



**HAL**  
open science

**DECOUPLAGE ET ENCASTREMENT ENTRE  
PRESTATAIRES LOGISTIQUES ET GRANDE  
DISTRIBUTION : CAS D'UNE PRATIQUE  
VOLONTAIRE DE DEVELOPPEMENT DURABLE  
AU SEIN D'UNE LOGISTIQUE " PLUG AND PLAY "**

Alain George

► **To cite this version:**

Alain George. DECOUPLAGE ET ENCASTREMENT ENTRE PRESTATAIRES LOGISTIQUES ET GRANDE DISTRIBUTION : CAS D'UNE PRATIQUE VOLONTAIRE DE DEVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN D'UNE LOGISTIQUE " PLUG AND PLAY ". Gestion et management. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2013. Français. NNT : . tel-00922077

**HAL Id: tel-00922077**

**<https://theses.hal.science/tel-00922077>**

Submitted on 23 Dec 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par l'**Université Montpellier 2**

Préparée au sein de l'école doctorale EDEG  
Economie et Gestion  
Et de l'unité de recherche MRM  
Montpellier Recherche en Management

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par : **Alain GEORGE**

**DECOUPLAGE ET ENCASTREMENT ENTRE PRESTATAIRES  
LOGISTIQUES ET GRANDE DISTRIBUTION :**  
**CAS D'UNE PRATIQUE VOLONTAIRE DE DEVELOPPEMENT DURABLE  
AU SEIN D'UNE LOGISTIQUE « PLUG AND PLAY »**

Soutenue publiquement le 3 décembre 2013 devant le jury composé de

M. Philippe LORINO, Professeur Emérite, ESSEC	Rapporteur
M. Gilles PACHE, Professeur des Universités, Université Aix -Marseille	Rapporteur
M. Denis TRAVAILLE, Professeur des Universités, Université de Lyon III	Directeur de thèse
M. Yves DUPUY, Professeur Emérite des Universités, Université de Montpellier II	Examineur
M. Gérard NARO, Professeur des Universités, Université de Montpellier I	Examineur
M. Michel MANNARINI, Maitre de Conférence, Université UPVD de Perpignan	Examineur
M. Jean Christian VIALELLES, Directeur Général GREENMODAL TRANSPORT – Filiale CMA CGM	Examineur



L'Université n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ;  
ces opinions doivent être considérées comme  
propres à leur auteur.





**« *Quasi nanos gigantium humeris insidentes* »**

*Bernard de Chartre - XIIe siècle*



**DECOUPLAGE ET ENCASTREMENT ENTRE  
PRESTATAIRES LOGISTIQUES ET GRANDE  
DISTRIBUTION :**

**CAS D'UNE PRATIQUE VOLONTAIRE DE DEVELOPPEMENT  
DURABLE AU SEIN D'UNE LOGISTIQUE « PLUG AND PLAY »**

---

**DECOUPLING AND EMBEDDEDNESS BETWEEN  
LOGISTICS SERVICE PROVIDERS AND MASS-MARKET  
RETAILING :**

**THE CASE OF A VOLUNTARY PRACTICE  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITHIN  
A LOGISTICS MODEL'S 'PLUG AND PLAY '**

Laboratoire de rattachement :  
MRM - Case Courrier 19001 – Bât 19 - Université Montpellier II  
Place Eugène Bataillon  
34095 Montpellier cedex 5



# Remerciements

---

Le travail qu'a représenté cette thèse a sollicité nombre de personnes. Certaines m'ont conseillé, d'autres m'ont soutenu, d'autres encore ont été simplement présentes.

Je tiens tout d'abord à remercier le Professeur Denis Travaillé pour son acceptation à la direction de ce travail de recherche, puis pour ses conseils mais aussi sa présence dans la dernière ligne droite. Sa confiance m'a autorisé à aborder cette recherche avec une liberté suffisamment large, qu'il a su recadrer en temps utile.

Le travail n'aurait pu être abouti sans les professionnels qui ont accepté de participer à cette démarche et d'autres qui m'ont permis d'accéder à ce terrain d'observation. Je pense particulièrement à Françoise Gleize, Elisabeth Charrier et la FNTR pour leur soutien, Corinne Robert, Patrick Delporte, Laurent Médina et Bruno Khotés ainsi que Bertrand Dumas.

Je remercie également, les Professeurs Philippe Lorino et Gilles Paché d'avoir accepté d'évaluer cette thèse. Leurs remarques et leurs conseils me guideront dans mes travaux futurs.

Ce projet n'aurait pu exister sans l'assurance que m'a donnée Cyrille Mandou en ma capacité à fournir un travail doctoral. Je le remercie de m'avoir amené au bord de ce long chemin.

L'ensemble des collègues du laboratoire MRM, groupe Comptabilités et Société, par leurs conseils et leurs encouragements dans l'avancée de mes travaux. Je pense particulièrement à l'équipe de Montréal mais aussi au Professeur Gérald Naro.

Je ne peux oublier la Directrice de l'IAE de Perpignan, Christine Pagnon-Maudet, qui par son soutien discret mais efficace a permis d'entrevoir dans les jours gris un coin de ciel bleu. Mes collègues Fabienne Villeséque-Dubus et Paméla Baillette qui m'ont dédié une partie de leur précieux temps. Les étudiants qui m'ont donné cette envie d'enseigner et surtout de partager.

La Société SYMERGENCE, son appui sur le terrain et sur le plan financier a été déterminant.

Mes amis, par leurs rires et leurs boutades, ont relativisé la charge de travail. Les traqueurs de fautes et les passionnés de syntaxe qui dans l'ombre ont œuvré jusqu'au dernier jour. Merci à Anne-Sylvie, Catherine, Patrick, Reynald.

Le soutien, dans les périodes de profonds doutes, de Michel Mannarini a su me redonner le courage. Ses conseils et son soutien ont comblé certains manques.

Ma famille, mon épouse qui a su se tenir droite à mes côtés pendant de nombreuses années, son épaule est solide et réconfortante dans l'effort. Mes enfants qui ont supporté mes absences et qui ont soulagé la tension. Ils ont cru en mon projet.

A Emma, Paul, Boris, Mathilde et le petit Pablo

Enfin, mes parents qui m'ont enseigné le courage et la détermination. Merci à ma chère mère, Mamouchka, d'avoir eu le courage d'attendre.

A tous ceux également que j'aurai pu oublier, ils savent combien je les remercie.

*A Paul*

*Matricule KL B 14789*

## Résumés et mots clés

### Résumé :

La logistique de la Grande Distribution s'appuie sur une organisation multi-acteurs dont les principes de flexibilité et d'adaptabilité au moindre coût sont les leviers d'une performance fondée sur la substituabilité des Prestataires de Services Logistiques (PSL). Cette organisation entraîne une dépendance stratégique des PSL vis à vis de la grande Distribution. Néanmoins, certains prestataires intègrent une démarche de Développement Durable. La problématique de la thèse est donc la suivante : Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ? Le cadre théorique s'appuie d'abord sur le modèle « Plug and Play » qui permet de caractériser la logistique de la Grande Distribution par la spécificité des actifs et une approche des contrats. Il est complété par la théorie du découplage et de l'encastrement, selon White, ce qui permet d'expliquer le caractère bloquant du modèle « Plug and Play » et celui d'actions possibles des PSL. La méthodologie choisie est une approche exploratoire abductive sous un positionnement constructiviste modéré. Elle s'appuie sur l'étude de cas approfondie d'une chaîne logistique aval d'une enseigne de la Grande Distribution et de ses PSL. Une triangulation des méthodes mobilise essentiellement une démarche qualitative par le biais d'entretiens, mais également une enquête quantitative. Les résultats de la recherche montrent dans le cas étudié que les PSL sont encastres dans le modèle « Plug and Play » de l'enseigne dont ils sont dépendants. En réaction, certains prestataires tentent de se découpler du « Plug and Play », en intégrant une démarche de Développement Durable, et de s'encastres dans un modèle « Plug and Play » où le rapport de force entre PSL et l'enseigne est plus équilibré.

---

**Mots clés :** Grande Distribution, Prestataires de Services Logistiques, Logistique « Plug and Play », Découplage, Encastrement, Développement Durable

---

### Abstract

The Mass-market retailing logistics relies on an organization multi-actor whose principles of flexibility and adaptability to the lesser cost are the levers of a performance based on the substitutability of the logistics service providers (LSP). This organization leads to a strategic dependence of PSL with respect to the large distribution. However, some providers incorporate a sustainable development approach. The problematic of the thesis is as follows: Why and how logistics providers incorporate, voluntarily, a sustainable development policy within the outbound logistics chain of the Mass-market Retail? The theoretical framework is first based on the model "Plug and Play". It allows characterizing the logistics of the Mass-market Retailing by asset specificity and contract approach. It is complemented by the theory of decoupling and embeddedness, according to White, which helps to explain the blocking attribute of the "Plug and Play" model and possible action of LSP. The methodology chosen is an abductive exploratory approach in a moderate constructivist position. It relies on an in-depth case study of an outbound logistics of a Mass-market Retailing and its LSP. A triangulation of methods essentially mobilizes a qualitative approach through interviews, but also a quantitative survey. The results of the research show, in the case studied, that the LSP are embedded in logistics 'Plug and Play' of the trade, and on which they are dependents. In response, some providers attempt to decouple themselves from the 'Plug and Play', by integrating a sustainable development policy and embedded themselves in a model of "Plug and Play" where the power relations between LSP and the trade is balanced.

