

Le manque de vision stratégique en matière de mutualisation du prestataire de services logistiques

Sous la direction du Pr. Jacques Colin
et la co-direction de Monsieur Joe Miemczyk

Valérie Michon

valerie.michon@univ-amu.fr

PRAG Économie / Gestion en poste à l'Université d'Aix-Marseille
Doctorante au Cret-Log
1^{ère} inscription : décembre 2009

• 17^e journée doctorale en transport Eric Tabourin – 3 juillet 2012 – AFITL - LET

Plan de la présentation

Introduction

1. Origine et contexte de la recherche
2. Objectifs de la recherche
3. Problématique et question de recherche
4. Des concepts clés
5. Méthodologie
6. Les apports de la recherche
7. Planning prévisionnel

Quelques références bibliographiques

•

•2

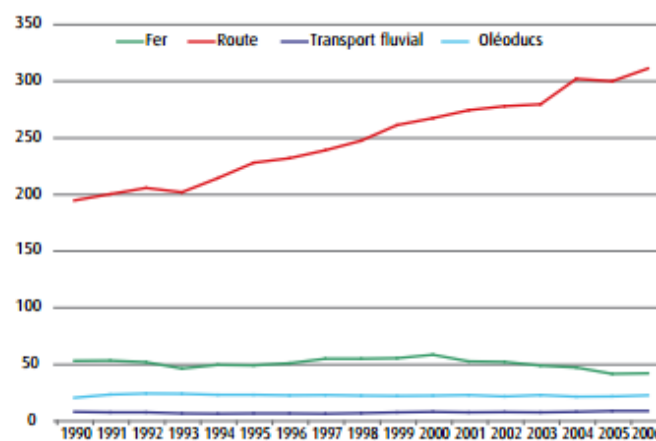
Introduction

- La logistique
- La *supply chain*
- Les impacts du transport

• 3

Évolution des transports intérieurs terrestres de marchandises en France

En milliards de tonnes-km



Source : SOeS, Commission des comptes des transports de la nation.

• 4

1. Origine et contexte de la recherche

- [A l'origine ... Etape 1](#)

• 5



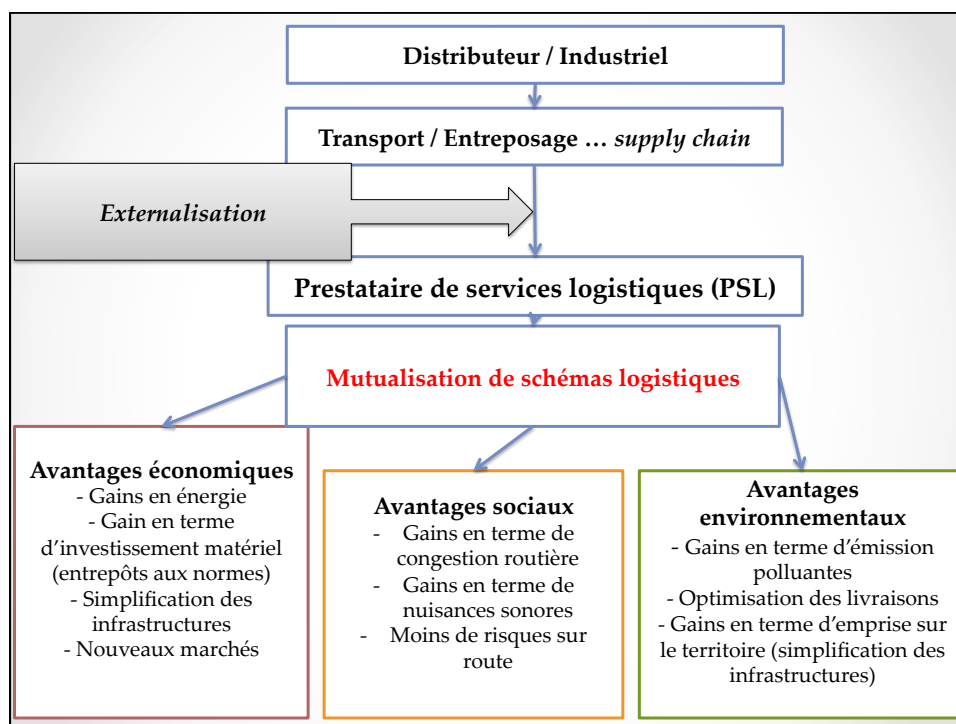
Source - <http://sustainable-link.com/> • 6

