coopérations verticales.....	120
2.2.2.3. Les coopérations latérales	123
SECTION 2.3. VERS UNE DEFINITION DE LA MUTUALISATION LOGISTIQUE	125
2.3.1. <i>Mutualisation, stratégies collectives et coopération</i>	125
2.3.1.1. Les stratégies collectives	125
2.3.1.2. La coopération logistique	130
2.3.2. <i>L'interdépendance et la dépendance des acteurs d'une mutualisation logistique</i>	132
2.3.3. <i>Définition et caractéristiques de la mutualisation logistique</i>	136
2.3.4. <i>La gouvernance des solutions de mutualisation</i>	148

SECTION 2.4. LES CARACTERISTIQUES D'UNE OFFRE DE MUTUALISATION LOGISTIQUE CONCERTEE.....	153
2.4.1. <i>Les contraintes organisationnelles</i>	153
2.4.2. <i>Les contraintes matérielles et technologiques</i>	154
Conclusion du chapitre 2	157

Chapitre 3. Les prestations de services logistiques appliquées à la mutualisation logistique.

160

SECTION 3.1 LA DEMARCHE D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION LOGISTIQUE PAR LES DONNEURS D'ORDRES	160
3.1.1. <i>Enjeux opérationnels et stratégiques de l'externalisation pour le donneur d'ordres</i>	160
3.1.2. <i>La prestation de services logistiques : diversité des acteurs pour répondre aux demandes spécifiques des donneurs d'ordres</i>	167
3.1.2.1. L'émergence des prestataires.....	167
3.1.2.2. Le cas des 4PL.....	172
3.1.3. <i>Typologie des prestataires de services logistiques</i>	176
SECTION 3.2. LE PRESTATAIRE DE SERVICES LOGISTIQUES AU SEIN DE RELATIONS INTER ORGANISATIONNELLES.....	181
3.2.1. <i>L'influence de la relation donneur d'ordres / prestataire dans la définition d'une stratégie du prestataire. La relation contractuelle pour la prestation de mutualisation concertée</i>	182
3.2.2. <i>L'influence de la relation donneur d'ordres / prestataire dans la définition d'une stratégie du prestataire. La relation informelle – le modèle relationnel</i>	185
3.2.2.1. Les notions de confiance, d'engagement et de satisfaction	186
3.2.2.2. La théorie de l'enracinement dans le cadre des relations prestataire – industriels.....	190
SECTION 3.3. LES JUSTIFICATIONS DE LA MUTUALISATION DE SCHEMAS LOGISTIQUES ET SES CONSEQUENCES SUR LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES.....	196
3.3.1. <i>La justification de la mutualisation pour les industriels et distributeurs</i>	196
3.3.1.1. L'intérêt financier de la mutualisation	197
3.3.1.2. Les contraintes externes.....	198
3.3.1.3. La pression des parties prenantes.....	202
3.3.2. <i>La justification de la mutualisation concertée pour le prestataire</i>	204

3.3.2.1. L'effet sur le portefeuille client / sur les parts de marché / l'avantage concurrentiel	205
3.3.2.2. L'apprentissage organisationnel dans un contexte de mutualisation	206
3.3.2.3. La remise en question du rôle d'exécutant du prestataire	207
 SECTION 3.4. LES RESSOURCES ET COMPETENCES DU PRESTATAIRE DE SERVICES LOGISTIQUES POUR UNE MUTUALISATION CONCERTÉE	 208
3.4.1. Les caractéristiques d'une mutualisation logistique et les ressources et compétences à détenir par un PSL.	208
3.4.2. Les ressources tangibles et intangibles du PSL au regard d'une proposition de solution de MLC.	211
3.4.3. Les caractéristiques des prestataires de services logistiques	213
3.4.3.1. La culture d'entreprise	214
3.4.3.2. La structure managériale	215
3.4.3.3. La structure financière	217
 SECTION 3.5. LA VISION STRATEGIQUE DES PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES EN MATIERE DE MUTUALISATION AU REGARD DE LA THEORIE DES COMPETENCES.....	 218
3.5.1. La position stratégique du PSL en matière de mutualisation et les implications pour le donneur d'ordres	218
3.5.1.1. Les liens des prestataires de services logistiques / donneurs d'ordres	218
3.5.1.2. Les canaux internes d'émergence des projets de mutualisation chez le prestataire de services logistiques.	220
❖ Le champion.....	221
❖ La vision stratégique	223
3.5.2. La vision stratégique du prestataire de services logistiques.....	224
3.5.3. L'assemblage de ressources afin de modifier un environnement dans le but d'obtenir des compétences centrales ou compétences clés.	227
 SECTION 3.6. FORMULATION D'UN MODELE DE RECHERCHE	 228
3.6.1. Présentation des propositions de recherche.....	228
3.6.2. Proposition du modèle de recherche issu de la revue de littérature.....	231
 Conclusion du chapitre 3	 237