---

**Key words:** Mass-market Retailing, Logistics Services Providers, Logistics « Plug and Play », Decoupling, Embeddedness, Sustainable development

---





# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE .....	1
-----------------------------	---

---

PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES DE LA THESE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	28
---	----

INTRODUCTION .....	29
--------------------	----

CHAPITRE 1 - LE « PLUG AND PLAY », UNE APPROCHE TRANSACTIONNELLE DE LA RELATION DONNEURS D'ORDRES ET PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES .....	32
---	----

CHAPITRE 2 - LE DECOUPLAGE ET L'ENCASTREMENT UN CONCEPT SOCIOLOGIQUE SUR LE TERRITOIRE ECONOMIQUE DU « PLUG AND PLAY » .....	74
---	----

CHAPITRE 3 - LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ADOPTEE ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE DE CAS .....	120
---	-----

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....	164
---------------------------------	-----

---

PARTIE 2 – RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION : UNE ETUDE DE CAS SUR LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES, LE DEVELOPPEMENT DURABLE LIE AUX IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX (D.D.I.E.) ET UNE ENSEIGNE DE LA GRANDE DISTRIBUTION .....	168
---	-----

INTRODUCTION .....	169
--------------------	-----

CHAPITRE 1 - LA CHAINE LOGISTIQUE AVAL D'UNE ENSEIGNE DE LA GRANDE DISTRIBUTION, UN MODELE « PLUG AND PLAY » BLOQUANT POUR LES PSL .....	171
--	-----

Section 1 - Des prestataires de services logistiques dépendants du modèle “Plug and Play” de l’enseigne de la Grande Distribution .....	173
--	-----

---

Section 2 - Le modèle "Plug and Play" de l'enseigne bloque les choix stratégiques des PSL.....	196
CHAPITRE 2 - LE D.D.I.E. VECTEUR DE DECOUPLAGE ET D'ENCASTREMENT, UNE REPOSE DES PSL A L'INCERTITUDE .....	225
Section 1 - Le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux : une opportunité d'action pour les PSL au sein du "Plug and Play" de l'enseigne .....	227
Section 2 - Le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux, un facteur potentiel d'encastrement au sein d'un « Plug and Play » redéfini par les PSL..	260
CHAPITRE 3 - DISCUSSION DES RESULTATS : LE CERCLE, UN VECTEUR DE RE- ENCASTREMENT ET D'UNE HYPOTHETIQUE INSTITUTIONNALISATION .....	291
Section 1 - Le cercle, un encastrement des PSL potentiellement renforcé .....	293
Section 2 - Le cercle des PSL chartés « Objectif CO2 », une barrière possible à l'entrée de la démarche D.D.I.E.....	300
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : DU CERCLE A UNE HYPOTHETIQUE INSTITUTIONNALISATION .....	321
CONCLUSION GENERALE .....	332
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE.....	347
TABLE DES MATIERES .....	368
INDEX DES FIGURES .....	373
INDEX DES TABLEAUX .....	375
INDEX DES GRAPHIQUES .....	376
TABLES DES ANNEXES .....	378

***"L'étonnement hésite entre l'arbitraire de la  
méthode et la banalité des conclusions"***

*Borges, à propos de Quevedo*

---

## INTRODUCTION GENERALE

---



Les phénomènes conjugués de mondialisation et de récession, sont les éléments privilégiant un marché de consommation actuellement tiraillé dans un univers concurrentiel exacerbé. Dans ce contexte, la recherche de performance, dont la traduction finale est financière, (Lorino, 2005), confirme sa prédominance. Elle assure à l'entreprise sa capacité, à *minima*, à survivre dans un contexte d'échanges accélérés et hyper compétitifs. Au mieux, elle doit réaliser certains profits afin de satisfaire les parties prenantes.

Au fil de l'évolution de l'entreprise, sa complexité est devenue croissante du fait de la scission entre la décision, sa mise en œuvre et ses impacts. Ceci résulte du fait que les actionnaires peuvent être soit, ou à la fois, anonymes, multiples, non connectés à l'environnement direct de l'entreprise. Il en est ainsi puisqu'ils sont issus du grand public, des spéculateurs, ou de façon plus générale des investisseurs institutionnels. Parfois, il peut même s'agir d'autres entreprises.

Les dirigeants de ces entreprises, quant à eux, sont des professionnels. Pourvus de nombreux diplômes, ils sont devenus des outils de l'actionnaire affectés à des objectifs directement liés à la performance financière de l'entreprise basée elle-même sur les critères de la valeur ajoutée économique (E.V.A.)<sup>1</sup>. Cette mutation a justifié le besoin de faire évoluer la définition de l'entreprise à travers les différents courants de recherche.

Cette entreprise peut être analysée sur plusieurs points de vue scientifiques. Elle peut être vue sociologiquement ou économiquement, mettant en avant pour le premier la dimension humaine de l'entreprise, voire collective, pour le second le cadre économique et de

---

<sup>1</sup> Economic Value Added. : La Valeur Ajoutée Economique. « La valeur ajoutée économique est une nouvelle mesure de performance qui est censée mieux aligner les incitations des managers à celles des actionnaires », traduit de Lovata et Costigan, (2002)

production. Néanmoins, elle détermine un univers dans lequel la performance économique est une injonction de contrôle pour son dirigeant sur l'activité, ceci dans le but de satisfaire des actionnaires déconnectés des externalités négatives générées par l'activité créatrice de profits. Cette performance appelle aussi l'entreprise à simplifier son engagement en externalisant chez des fournisseurs son besoin de performance. Cette dernière est liée au coût et à la réactivité de l'entreprise face au marché.

Nous proposons de brosser rapidement le portrait d'une activité qui nous permettra d'illustrer ce propos mais également d'introduire, plus précisément notre travail de recherche.

### **La Grande Distribution un exemple typique d'externalisation**

Le concept de commercialisation de la Grande Distribution, est fondé sur une massification des volumes et une diversité des produits mis à la disposition d'un grand nombre<sup>2</sup> de consommateurs sur un même lieu de consommation. Cette typologie de vente repose avant tout sur la pratique des achats groupés, en positionnant ce format entre l'activité de grossiste et de détaillant.

Pour ce faire, la Grande Distribution (GD) a établi une forme de coopération avec l'IAA<sup>3</sup>. Le « club GENCOD » en 1972 a uniformisé certaines données par une codification utilisable à la fois par les acteurs de la GD et ceux de l'IAA. Cette codification commune aux clients et aux fournisseurs est un élément accélérateur de mise en œuvre des méthodes logistiques modernes liées à l'information. Sa vitesse de propagation et son unicité dans l'organisation sont incontournables et indispensables dans un univers où la traçabilité des produits et de leurs flux sont les piliers de l'efficacité des chaînes d'approvisionnement. La performance de la chaîne logistique s'est améliorée en s'appuyant sur ces données plus exactes et partageables.

La course aux implantations est alors ouverte. La Grande Distribution développe sa stratégie autour d'une politique d'implantations territoriales et une organisation basée sur la concentration organisationnelle. Cette dernière repose notamment sur le partage rapide de données fiables. Néanmoins certaines lois<sup>4</sup> tentent de maîtriser ce développement invasif par la limitation du nombre de surfaces de vente créées par année et par bassin de consommation.

---

<sup>2</sup> Nous pourrions même dire « du plus grand nombre »

<sup>3</sup> IAA : Industrie Agro-Alimentaire

<sup>4</sup> Notamment, la loi Royer en 1973 à pour objectif de réglementer les ouvertures de grandes surfaces, renforcée par la loi dite « loi Raffarin » du 5 juillet 1996.

***La Grande Distribution est par conséquent en quête d'une autre dimension sous la contrainte réglementaire.***

Dès la fin des années 1970, la puissance des enseignes de la Grande Distribution est telle qu'elle permet d'imposer une pression envers les fabricants, sur les produits et leur prix. Jusqu'en 1986, la Grande Distribution française se distingue de celle pratiquée au Royaume Uni par exemple. Alors que la première a basé son mode concurrentiel sur le prix. La seconde, quant à elle, fonde son challenge sur la différenciation de l'offre. Ceci a été déterminant dans la structuration de la logistique de la Grande Distribution sur le territoire national.

Le nombre croissant d'enseignes a alimenté cette compétitivité du mieux offrant basée sur la disponibilité, le choix et le prix, augmentant ainsi la pression concurrentielle régie par le prix proposé au consommateur final. A la même période, la conjoncture économique des années 70 et 80 et l'impact des deux chocs pétroliers ont eu un effet de compression du taux d'autofinancement des entreprises parfois inférieur à 50%<sup>5</sup>. Ceci nous semble important à souligner car la réponse directe à ces impacts conjoncturels a permis, et a accéléré, les politiques de sous-traitance et d'externalisation. Elles sont d'importants leviers de transfert des charges fixes en charges variables pour les enseignes de la GD.

En 1993, le blocage des dossiers de demande d'ouvertures de surfaces de vente (GMS)<sup>6</sup> est revu par la loi Raffarin de 1996. Elle vise à la limitation des nouvelles implantations et extensions des grandes surfaces. La marge de manœuvre de la Grande Distribution est alors réduite. Les niches d'optimisation de leur rentabilité et de leurs profits s'amenuisent. La perception de la GD d'une limitation de sa performance en relation à ses extensions (i.e. en équivalent m<sup>2</sup>) amplifie donc plus encore la politique de sous-traitance des prestations logistiques initiées dans les années 1970-1980.