1. Origine et contexte de la recherche

- [A l'origine ... Etape 1](#)

- Une réponse possible : la **mutualisation** de schémas logistiques.
- La mutualisation (Pan 2010) : « La mutualisation logistique, correspond à 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. »

•7



1. Origine et contexte de la recherche

- [A l'origine ... Etape 1](#)
- [A l'origine ... Etape 2](#)
- **Pourquoi les prestataires de services logistiques ne sont-ils pas force de proposition, voire proactif dans la proposition de solutions de mutualisation à leurs donneurs d'ordres ?**
- Notion de **vision stratégique**.
 Vision stratégique ou intention stratégique -> la vision se réfère à quelque chose **de mieux que ce qui existe actuellement**. Elle est une image mentale d'un état futur et désirable. La vision est la **matérialisation d'une « ambition disproportionnée »** que l'entreprise s'efforce de concrétiser (Hamel et Prahalad, 1994).

• 9

Dans un contexte économique et écologique favorable ...

- Actualité du développement durable.
- Un contexte favorable à la **mutualisation** :
 - Environnement dynamique
 - Réglementation en matière de transport et de stockage
 - Accroissement des coûts de l'énergie (transport) et des coûts de construction (stockage).
 - Implication des parties prenantes des organisations dans le développement durable et affichage de normes ISO (26000 – 14001, ...)
 - Loi LME de 2008 (Camman, Livolsi 2009)

• 10

2. Les objectifs de la recherche

- Comprendre le manque de vision stratégique en matière de mutualisation chez le PSL.
- Identifier les éléments de blocage qui ne permettent pas au PSL de concevoir et d'exprimer une vision stratégique en matière de mutualisation.

•

• 11

3. Problématique et question de recherche

Contraintes : économiques, sociales, environnementales.

Mutualisation : du transport, des commandes, des espaces de stockage, ... -> **solution**

•

• 12

Question de recherche :

Les prestataires de services logistiques doivent-ils leur incapacité à assumer un rôle de « mutualisateur » au sein des *supply chains* à la nature des compétences développées et à l'inscription de leur fonctionnement dans des routines organisationnelles ?

A quelles conditions peuvent-ils formuler une vision stratégique en matière de mutualisation ?

• 13

4. Des concepts clés

A. La vision stratégique

B. La mutualisation

C. Le prestataire de services logistiques « historique »

D. Le prestataire de services logistiques « mutualisateur »

• 14

A. La vision stratégique

- Strategic Intent – Hamel et Prahalad 1989.

Terme	Définitions	Auteurs
Strategic intent	Avoir une intention stratégique c'est avoir une vision commune, vers une direction générale.	Hamel et Prahalad 1989. Senge 1991,
	« an ambitious and compelling ... dream that energizes ... that provides the emotional and intellectual energy for the journey ... to the future »	Hamel et Prahalad 1994.

- Ses composantes :
 - Qui fait le « rêve » ?
 - La tension « créatrice » dans l'organisation.
 - Une incertitude -> fédérer autour d'un concept/ d'une idée toute l'organisation concernée avec un objectif **d'avantage concurrentiel**

• 15

B. La mutualisation

- Concepts développés
 - Multiplicité des notions de « mutualisation »
 - Plusieurs niveaux de mutualisation : du niveau « historique » (0) au niveau le plus complexe.
 - Historique de la mutualisation
 - Conséquences organisationnelles de la mutualisation
 - Fonctionnement stratégique de la mutualisation
- Exemples de mutualisation

Exemples en France : HECORE , Sara Lee et Cadbury, Lustucru, Heinz, Banania, (à l'instar d'industriels), GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » (à l'instar d'industriels et de la CCI), ... -> aucun cas à l'initiative de PSL (*Points de vente n°1111 – mars 2012*)...

• 16

C. Le prestataire de services logistiques (PSL) « historique »

- Caractéristiques historiques du PSL et poids des routines.
- Perception du rôle du PSL par ses donneurs d'ordres.
- Quelle place du PSL dans la *supply chain*?