Chapitre 4. Cadre épistémologique, présentation du terrain et méthodologie de la recherche 239

SECTION 4.1. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE – EPISTEMOLOGIE DE LA RECHERCHE	239
4.1.1. <i>Le choix d'un paradigme interprétativiste</i>	240
4.1.2. <i>Une logique hypothético-déductive</i>	242
4.1.3. <i>Une méthodologie qualitative de la recherche</i>	243
4.1.4. <i>La validité de notre recherche</i>	245
 SECTION 4.2. LA REALISATION DE LA RECHERCHE.....	247
4.2.1. <i>L'étude multi-cas</i>	247
4.2.2. <i>Le choix d'un terrain : la prestation de services logistiques à destination d'industriels pour les clients de la grande distribution alimentaire</i>	248
4.2.3. <i>Le protocole de recherche : Entretiens semi-directifs</i>	257
4.2.4. <i>Choix des cas et liste des répondants</i>	258
4.2.4.1. <i>Le choix des cas</i>	258
4.2.4.2. <i>La liste des répondants</i>	266
 SECTION 4.3. LE RECUEIL DES DONNEES ET LEUR TRAITEMENT	269
4.3.1 <i>Le recueil des données : les données primaires et les cinq guides d'entretien</i>	269
4.3.1.1. <i>Les guides d'entretien</i>	271
4.3.1.2. <i>Les données primaires</i>	273
4.3.2. <i>Les données secondaires</i>	276
4.3.3. <i>Le codage</i>	276
 Conclusion du chapitre 4 281	

Chapitre 5. Les résultats et leur analyse 283

SECTION 5.1. LA PRESENTATION DETAILLEE DES CAS.....	284
5.1.1. <i>Présentation du cas Alpha</i>	285
5.1.2. <i>Présentation du cas Beta</i>	288
5.1.3. <i>Présentation du cas Gamma</i>	291
5.1.4. <i>Présentation du cas Delta</i>	293
5.1.5. <i>Présentation du cas Epsilon</i>	296
5.1.6. <i>Présentation du cas Zeta</i>	299
5.1.7. <i>Présentation du cas Eta</i>	303
5.1.8. <i>Présentation du cas Theta</i>	309
 SECTION 5.2. PRESENTATION DES RESULTATS DES ENTRETIENS.....	312
5.2.1. <i>Les rapports des répondants à la mutualisation logistique</i>	314
5.2.2. <i>Les justifications de la décision de mutualisation logistique</i>	317
5.2.3. <i>Présentation des résultats des données secondaires</i>	319
 SECTION 5.3. LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE CONFRONTEES A L'ANALYSE EMPIRIQUE.....	322
5.3.1. <i>La vision stratégique</i>	323
❖ <i>Lien entre la structure du prestataire et sa vision stratégique</i>	329
❖ <i>Lien entre caractéristiques financière du PSL et son implication dans les projets de mutualisation</i>	330
5.3.2. <i>Les ressources et compétences du PSL et les variables modératrices</i>	336
Les ressources tangibles	337
Les ressources intangibles	339
5.3.3. <i>La constitution d'un pool mutualisé et les variables modératrices</i>	349
❖ <i>Les logiques des industriels en faveur de la constitution des pools</i>	354
❖ <i>Les logiques des industriels en défaveur de la constitution des pools</i>	357
❖ <i>Les logiques des industriels qui diminuent l'emprise du prestataire en modifiant l'offre de mutualisation logistique concertée</i>	359