***L'externalisation logistique un choix de performance pour la Grande Distribution.***

Ce choix stratégique s'avère alors payant car il prend appui sur l'économie des coûts directement perceptibles en termes de rentabilité. L'effort à fournir pour obtenir un point supplémentaire de rentabilité par l'économie est moins important que celui à engager pour un accroissement de volume de vente. La maîtrise du prix de vente d'un bien en rayon, et par conséquent de son coût de revient global, implique de prendre en considération d'autres

---

<sup>5</sup> Leur taux d'investissement passe de 25% en 1974 à 17% en 1984, (Berthelemy & Devezeau de Lavergne, 1987)

<sup>6</sup> GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

éléments que celui de son prix d'achat, (Paché, 1994). L'obsession de la taille, pour la GD, peut alors se justifier par une volonté d'asseoir, voire de renforcer, sa position concurrentielle et sa présence sur le marché. Par l'accroissement des volumes ainsi générés et de sa représentativité sur le marché, l'enseigne peut prétendre renforcer sa capacité et son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs.

La limitation de la capacité d'extension des surfaces des enseignes de la GD tend à positionner toutes les enseignes au même niveau concurrentiel sur le plan des coûts d'achat<sup>7</sup>, l'écart entre elles étant réduit, (Filser, 1998). L'optimisation et la réduction des coûts logistiques, c'est-à-dire d'organisation et de mise en œuvre de moyens afin de mettre à disposition du consommateur final un produit ou un bien, devient un des principaux chevaux de bataille de la GD. Cette approche de la logistique leur permet de rivaliser au sein du marché basé sur la différenciation par les coûts. Dans un premier temps, des entités logistiques spécifiques sont créées au sein de leur groupe<sup>8</sup>, privilégiant l'optimisation de ces branches d'activités par le biais de centres de profit et/ou de coûts. Cette politique a eu pour ambition d'identifier clairement les « structures d'affaires », de faire ressortir leurs forces et leurs faiblesses dans le cadre du niveau de service rendu sur les points de consommation<sup>9</sup> (voire au consommateur final) mais aussi des coûts (ciblés).

La suite logique de cette dynamique a consisté à initier, au sein du groupe, une relation client / fournisseur tout au long de la chaîne logistique, de l'amont vers l'aval et jusqu'au point de vente. Ceci a eu pour impact la mise en place de facturation des prestations entre les activités d'un même groupe. Les choix de maintenir, ou non, certains types d'activités au sein de l'entreprise ont été fondés sur l'appréciation de l'effort à fournir pour la maîtrise des opérations et leur rentabilité. Ce que Williamson (1996) nomme, à la suite de Coase, les Coûts de Transaction.

Dès lors, la politique d'optimisation des coûts tout au long de la chaîne logistique a pu prendre son essor, amplifiée par l'émergence des plateformes logistiques liée à la séparation du flux financier et du flux d'information, (Des Garets, 1991). Les enseignes de la Grande Distribution font alors le choix de limiter leur investissement, notamment sur les activités à

---

<sup>7</sup> Coût d'achat incluant le prix d'achat et les frais autres que le prix d'achat, tels que le transport, le stockage intermédiaire et final, les prestations intermédiaires, impacté principalement par la massification des approvisionnements.

<sup>8</sup> Par exemple : en 1990, la fusion du groupe Carrefour et du groupe Promodès donnera naissance à Logidis Comptoirs Modernes qui assure l'approvisionnement des magasins du groupe Carrefour. En 2000, Casino souhaite n'avoir qu'un interlocuteur logistique unique pour l'approvisionnement de ses magasins Casino tout en restant détenteur des 100% du capital d'Easydis (LSA.fr ; Le 30 novembre 2000 ; vu le 11/04/2012)

<sup>9</sup> POS: Point Of Sale



faible valeur ajoutée, telles que la logistique. En effet, elle a été identifiée comme un centre de coût incontournable mais *externalisable*.

***Les prestataires logistiques mis à contribution dans une performance multidimensionnelle.***

La performance se mesure alors à la capacité de mettre à disposition un produit en un lieu et un délai déterminé à l'avance. Cette performance est basée sur le prix du produit *rendu* au consommateur final, (Christopher & Peck, 2003; Colin, 2005, p. 136; Fabbe-Costes, 2005, p. 153; Le Ny, 1999)<sup>10</sup>. Afin d'occuper une position forte, la Grande Distribution a opté pour un élargissement de sa chaîne logistique liée à la recherche de fournisseurs optimaux pour sa stratégie.

Elle doit donc répondre à la fois à un nombre croissant de fournisseurs et de lieux d'enlèvement des marchandises mais aussi à une fluctuation, tant en termes de volumes que de localisations, résultant de la demande sur les POS. Sortant ainsi du cadre interne de l'entreprise, la logistique s'est donc étendue en faisant appel aux acteurs amont et aval ainsi qu'à leurs capacités de réponse à la demande multidimensionnelle du marché : volumes, localisations, cadences d'approvisionnement.

Cette logistique convoque donc, par le biais de leurs capacités logistiques et d'innovation, l'implication des fournisseurs dans le cadre compétitif du marché. Ils sont alors les pourvoyeurs de niches concurrentielles supplémentaires. Mentzer et al. (ibid.) confirment ce constat en s'appuyant sur les travaux de Novack et al. (1995) ainsi que sur ceux de McDuffie et al. (2001) : « *Dans les années 1980 et 1990, les entreprises ont commencé à considérer la logistique comme plus qu'une simple source de réduction des coûts, et la reconnaître comme une source d'amélioration de produits ou offres de services dans le cadre du processus plus large de la chaîne d'approvisionnement, afin de créer un avantage concurrentiel.* »<sup>11</sup>.

Au sein de cette évolution, pilotée par les donneurs d'ordres de la Grande Distribution, les logisticiens sont donc pris entre deux fers, celui du coût et celui du service, exprimé en qualité ou niveau de service. Le profil d'une logistique plus particulière à la Grande Distribution est sur le point d'émerger.

<sup>10</sup> Nous rappelons que la logistique a pour fonction de rendre disponible le produit en termes de quantité, de qualité et de délai au moindre coût. Nombre d'écrits soulignent cette dénomination de la fonction logistique, et notamment ceux que nous avons notés en référence, comme le confirme B. Philipp (2006, p. 22)

<sup>11</sup> « *In the 1980s and 1990s, companies began to view logistics as more than simply a source of cost saving and recognize it as a source of enhancing product or service offerings as part of the broader supply chain process to create competitive advantage.* », Mentzer et al. (2004, p. 607)

***Le juste à temps, une réponse à la limite d'extension de surface des enseignes***

La Grande Distribution tente de faire face aux limitations d'extension des surfaces de vente soumises à l'autorisation des Commissions Départementales d'Equipeement Commercial.<sup>12</sup>

La solution de la Grande Distribution est simple. Les supermarchés et hypermarchés doivent transformer leurs lieux de stockage attenants aux magasins en surfaces de vente (i.e. mètres carrés) complémentaires, contournant ainsi la limite puisqu'il ne s'agit pas de construction ou d'extension à proprement parler. Cette modification est plus profonde qu'il n'y paraît car elle conduit le concept de gestion des stocks directement à la mise en œuvre des méthodes du « *juste à temps* ». Ces surfaces étaient initialement prévues pour la constitution de stockage tampon entre les fournisseurs et les rayons de mise en vente permettant une optimisation de l'approvisionnement basée sur la massification des flux.

Les besoins d'approvisionnement s'accroissent et se précisent tant en termes de volumes qu'en termes de nombre de références produits. L'objectif est d'optimiser la mise en rayon des produits par la diversification des produits présentés et leur disponibilité sans pour autant augmenter le besoin de stockage sur le site de vente. L'effort que la GD aurait dû fournir, dans le cas où elle aurait rempli à la fois le rôle de donneur d'ordres et d'acteur opérationnel de l'ensemble de sa logistique, aurait été considérable du point de vue de l'organisation, de la coordination et des ressources financières à engager. C'est la raison pour laquelle l'évolution de la GD et celle de sa structure logistique, basée sur l'externalisation des prestations logistiques, a représenté un support organisationnel et opérationnel non négligeable. Ceci afin que cette réponse soit optimale face à un cadre législatif contraignant (i.e. par la limitation de leur possibilité d'extension). Une marche en avant est alors initiée concourant à une évolution inéluctable et permanente des concepts opérationnels et des structures logistiques de la Grande Distribution.

Cette modification de l'approche opérationnelle des flux incite le fractionnement des volumes et la diversification des produits transportés. Elle présente pour avantage de ne posséder sur les POS que ce dont les magasins ont besoin en termes de stocks. Les stocks de sécurité s'amoincrissent, les quantités stockées par batch de livraison sont réduites, les stocks « morts » sont mieux maîtrisés. Mais derrière ces résultats propres aux lieux de vente se pose le problème de l'optimisation des achats et des transports qui répondent eux-mêmes au principe de massification. Leur coût fluctue en fonction des volumes fabriqués et transportés.

---

<sup>12</sup> C.D.E.C : Commissions Départementales d'Equipeement Commercial appelées auparavant Commission Départementale d'Urbanisme Commercial. Changement de dénomination par la loi du 29 janvier 1993, suivie d'un décret d'application n°93-306 du 9 mars 1993.