Terme	Définitions	Auteurs
Routines	« behavior that is learned, highly patterned, repetitious, or quasi-repetitious, founded in part in tacit knowledge » « Le terme générique de routine inclut les formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies autour desquelles les organisations sont construites et au travers desquelles elles fonctionnent. Il inclut également la structure des croyances, les cadres, les paradigmes, les codes, les cultures et les connaissances qui à la fois construisent et contredisent les routines formelles. Les routines sont indépendantes des individus qui les exécutent et peuvent survivre à des changements considérables dans le groupe des individus. »	Dosi, Teece et Winter 1990. March 1988 Knott 2003, Pavitt 1986.

D. Le PSL « mutualisateur »

- La notion d'acteur tiers.
- La notion de réseau
- Ses caractéristiques :
 - Détention de capacités dynamiques
 - Démarche proactive
 - Acquisition de compétences stratégiques (mobilisation, agencement et contrôle)
 - Identification de ces compétences stratégiques par le management
 - Remise en question des routines organisationnelles.

Terme	Définitions	Auteurs
Capacités dynamiques	« the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments » « méta-compétence qui permet aux compétences centrales de s'ajuster à l'environnement et de ne pas devenir des rigidités centrales »	Teece <i>et al.</i> 1997 Warnier 2006

6. Méthodologie

Raisonnement : **hypothético-déductif**.

Méthode de recherche : **qualitative** (Paillé et Mucchielli, 2003, Thietart 2003, Giroux 2003, Yin 1990) basée sur l'étude de cas avec entretiens auprès de responsables logistiques des PSL type DHL Supply Chain / Geodis / FM Logistics ... par l'intermédiaire du Club Demeter et de responsables *supply chain* de distributeurs et industriels.

Positionnement épistémologique : **interprétativiste** (Giordano 2003 ; Girod-Séville et Perret 1999)

(Compréhension en profondeur d'un phénomène, du comportement des acteurs - Analyse des jeux d'acteurs et/ou des jeux de pouvoir)

•

• 19

7. Les apports de la recherche

Les apports managériaux :

- Comprendre les raisons du manque de propositions par les PSL de solutions de mutualisation des schémas logistiques ...
- ... afin d'inciter à des évolutions internes et externes permettant à l'offre de s'élargir et d'exploiter plus précisément le large champ de la mutualisation et les opportunités qu'elle laisse entrevoir,
- Identifier des solutions managériales pour positionner le PSL en acteur proactif en matière de mutualisation,
- Redéfinir les relations DO-PSL qui permettent au PSL d'avoir une autonomie dans sa vision stratégique.

Les apports théoriques :

- Lier les notions de vision stratégique, de PSL et de mutualisation,
- Illustrer l'impact des relations inter-organisationnelles dans la formalisation d'une vision stratégique,
- Apporter des éclaircissements sur la formation d'une vision stratégique pour une organisation.

•

• 20

8. Planning prévisionnel

- Actuellement :
 - élaboration du guide d'entretien
 - Recensement des cas et des contacts
 - Prise des RDV
 - Rédaction de la partie théorique
- Septembre – décembre : entretien et retranscription – sortie des verbatim
- Janvier – juin 2013 : rédaction finale
- Septembre 2013 : soutenance.

• 21

Quelques références bibliographiques

- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- BOLUMOLE Y.A. (2001), «The supply chain role of third-party logistics providers », *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, N°2, p.87-102.
- CASTRO J.L., GUERIN F., LAURIOL J. (1998), Management stratégique et gestion des ressources humaines, le modèle des 3C en question, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p.75-89.
- DURAND R. (2003), Predicting a firm forecasting ability : the roles of organizational illusion of control and organizational attention, *Strategic Management Journal*, 24(9), p.821-838
- DURAND T. (2006), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion* (160), p.261-292
- GONZALES-FELIU J., MORANA J. (2009), Sharing Services for freight distribution: concepts, stakes and experience comebacks, Working papers, HAL.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, May-June, p.63-76.
- KOENIG G. (1994), L'apprentissage organisationnel : un repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, 97, janvier - février, p.76-83
- METAIS E. (1997), Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence, décembre
- MINTZBERG H. et F. WESTLEY (1989), « Visionary Leadership & Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 10
- PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford, 1959
- PREVOT F. (2007), « Coopétition et management des compétences », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, N°176, p.183-202
- REYNAUD E., SIMON E. (2004), Les secrets d'un bon domaine: une approche par les compétences centrales, *Revue Française de Gestion*, 149, mars - avril, p.101-116
- 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, p. 3-78
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180

• 22