5.3.4 Les apports au modèle	363
5.3.4.1. Les SSI et les cabinets de conseil : deux acteurs intervenant dans le processus d'émergence de pool de mutualisation.....	363
5.3.4.2. Les modèles amendés suite à notre étude empirique.....	365
Scenario 1	365
Scenario 2 :	367
Scenario 3 :	369
5.3.5. Les rôles des prestataires de services logistiques dans l'émergence des solutions de mutualisation.....	371
Conclusion du chapitre 5	379

CONCLUSION GÉNÉRALE 381

1. La synthèse de notre recherche	381
2. Les apports théoriques de notre recherche : élaboration d'un cadre de recherche original.....	384
3. Les apports managériaux.....	385
4. Les limites de notre recherche.	387
5. Les perspectives de recherche.....	389

ANNEXES 393

LISTE DES FIGURES 482

LISTE DES TABLEAUX 484

LISTE DES ENCADRÉS 486

TABLE DES MATIÈRES 487

RÉSUMÉ / ABSTRACT 486

RÉSUMÉ

La présente thèse porte sur le rôle du prestataire de services logistiques en matière d'émergence de solutions de mutualisation logistique concertée. Nous avons cherché à identifier les rôles des prestataires et à lier ces rôles avec la vision stratégique du prestataire, ses ressources et compétences, et les logiques des acteurs de la *supply chain*. Nous avons structuré notre thèse autour de trois revues de littérature, chacune étant l'objet d'un chapitre (ressources et compétences et management stratégique ; mutualisation logistique ; prestation de services logistiques et prestataires), d'un quatrième chapitre sur notre méthodologie de recherche fondée sur une approche interprétativiste, et un raisonnement hypothético-déductif avec étude de cas dans une méthode qualitative. Enfin, dans un cinquième chapitre, nous présentons les résultats issus de notre étude de terrain fondée sur huit cas de la grande distribution alimentaire.

Au cours de cette recherche, nous avons été amenée à spécifier la mutualisation logistique concertée, en identifiant trois grands types : la mutualisation concertée de type gestion partagée des approvisionnements mutualisée, la mutualisation concertée de type gestion mutualisée des approvisionnements et la mutualisation concertée « par synergie ». Suite à la confrontation de notre modèle théorique au terrain, nous avons construit trois modèles. Ces trois modèles mettent en perspective trois scénarii, avec pour chacun des rôles pour les prestataires de services logistiques de plus en plus spécifiques à acquérir ou assumer. Nous avons alors confronté les quatre grands rôles identifiés par la littérature à la réalité du terrain. Nous en avons déduit que les prestataires de services logistiques ne remplissent pas totalement ces quatre rôles et au contraire, sont peu actifs pour devancer les besoins de leurs clients. Nos trois scénarii nous conduisent non seulement à identifier trois types de prestataire mais aussi à identifier les ressources et compétences spécifiques à chacun des scénarii. Notre conclusion est que les prestataires peuvent jouer un rôle majeur dans l'émergence des solutions de mutualisation logistique concertée mais qui n'en saisissent que rarement l'opportunité.

ABSTRACT

The current thesis concerns the role of the logistic service provider in the emergence of concerted logistic pooling solutions. We identified roles of services providers and linked them with their strategic intent, their resources and competencies, and the behavior of supply chain actors (suppliers, distributors, IT services companies, consultants). This thesis is structured around three literature reviews, each of them is developed in a chapter (resources and competences and strategic management; logistic pooling, logistic service and logistic service providers), a fourth chapter on our methodology (interpretativist and hypothetico-deductive) with cases study and a qualitative methodology. In the last chapter, we present the result of our empirical study, based on eight cases from the distribution sector.

We had to specify the definition of logistic pooling and found three major types: concerted logistic pooling based on "*gestion partagée des approvisionnements mutualisée*", a second one based on "*gestion mutualisée des approvisionnements*", and a last one based on "synergy". Then we built three models each of them fitted three scenarios. These scenarios helped us discover for each of them the role of the logistic service providers and the specific resources and competencies they own in each case. We develop then a matrix with the different scenarios and the kind of resources and competencies to acquire to change of scenario and become more proactive in logistic pooling. Our conclusion is that logistic service providers can have a major role to play in the development of concerted logistic pooling solutions, but they rarely take the opportunity to do so.