***L'organisation de la logistique de la Grande Distribution en réseau inter organisationnel s'impose.***

La solution réside alors en la multiplication des « clients livraison » et par conséquent des lieux de vente, résultat partiel du rapprochement entre les besoins et les circuits d'approvisionnement des différents formats de magasins au sein d'une même enseigne, voire d'un même groupe.

Cette *capillarité*<sup>13</sup> est, comme le soulignent Colin et Paché (1988), à l'inverse des logiques de massification qui ont structuré les concepts de logistique moderne. Elle est basée sur la présence sur le territoire d'une multitude de points de vente de plus ou moins grande taille. Une des seules bases de massification repose alors sur une standardisation des besoins, et par conséquent, des référencements à la fois des fournisseurs mais aussi des prestataires logistiques.

Cette dispersion génère systématiquement une cardinalité forte, c'est à dire une dissémination géographique des points de vente, leur nombre augmente. A l'inverse d'une tendance de massification, le nombre de points géographiques que doit « toucher » la logistique de distribution s'étend de plus en plus à travers le territoire, multipliant ainsi les sites et leur positionnement et fractionnant les flux.

Une des réponses qu'a tenté d'apporter la Grande Distribution à ce problème de dispersion des flux, des références et des sites, se tient dans la mise en place de plateformes afin de maintenir, malgré tout, une dynamique de massification à *minima*.

Ainsi, du fait de l'externalisation opérée, elle fait appel à des acteurs logistiques, dont le nombre et la diversité croissent avec l'exigence de service du marché de la consommation. Sur l'axe vertical de la chaîne logistique, les acteurs s'intercalent, augmentant ainsi, en raison de la multiplication de leur nombre, la distance entre le client final, le consommateur, et les différents acteurs de la logistique. Du fait de l'accroissement conjoint de la distance d'organisation (i.e. au sein de l'organisation entre les acteurs) et du nombre d'acteurs, la réponse optimale, à la demande de plus en plus complexe, devient donc une préoccupation et une source de dysfonctionnement permanentes.

---

<sup>13</sup> La *capillarité* oblige ainsi « une mise en contact physique avec des clients finaux dilués dans un espace géographique élargi qui ignore les frontières », (Bacus-Monfort, Bonet, & Paché, 2002, p. 19)

***La logistique de la Grande Distribution est un maillage dans lequel la standardisation et la substitutalité sont les clés de la performance d'un modèle logistique de type « Plug and Play ».***

Sous l'impulsion du développement des technologies d'information et de communication<sup>14</sup>, les donneurs d'ordres (GD) se focalisent plus sur le contrôle des opérations que sur la maîtrise des processus. Ces TIC permettent, entre autres, une circulation rapide des informations et par conséquent une capacité de contrôle accrue pour le donneur d'ordres sans pour autant qu'il se situe, nécessairement, dans l'action. Ils deviennent déterminants pour les choix organisationnels d'externalisation et de sous-traitance dans un environnement logistique, (Sauvage, 2002)<sup>15</sup>. Dès lors, les politiques de sous-traitance et d'externalisation d'activités, jugées comme périphériques au cœur de métier, peuvent se multiplier. Elles deviennent les fondements d'une certaine compétitivité qui s'appuie sur la conception d'une chaîne multi-acteurs dans un environnement concurrentiel où « *les entreprises contemporaines s'apparentent à des entreprises réseau ou des entreprises en réseau* », comme le souligne Fabbe-Costes (2007, p. 20), ou encore Paché et Paraponaris (2006). Ces entreprises sont reliées entre elles par un faisceau informationnel, structuré par des outils et des systèmes d'informations complexes et communiquant entre eux. Dès lors, la contrainte liée à l'information et la complexité inter-organisationnelle sont minimisées.

Dans cet environnement d'échanges de services entre donneurs d'ordres et Prestataires de Services Logistiques (PSL), les PSL sont soumis à un nouveau critère discriminant lors de la sélection des fournisseurs de services logistiques par la Grande Distribution. Il s'agit de leur capacité à développer des moyens efficaces de communication avec les clients, les fournisseurs mais également avec les consommateurs, (Sauvage, 2002)<sup>16</sup>. La tension partenariale ainsi que l'arbitrage entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs / prestataires sont en partie basés sur le potentiel technologique. L'un des vecteurs de minimisation des temps et des dysfonctionnements repose alors sur la standardisation de la demande que peut réaliser la GD, tant sur les ressources matérielles qu'organisationnelles des prestataires. Ainsi les solutions de substitution face à une demande ou à un dysfonctionnement sont multiples du fait de la standardisation des informations, de l'organisation et des matériels engagés dans la chaîne. Le risque et le temps diminuent leur emprise sur la chaîne logistique.

L'information et la *substitutalité* potentielle sont donc des pôles de compétitivité. Ces

---

<sup>14</sup> Technologie d'Information et de Communication : TIC

<sup>15</sup> "Alchian and Demsetz (1972) contend that information technologies can reinforce the capacity to coordinate human and material resources, determine organizational choices and orient the company's outsourcing decisions" Sauvage, (2002)

<sup>16</sup> "The capacity to develop efficient means of communication with customers, suppliers and even consumers is a discriminating factor", Sauvage, (2002)

caractéristiques de l'entreprise en réseau et de substitualité s'apparentent au modèle « Plug and Play » développé notamment par Fabbes-Coste (2005) ou encore Paché et Paraponaris (2006) à la suite de Tarondeau (1982; 1999). Cette évolution provient du contexte compétitif déterminé par la diminution du temps. Ce déterminant « temps » pour lequel la technologie est établie comme une variable clé (Sauvage, 2002; Christopher & Peck, 2003).

Elles exercent une pression sur la réduction des temps donc des coûts, dans un monde logistique, où le nombre et la diversité des acteurs s'accroissent, multipliant ainsi les fractures dans le cheminement des opérations logistiques.

Cette tendance incite les donneurs d'ordres à l'intégration de la chaîne logistique dans une organisation plus globale autour de l'activité de la Grande Distribution. Elle est nécessaire afin de minimiser les risques de dysfonctionnements au point de contact entre les prestataires mais aussi durant les temps opérationnels de chacun d'eux. Ceci est surtout possible par la capacité à partager les informations entre les différents acteurs tout au long de la chaîne logistique. La structuration intra et inter-organisationnelle de cette chaîne logistique, repose essentiellement sur la capacité de chacun des PSL, acteurs de la chaîne, à comprendre et à traduire, dans sa propre organisation, les objectifs du donneur d'ordres sans pour autant perdre de vue ses propres objectifs. Ce prestataire doit néanmoins, s'insérer dans un amalgame organisationnel, fait d'une multitude d'organisations, qui doivent agir comme une seule.

L'intégration agit comme un lissage organisationnel et matériel dans lequel, se pose alors la question du degré de liberté du prestataire dans la définition de sa stratégie et, par conséquent, sur sa capacité à proposer autre chose, ou plus, à son donneur d'ordres. La stratégie et sa capacité d'offres sont limitées par les contraintes fixées par la Grande Distribution. Ces contraintes peuvent également être celles que la GD fixe à ses fournisseurs et qui font fréquemment référence à des restrictions.

*« Les acteurs de la Grande Distribution doivent également prendre en compte les nouvelles contraintes qui pèsent sur cette fonction ; et cela passe par une logistique optimisée. Ainsi, le raccourcissement des délais constitue l'une des tendances qui caractérisent les relations entre distributeurs et producteurs. Délais de livraison mais aussi délais liés aux promotions sont les paramètres de la Supply Chain qui font constamment l'objet de restrictions. », (Observatoire de la grande distribution, 2007).*

Dés lors, la possibilité des PSL d'offrir une prestation sous un autre format, ou une nouvelle prestation, se trouve confrontée à cet obstacle.

***Les externalités environnementales semblent peser peu dans la balance de la performance.***

La recherche d'une optimisation du profit et la minimisation des coûts, notamment auprès des fournisseurs, ainsi que le fractionnement des volumes causé par l'augmentation de la capillarité et de la cardinalité, démontrent une augmentation de l'émission de Gaz à Effet de Serre, (GES). Ces impacts environnementaux amplifient encore le mouvement permanent de jeu de contraintes. En effet, le secteur de la distribution est fréquemment la cible d'associations de consommateurs, de fédérations professionnelles et des médias. Cette augmentation des contraintes est également stimulée par les nouvelles tendances de consommation responsable.

La Grande Distribution doit faire face à son obligation légale, en termes de Développement Durable, qui impose aussi un axe de communication sur ses pratiques. Elle se trouve confrontée à une nouvelle problématique, une nouvelle contrainte externe. Au cours de notre recherche, leur seule obligation est de communiquer, comme le stipule l'article 116 de la loi NRE<sup>17</sup> de 2001. Cette loi s'étend aux entreprises cotées en bourse. Ce qui est le cas pour certaines enseignes de la Grande Distribution. Depuis, un décret d'application<sup>18</sup> vise également les entreprises en fonction de leur taille, exprimée en nombre de salariés, néanmoins il s'agit toujours uniquement d'une obligation de communiquer sur les pratiques RSE.

Le monde professionnel de la prestation logistique, quant à lui, est face à certaines incitations, généralement sous forme d'accompagnement, concernant les pratiques responsables en termes d'impacts environnementaux. Les PSL sont parmi les plus importants émetteurs de gaz à effet de serres (GES). El Khadiri et *al.* nous confirment à la fois le contexte logistique et son impact sur l'environnement. « *Les changements récents intervenus dans les organisations logistiques pour répondre à une demande croissante et variée se sont traduits par une complexification des flux physiques et humains et par l'élargissement géographique des échanges, ce qui n'est pas sans engendrer des conséquences sur le plan environnemental, social et sociétal.* », (El Khadiri, Koleva, & Senkel, 2008, p. 3). Les auteurs précisent que « *Dans le domaine environnemental, ce sont les opérations de transport, notamment routier, qui ont un impact le plus fort. (...) Le secteur des transports avec plus de 26% des émissions de gaz à effet de serre en France est le premier secteur responsable de ces émissions, loin devant l'industrie et l'agriculture.* » (2008, p. 3)

<sup>17</sup> « Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé. », (Le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2001)

<sup>18</sup> Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

Néanmoins, les donneurs d'ordres ne semblent pas s'intéresser à cette donnée, alors que les PSL peuvent les soutenir, dans leur obligation de communiquer, par la fourniture potentielle d'actions et d'informations tangibles, liées au Développement Durable. Les pratiques d'appel d'offres de la GD, pour la partie de la logistique aval qui nous intéresse, ne laissent pas place à des critères<sup>19</sup> liés aux actions des PSL en termes de Développement Durable.

Les Prestataires de Services Logistiques, quant à eux, semblent, selon des informations issues du terrain et antérieures à la recherche, prendre conscience de l'importance de la maîtrise des émissions de GES et des démarches qui y font référence. Cette prise en compte, voire même la simple curiosité des Prestataires de Services Logistiques peut être surprenante du fait du peu d'intérêt exprimé par les donneurs d'ordres pour les actions éventuelles que ces PSL peuvent engager. D'autant que ces Prestataires de Services Logistiques sont potentiellement les *moteurs* de la prise en compte de stratégies et de pratiques professionnelles *plus en phase avec les demandes des consommateurs*. Dans le cas contraire, c'est à dire en l'absence d'une adoption volontaire de ces pratiques responsables, la visibilité médiatique des retombées environnementales des activités de distribution et logistique *pousse les autorités à légiférer*, (ibid., p 4).

A cet effet, nombre de standards et de démarches volontaires sont apparus. Nous pouvons noter, particulièrement dans le secteur qui nous intéresse de la logistique<sup>20</sup> : les « normes » concernant le management environnemental telles que ISO (ISO 14001), l'Eco-audit, les Ecolabels (la « Fleur Bleue », NF environnement), la Charte des bonnes pratiques des transports et des livraisons de marchandises dans Paris, ou encore la démarche « Objectif CO<sup>2</sup>, les transporteurs s'engagent », les protocoles d'intention « utilisation de la voie d'eau »<sup>21</sup>.

La prestation logistique aval s'enrichit donc d'une nouvelle dimension, une offre potentielle des PSL sans demande apparente.

---

<sup>19</sup> Il est encore moins question de critères discriminants à la sélection.

<sup>20</sup> Certains auteurs considèrent que lors de l'utilisation du terme logistique il est utile d'y adjoindre celui de transport afin d'éviter son omission. D'autres englobent par « logistique » l'ensemble des activités, ce qui est notre cas.

<sup>21</sup> Pour une information complète sur l'ensemble des démarches volontaires engagées à l'échelle française, européenne et mondiale, se reporter aux travaux de Castay « *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises comme outil de régulation de la demande de transport ?* », (Castay , 2008).

### ***Contexte pratique, problématique et objectifs de la recherche.***

La Grande Distribution est le chef d'orchestre de la structure de sa chaîne logistique. Son poids dans les relations d'échange suffit à prétendre décliner ses stratégies<sup>22</sup> et trouver les prestataires prêts à s'engager dans l'espace d'échanges ainsi défini. L'option inverse de faire des choix stratégiques et de les décliner en fonction de l'offre disponible sur le marché de la prestation logistique n'est pas le moyen retenu.

Les acteurs doivent par conséquent se positionner dans l'espace d'échanges aménagé par la Grande Distribution et son déploiement stratégique. Le degré de liberté des PSL est donc extrêmement borné par l'espace de liberté laissé à disposition. Cela veut dire clairement qu'il est restreint, d'autant plus que la notion de coûts prend une place considérable dans la refonte stratégique. « *La guerre des prix étant à nouveau d'actualité, les différentes stratégies mises en place par les enseignes de distribution classiques ont entraîné une complète réorganisation logistique. Une harmonisation et une simplification des processus clés de la Supply Chain se sont imposées, afin de riposter efficacement contre les prix bas.* », (Observatoire de la grande distribution, 2007, p. 12).

### ***La contextualisation de l'environnement cible de la recherche***

Ce rapide tracé historique et contextuel nous permet de percevoir les leviers fondamentaux qui agissent au sein de la relation d'échange entre la Grande Distribution, donneur d'ordres, et les Prestataires de Services Logistiques. Une chaîne logistique aval étendue, sur un modèle de réseau inter-organisationnel, est fondée principalement sur trois leviers. Le premier, la base d'une **standardisation** du besoin afin de permettre au plus grand nombre de prestataires d'y répondre. Le deuxième, cette offre de prestation pléthorique est au service d'une **substantialité** qui est un levier de la performance de la GD. Enfin, le troisième levier correspond à l'insertion des PSL dans un marché très concurrentiel dans lequel la liberté d'innovation est bornée par les donneurs d'ordres. Pour les PSL, cela correspond à une **perte d'autonomie** au sein de ce marché et à une augmentation de l'incertitude due à la pression du marché. Face à cette incertitude, les PSL se doivent de répondre sans pouvoir pleinement utiliser leurs atouts potentiels, liés à une capacité d'innovation, dans leur proposition. Cette perte d'autonomie envers un espace d'échanges est nommée « encastrement » par certains auteurs (Granovetter, 1973 ; Grossetti & Bès, 2003 ; Lazega & Sniijders , 2008, Le Velly, 2002, 2007 ; Polanyi,

<sup>22</sup> Stratégies financières, commerciales, logistiques, pour ne citer qu'elles.



2009 ; Steiner, 2001 ; White, 2011). Il est par conséquent question de pérennité et de rentabilité de leur entreprise.

Ces leviers ont été pleinement utilisés comme points d'appui pour l'élaboration de la stratégie de la GD. Ils ont également joué un rôle de « points de pression » forts dans les choix stratégiques et les propositions faites par les PSL dans la sphère d'échanges.

Ils le sont encore aujourd'hui, par la volonté des donneurs d'ordres qui instaurent une dynamique continue de remise en question de leur performance. Cette description, ainsi qu'une analyse sommaire, nous permet de contextualiser le terrain de recherche de cette thèse. En reprenant les éléments décrits, nous pouvons dire que :

- Notre terrain de recherche peut être assimilé à une chaîne logistique aval de la Grande Distribution.
- Cette chaîne logistique fait l'objet d'une intégration inter-organisationnelle étendue, orchestrée par la Grande Distribution qui est le donneur d'ordres.
- Les prestataires logistiques sont les acteurs, avec les donneurs d'ordres, de cette chaîne logistique. Ils œuvrent dans un marché d'échange de prestations de services logistiques. Ce marché se structure par un jeu de contraintes externes subies par la GD, et d'autres qu'elle établit pour y faire face et pour maîtriser les effets des ajustements organisationnels.
- La compétitivité des prestataires se base alors sur leurs compétences et leurs capacités à s'intégrer, ou à être intégrés, dans la chaîne logistique du donneur d'ordres.
- Cette chaîne logistique, intégrée par sa transversalité opérationnelle et informationnelle, repose sur un besoin standardisé, qui permet une substitutabilité et une pression forte sur le prix.
- Le degré de liberté des Prestataires de Services Logistiques dans l'expression de leur stratégie sur le marché est une question importante.
- Les pratiques liées au Développement Durable, et plus particulièrement à l'environnement, n'apparaissent pas dans le débat entre donneurs d'ordres de la GD et les PSL.

Notre terrain de recherche est ainsi contextualisé :

Les termes employés pour définir notre terrain de recherche sont :

- Chaîne logistique aval de la Grande Distribution.
- Les stratégies engagées par les PSL.
- Le Développement Durable lié aux impacts environnementaux

Le dynamisme du marché et les relations du terrain de recherche que nous venons de décrire, nous donnent à prendre en compte la complexité et à appréhender des règles qui régissent l'espace d'échanges. Ceci est un lieu commun pour qui s'intéresse aux problématiques de gestion d'un point de vue scientifique ou purement professionnel. Mais dans le cas des relations entre acteurs de la logistique aval de la Grande Distribution, les règles sont changeantes et les ajustements sont permanents car « *La sous-traitance fait également partie des enjeux stratégiques liés à la configuration de la chaîne logistique* », (Roy, 2006, p. 1).

L'auteur continue en présentant les travaux de Lapede (2006) du M.I.T. pour qui une chaîne logistique supérieure ne peut se développer qu'en « *s'appuyant sur des principes opérationnels sous-jacents à la stratégie d'entreprise et cohérents par rapport à cette stratégie* » (ibid. p. 29). Ici, il est question de la stratégie du donneur d'ordres. Enfin, l'introduction de Roy (2006) dans le dossier « Les grands enjeux de la logistique » de la revue *Gestion* résonne comme une incitation forte à observer ce terrain. Il s'agit alors de tenter d'identifier quelles sont les chances pour les PSL de maîtriser leur avenir. « *Plus une entreprise s'engage dans une démarche d'excellence logistique, plus ses résultats mesurés par des indicateurs purement financiers ou commerciaux seront élevés* », (ibid., p. 1).

L'excellence logistique est recherchée par la Grande Distribution, positionnant ainsi les PSL comme exécutants à la recherche permanente d'un équilibre économique afin de pérenniser leur entreprise.

### ***Les trois concepts de ce terrain de recherche***

Bien que l'ensemble des aspects décrits ci-dessous soient repris et approfondis plus en avant dans nos travaux, nous proposons de les mettre en contexte afin de saisir le sens de l'objet de recherche et de son environnement. Les notions abordées ici le seront donc volontairement de manière succincte.

La **stratégie** est ici duale. Nous l'avons remarqué dans l'articulation des acteurs du terrain de recherche. D'un côté, les donneurs d'ordres tentent de maximiser leur profit tout en maîtrisant les contraintes externes. Leur stratégie est donc composite. Elle concerne le marché et les moyens mis en œuvre pour l'alimenter en biens et services. Ce marché répond aux règles et principes propres au merchandising et autres concepts faisant appel à des compétences plus *stratégico-commerciales*. Concernant les moyens, la difficulté est autre. La GD utilise

abondamment la sous-traitance, en matière de transport et de structures intermédiaires<sup>23</sup> dans la chaîne logistique. Dans ce cadre, sa stratégie consiste à renforcer sa compétitivité en termes de coûts et de réponses à la demande des consommateurs, mais également à maintenir un système logistique sur lequel repose toute leur stratégie commerciale. De l'autre côté de cette dualité stratégique se situent les Prestataires de Services Logistiques. Leur politique est de répondre à la demande des donneurs d'ordres, tout en respectant les contraintes. Mais cela ne suffit pas. Il leur faut également assurer leur rentabilité et maîtriser une certaine incertitude sur leurs relations d'échange puisque les donneurs d'ordres sont en permanence à la recherche d'une maximisation. Il leur faut, par conséquent, pérenniser l'échange.

Les **relations** entre auteurs font appel à la fois aux concepts de relations sociales et à la contractualisation des échanges. L'approche des relations sociales nous permet de mettre en relief<sup>24</sup> le fait que certains choix se font vers telle ou telle relation. C'est à dire faire le choix d'établir ce type de lien avec cet acteur, PSL ou donneur d'ordres, plutôt qu'un autre. Afin de réaliser leur connexion, ces relations peuvent avoir recours aux principes de réseau ou à d'autres formes de liens. La contractualisation peut être abordée sous l'angle des engagements et des attentes mutuels. Elle convoque donc la formalisation de l'échange et sa concrétisation sur le terrain financier mais aussi sur celui des opérations ou des processus.

L'ensemble des relations et contractualisation, soumis à la stratégie individuelle des PSL et des donneurs d'ordres, répond par conséquent à un besoin de contrôle des deux acteurs puisque stratégies et relations sont interdépendantes dans notre contexte. Elles insèrent les acteurs dans un champ relationnel dont ils sont dépendants. Ils sont encastrés.

Le **contrôle** dans le cadre de ces relations s'intéresse aux cibles identifiées par les PSL dans une dynamique faite d'une stratégie duale et de relations inter-organisationnelles structurées. Il implique donc une intention de leur part et des moyens mis en œuvre pour parvenir à l'objectif. Ici l'angle d'observation choisi est déterminant. Il ne nous positionne pas dans le champ du contrôle effectué par le donneur d'ordres, bien qu'il soit intéressant mais surtout nécessaire de le décrire pour comprendre les mouvements effectués par les PSL. Notre angle d'étude nous place dans le champ d'action du prestataire qui vise à réaliser pleinement sa stratégie de rentabilité et à maîtriser l'avenir de ses échanges.

---

<sup>23</sup> Entrepôt, plateforme de regroupement, de dégroupage, de distribution, atelier d'assemblage, de conditionnement, etc.

<sup>24</sup> Dans un univers d'échange standardisé, comme nous pourrions le voir plus loin

### *La formulation de la problématique*

Cette caractérisation de notre terrain de recherche nous autorise à exposer et à formuler la problématique à laquelle ce travail prétend vouloir répondre. Elle s'intéresse aux leviers identifiés dans la stratégie de performance logistique définie par la Grande Distribution. Elle trouve également son essence à travers les impacts d'une telle stratégie sur la gouvernance et les choix stratégiques des Prestataires de Services Logistiques. Ces derniers sont insérés dans cet espace d'échanges formalisé par le marché de la logistique aval de la GD.

Toute relation d'échange cède une place, plus ou moins importante en fonction de la typologie de marché, à une part d'incertitude. La notion d'incertitude paraît aller de soi. Elle est l'axe autour duquel s'articule notre problématique. C'est la raison pour laquelle nous choisissons de nous y attarder quelque peu afin de la définir à travers les travaux de certains auteurs tels que Knight<sup>25</sup> ou Thœnig qui leur ont dédié de nombreux écrits.

*« L'incertitude est un mot dont l'usage n'est pas univoque. Employé dans un sens familier, il désigne un état caractérisé par le fait que l'on ne sait pas où aller, comment se comporter, quelle posture adopter. Pour la théorie économique, l'incertitude désigne une situation dans laquelle le risque est investi d'un coût élevé », (Thœnig, 1995, p. 2).*

L'auteur continue, un peu plus loin, en affirmant qu' *« Elle traduit un état d'ordre cognitif et comportemental. », (ibid. p. 5).* Knight, quant à lui met en avant que nombre d'entreprises sont dans la difficulté car elles n'ont *« pas su apprécier la différence fondamentale entre une incertitude et un risque déterminé et un autre indéterminé. »*<sup>26</sup>, (Knight, 2005, p. 43).

Dans le contexte décrit, cette incertitude est probante pour les PSL. Le marché est concurrentiel, les donneurs d'ordres génèrent et gèrent le niveau de pression. Les contraintes sont fluctuantes et diversifiées tant dans leur origine que par leur nature. Cette incertitude peut alors, pour ces PSL, prendre des aspects différents. Elle peut s'exprimer en termes concurrentiels ou encore de contrôle de la performance.

Dans le premier cas, ce sont d'autres acteurs potentiels qui deviennent pourvoyeurs d'incertitude à travers leur capacité à remettre en question les relations établies, préalablement, entre deux acteurs identifiés. Dans le second, elle se manifeste dans la mesure et le contrôle de la performance sur tous les degrés de l'espace d'échanges. En effet, ils

<sup>25</sup> Nous choisissons de citer cet auteur en particulier car son ouvrage de 400 pages, initialement publié en 1921 et réédité en 2005, est destiné à éclairer le lecteur sur le risque, l'incertitude et le profit.

<sup>26</sup> *« Failed to appreciate the fundamental difference between a determinate uncertainty and risk and an indeterminate. », Knight (2005)*

peuvent s'effectuer par la comparaison aux autres PSL dans l'espace d'échanges sur l'action individuelle.

Cette action mobilise dans une chaîne intégrée autant le processus interne du PSL que les opérations « entrée et sortie » de processus conditionnant la fluidité de l'organisation transversale. La mesure et le contrôle peuvent aussi concerner l'organisation dans sa globalité. C'est alors l'opportunité d'optimiser l'opération d'un PLS qui génère l'incertitude alors que ses résultats individuels sont satisfaisants. Enfin, liée à la dernière, ce peut être à travers la comparaison entre la performance actuelle et celle d'un autre espace d'échanges faisant appel à des processus et des acteurs comparables.

D'autres auteurs signalent, en effet, que l'incertitude peut revêtir plusieurs formes. Ainsi, l'*incertitude technique* est « liée à la non assurance d'une solution technique » ou de son accessibilité. L'*incertitude financière* est liée, quant à elle, aux ressources disponibles ou pouvant être captées. Et enfin l'*incertitude stratégique* est relative à la capacité « de *supporter la concurrence* », (Boly, Renaud, Lopez Monsalvo, & Guidat, 1998, p. 4). Les éléments fondamentaux d'une incertitude caractérisée semblent alors être rassemblés dans le contexte de notre terrain de recherche et disposés à solliciter les concepts énoncés dans l'objet de notre observation.

C'est pour une lecture du terrain du point de vue des PSL que nous avons opté, afin de cerner les contraintes, les justifier dans la stratégie de la Grande Distribution, identifier les retombées et les réactions qu'elles engagent pour les PSL. Ce positionnement d'observateur se justifie par l'incertitude, que perçoivent les Prestataires de Services Logistiques, présente à travers chacun des leviers décrits précédemment.

Notre problématique prend ainsi la forme d'un questionnement général. Elle a pour cible l'objet de recherche à travers le contexte choisi. Nous proposons donc une série d'interrogations qui nous permet de construire la formulation finale de notre question de recherche :

- Question 1. : La structure de la chaîne logistique de la Grande Distribution adopte-t-elle une forme particulière ?
- Question 2. : Pourquoi la GD a-t-elle élaboré une chaîne logistique qui lui est propre<sup>27</sup> ? Cette chaîne logistique rend elle les PSL dépendant de la Grande Distribution ?

- Question 3. : Quelles sont les marges de manœuvre des PSL dans ce *format*<sup>27</sup> de chaîne logistique, sont-ils bloqués stratégiquement ?
- Question 4. : Pourquoi la G.D. n'impose-t-elle pas aux PSL des actions en faveur du Développement Durable lié aux impacts environnementaux au regard de ses obligations légales de communication sur le sujet ?
- Question 5. : Comment certains Prestataires de Services Logistiques peuvent-ils s'intéresser alors à une démarche liée au Développement Durable ?
- Question 6. : Comment cette démarche peut-elle potentiellement remettre en cause les relations au sein des activités logistiques *aval* ?

A la suite de cette série de questions qui émanent de notre terrain et de l'objet de la recherche, nous proposons une seconde étape qui consiste à mettre en forme l'ensemble de ces questions. En réduisant le nombre d'interrogations, nous concentrons notre démarche vers une tentative de définition de notre problématique de recherche.

Une interrogation résulte des 3 premières questions :

**Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?**

Cette interrogation en induit une seconde qui découle des trois dernières questions :

**Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?**

Notre problématique de recherche est par conséquent la suivante :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, *volontairement*, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

<sup>27</sup> Si la structure de la chaîne logistique de la Grande Distribution s'avère particulière

### ***Définir l'objet de recherche pour répondre à la problématique posée***

L'objet de notre recherche est composé d'une succession d'événements qui, mis bout à bout, permettent à la lumière de théories, de construire une observation explicite de ce qui est visible à l'instant « t ». Cette *photographie* est nécessaire car l'objet de notre recherche est en construction permanente.

Il fournit un cadre d'analyse qui permet d'étayer notre travail au présent mais également de procurer potentiellement une projection de ce qui pourrait advenir au sein du terrain de recherche. L'objet est la cible, le terrain le support.

Le tableau suivant, (tableau 1), synthétise notre propos et positionne les éléments qui constituent notre objet de recherche dans le contexte défini dans la partie dédiée à notre terrain d'observation.

**Tableau 1 – Objet de la recherche**

<b>Terrain de recherche</b> <b>Objet de la recherche</b>	<b>Grande Distribution</b>	<b>Prestataires de Services Logistiques</b>
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximisation du profit</li> <li>• Maitrise et optimisation des moyens logistiques sous-traités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse à la demande changeante</li> <li>• Avantage concurrentiel</li> <li>• Assurer la rentabilité</li> <li>• Pérenniser l'échange</li> <li>• Liberté stratégique</li> </ul>
<b>Relations entre acteurs et Encastrement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisme de choix des relations</li> <li>• Contractualisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liens et réseaux</li> <li>• Contractualisation</li> </ul>
<b>Contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyen de contrôle</li> <li>• Actions sur leurs leviers stratégiques</li> <li>• L'action des PSL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leur performance</li> <li>• L'incertitude</li> <li>• Leur espace d'échanges</li> </ul>

Le caractère hybride de notre objet de recherche nécessite, au-delà de l'objet lui-même, de soulever certaines interrogations tout au long de l'approche théorique. En effet, les notions d'intentions individuelles ou collectives, de leur contrôlabilité, mais aussi de stratégie isolée ou mutuelle ou encore d'intention relationnelle, doivent être examinées dans notre démarche de recherche.

Sans pour autant se mettre à l'écart des recherches réalisées sur le sujet, cette approche tend à apporter un éclairage différent sur les entrelacs qui forment et dynamisent les relations entre les prestataires logistiques et leurs donneurs d'ordres.

En effet, de nombreux travaux de recherches s'intéressent à la logistique sous l'éclairage de théories telles que la théorie des contrats<sup>28</sup>, la théorie de la firme<sup>29</sup>, ou celle des coûts de transaction<sup>30</sup>, entre autres.

D'autres approches basées sur la théorie du management par les capacités ou la théorie du management par les ressources<sup>31</sup> ont également abordé le contexte de la logistique et des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

Les résultats de certains de ces travaux sont mobilisés dans notre travail de recherche afin d'en border précisément le sujet, sans pour autant les placer dans notre fondement théorique.

De cette manière, l'objet de notre recherche, et sa nature composite<sup>32</sup>, donnent une consistance managériale à un questionnement qui pourrait prendre la tournure d'une approche purement sociale ou purement économique. La logique d'acteur au sein d'un marché d'échange concurrentiel est le liant de cette approche qui peut être considérée comme hybride par les puristes.

### ***Proposition méthodologique***

La problématique et l'objet de recherche, ainsi exprimés, demandent une approche méthodologique qui présente la capacité de garantir une validation de l'observation et des résultats dont l'ambition est scientifique mais aussi managériale. Le projet de recherche, déterminé par le terrain et l'objet que nous venons de définir, est complexe tant dans la structure de l'environnement à étudier, que par la typologie des acteurs engagés dans ce travail. La difficulté est, quant à elle, simple à énoncer.

- a - Nous devons saisir le sens de la stratégie duale selon les deux typologies d'acteurs concernés afin de, 1) positionner le cadre établi par les donneurs d'ordres et comprendre leurs contraintes. Celles qui leur sont imposées et celles qu'ils

---

<sup>28</sup> La théorie des contrats incomplets selon Hart, la théorie des nœuds de contrat selon Alchian et Demsetz,

<sup>29</sup> La théorie de la firme selon Coase, ou de la firme pivot selon Frery ou Baudry.

<sup>30</sup> La théorie des coûts de transaction selon Williamson.

<sup>31</sup> Théories proposées et exposées respectivement par Penrose, Rumelt, Wernerfelt, Mwaitu & Mercer, Langlois, Teece ou encore Schæmaker pour la première (nommée Capabilities based View) et par Penrose, Wernerfelt ou Barney par exemple, pour la seconde (nommée Resource based View)

<sup>32</sup> Par les trois concepts présents dans la formulation de notre objet de recherche.



imposent aux PSL, 2) Identifier la perception de cette stratégie par les PSL et percevoir leur volonté stratégique et les actions qui en découlent.

- b - Il est nécessaire également de définir la typologie des relations entre les PSL et la GD, ainsi que les modalités d'établissement de ces liens sociaux et contractuels.
- c - Nous avons à expliciter les formes de contrôle organisationnel mis en place par les deux parties, mais aussi les leviers de contrôles stratégiques et leur rôle pour chacun des acteurs.

La nécessité d'une exploration sous deux angles d'observation est alors incontournable. Nous proposons, dans un premier temps, une démarche empirique exploratoire basée sur une étude de cas. L'objet de la recherche étant en construction permanente, il s'agit donc d'une situation nouvelle en termes d'observation. Elle justifie alors une approche par l'étude de cas, (Yin, 2008).

Dans un **premier temps**, elle fait l'objet d'une série d'entretiens non-directifs afin de dessiner les contours de l'étude, du champ de la recherche. Pour ce faire, les deux typologies d'acteurs sont interrogées. Puis une seconde série d'entretiens, semi-directifs cette fois, fournit les informations et les éléments nécessaires à la mise en cohérence de notre approche théorique avec le terrain de recherche. Dans ce cas, les donneurs d'ordres ne seront pas rencontrés, et d'autres acteurs périphériques du terrain de recherche sont intégrés dans la démarche. Cette approche méthodologique implique un « va et vient » entre le terrain de recherche et les théories. Ceci signifie que l'observation des phénomènes (ou processus) permet de déduire à la fois les lois productrices des faits observés et leur *design*.

Elle implique donc de prendre en compte les deux acteurs, donneurs d'ordres et prestataires. Ceci représente une étape divisée en deux phases distinctes : une série d'entretiens non-directifs avec le donneur d'ordres et certains prestataires, puis une autre série d'entretiens semi-directifs avec les prestataires de l'enseigne.

Afin de saisir le sens symbolique de l'action des PSL, nous effectuerons une analyse textuelle d'une vidéo officielle de présentation.

Notre travail de recherche ne peut se référer qu'à peu de travaux existants. En effet, notre problématique et la formulation : « terrain de recherche x objet de recherche x mode exploratoire », ne trouve pas d'équivalent dans les travaux de recherche que nous avons recensés. Par conséquent, il est nécessaire de valider, par une troisième étape, le résultat de

nos travaux exploratoires qualitatifs par une observation reposant sur une enquête quantitative.

Dans un **second temps**, notre démarche vise la validation des résultats ainsi que l'approfondissement de certaines données qui ne seraient pas représentatives sans le nombre. Nous optons donc pour la mise en œuvre d'une enquête quantitative administrée auprès d'un panel de Prestataires de Services Logistiques représentatifs dans la relation donneur d'ordres / PSL. L'exploitation de ces données nous fournit alors le matériau nécessaire à une approche descriptive et explicative des relations mais aussi des actions des PSL au sein du modèle « Plug and Play ».

### ***Intérêt de la recherche***

Cette recherche présente un intérêt sur trois points distincts : managérial, méthodologique et théorique.

L'intérêt **managérial**. L'objet de la recherche et son angle d'observation permettent d'identifier les capacités des prestataires à maîtriser l'incertitude dans un environnement de marché concurrentiel, dans un cadre d'échange défini et fixé par la Grande Distribution. Il ouvre également la possibilité d'une prise en charge par les PSL d'un élément contraignant afin de le traduire en avantage concurrentiel. Il identifie, au sein de l'espace « Plug and Play » les déclinaisons possibles d'actions de contrôle sur l'incertitude par les PSL. Nous observons que les données collectées par l'approche exploratoire confrontées à celles issues de notre enquête quantitative autorisent une compréhension sur une dimension plus large que le local/régional. C'est donc un élargissement de l'observation au sein du contexte « Plug and Play », qui est susceptible d'apporter un éclairage supplémentaire aux PSL concernés, dans un univers professionnel majoritairement centré sur son contour immédiat, géographique et concurrentiel.

Enfin, les données rassemblées permettent de définir les frontières d'une démarche volontaire « Objectif CO<sup>2</sup> » en tant qu'action de découplage et d'encastrement au sein d'un marché défini par le modèle « Plug and Play » d'une enseigne de la Grande Distribution. Pour PSL, l'enquête quantitative pourrait nous permettre de valider ou d'invalidier les attentes que nous avons pu identifier chez les porteurs de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ».

L'intérêt **méthodologique**. La démarche est articulée autour d'une méthodologie hybride et triangulée qui est composée d'une analyse qualitative et d'une autre quantitative. Il est

question, ici, d'observer sur le terrain un espace d'échanges caractérisé et les mouvements des PSL dans un cadre de contraintes fixées par une enseigne de la Grande Distribution. Il s'agit, ensuite, d'identifier les options choisies par les PSL et les intentions qui en découlent, et d'en proposer une lecture. C'est une recherche de validité des résultats qui nous incite à adopter ce devis méthodologique. Il nous permet de mobiliser des théories d'origines sociales et économiques dans une approche relative aux Sciences de Gestion.

Cette approche méthodologique hybride et triangulée nous permet d'employer le panel d'options disponibles pour le chercheur tant pour collecter les données nécessaires à la recherche que pour analyser et produire les résultats de son travail de recherche. Les deux formats d'analyses qualitatives et quantitatives se valident, à tour de rôle, par l'intermédiaire des données qu'elles produisent, qu'elles soient issues du terrain ou de notre revue de littérature.

L'intérêt **théorique**. Le cadre conceptuel et théorique que nous avons mentionné, *ut supra*, est susceptible d'alimenter une observation explicite par un assemblage de plusieurs théories. Ce dernier vise à réaliser une description de l'articulation complexe entre *stratégie* et *relations sociales* mais aussi *contractuelles* dans un espace d'échanges répondant au modèle « Plug and Play » de la Grande Distribution.

L'approche économique peut aider à mettre en lumière les motivations et les justifications économiques d'un tel modèle de la part d'une enseigne de la Grande Distribution. Pourtant, il semble qu'une interdépendance au sein d'une organisation complexe, faite d'entreprises diverses aux motivations variées, nécessite une approche complémentaire à celle réalisée sous l'éclairage de théories économiques.

En effet, l'approche par les théories des coûts de transaction et de la spécificité des actifs, propres à Williamson (1985 (a); 1985 (b); 1991), peut être mobilisée pour observer ce modèle. Elle permet de proposer une lecture de l'espace d'échanges qui semble déterminé par le niveau de spécificité des actifs. La modalité de contractualisation peut nous permettre de mettre en relief les relations économiques et le degré d'incertitude au sein de cet espace d'échanges. Les travaux de Lorino (2001 (a); 2001 (b)) (2001 (b); 2005), Kaplan et Norton (1992; 1996 (a); 1996 (b)), concernant le contrôle et la performance organisationnelle apportent des éléments explicites du modèle en termes de gestion dans un cadre inter organisationnel.

Néanmoins, la stabilité organisationnelle et les niveaux de dépendance des acteurs impliqués dans ce modèle « Plug and Play » nécessitent de faire appel à d'autres théories susceptibles de nous supporter dans notre recherche de sens pour cette organisation complexe. L'approche économique pourrait nous renvoyer à l'opportunisme des acteurs. Il semble que ce ne soit pas le cas. La logistique de la Grande Distribution nécessite une forme de stabilité organisationnelle et inter organisationnelle. En ceci, l'approche sociale peut enrichir notre observation.

La théorie du découplage et de l'encastrement de White, permet une approche des marchés. Elle insère, dans les relations d'ordres économiques, une composante sociale. Elle est potentiellement apte à fournir certaines explications sur les dépendances entre les acteurs et leurs interactions au sein d'un espace d'échanges déterminé par la Grande Distribution. Elle tend également à donner du sens aux actions d'acteurs individuels ou regroupés. Les caractéristiques des relations, telles que peut les décrire la théorie de White, s'articulent entre des recherches d'appuis et des tentatives de contrôle par les acteurs sur l'environnement d'échange.

Il semble donc qu'une approche par le modèle « Plug and Play » et par la théorie du découplage et de l'encastrement peut délier, dans un but explicatif, les relations sociales et économiques qui soutiennent le modèle logistique de la Grande Distribution. Elles sont interdépendantes. Tout d'abord, par l'approche « donneur d'ordres », le « Plug and Play » contextualisé par un éclairage économique pourrait être explicité par la théorie de l'encastrement rendant possible la relation d'échange. Ensuite, du point de vue des prestataires, le découplage et l'encastrement semblent pouvoir viser à intégrer un modèle « Plug and Play » revisité par les acteurs PSL. Ce cadre théorique « socio-économique » peut aider la compréhension des options stratégiques déployées par les donneurs d'ordres ainsi que leur intégration au modèle logistique des enseignes de la G.D.

Les travaux de Paché, Spallanzani, de Fabbe-Costes ou encore de Christopher nous permettent de poser le cadre conceptuel de la logistique de la Grande Distribution. Ceux de White permettent, quant à eux, de mettre en relief les conditions de maintien d'une telle logistique mais aussi les raisons et modalités de relations entre les PSL. Ils pourraient décrire les liens au sein de l'espace d'échanges et justifier un intérêt commun possible des prestataires pour l'intégration d'une politique liée au Développement Durable.

Il s'agit également d'énumérer les stratégies de chacun des acteurs et de les observer dans leur mise en œuvre. Ensuite, il est question de proposer une lecture des relations entre donneurs d'ordres et prestataires.

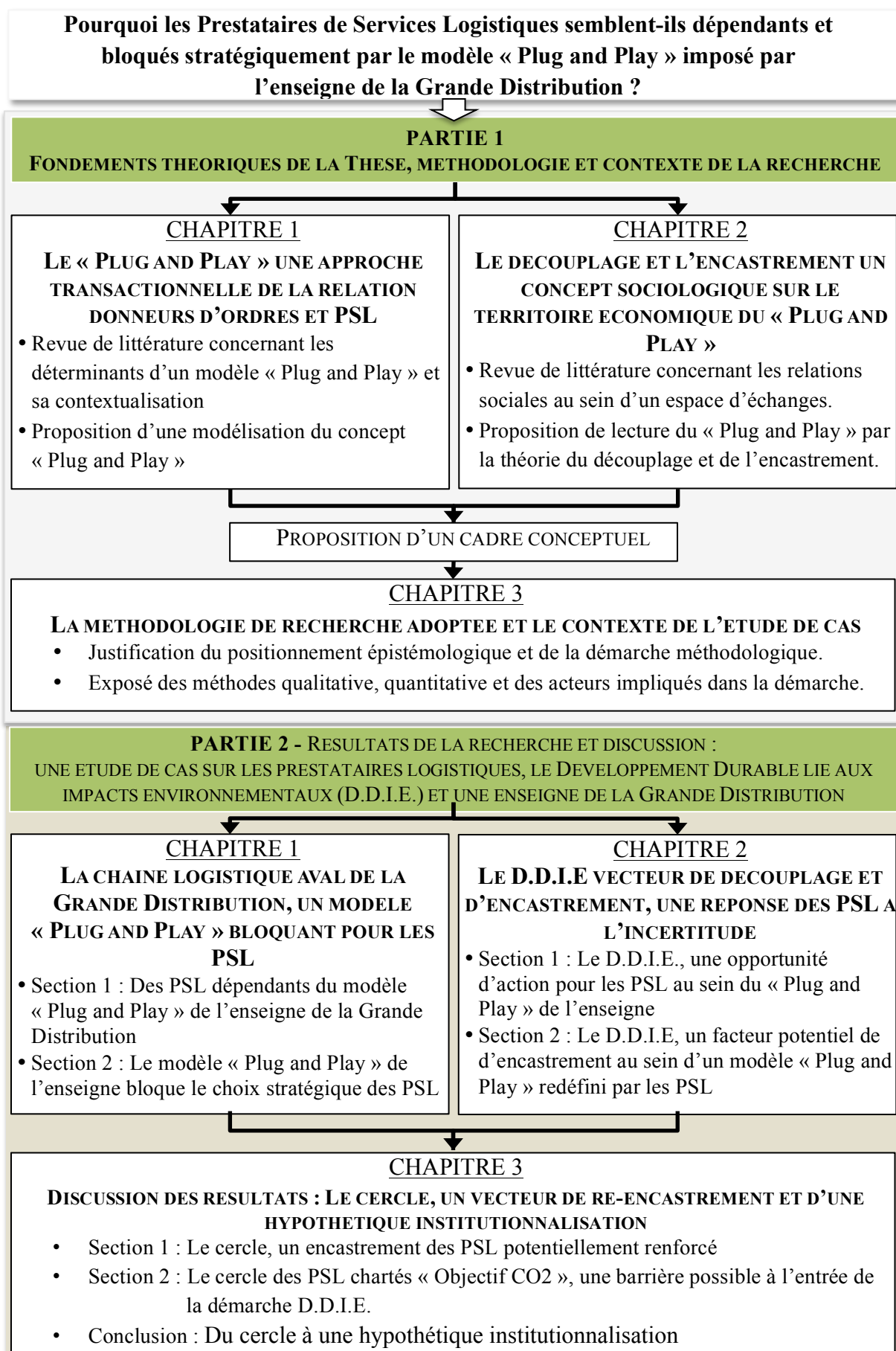
Le modèle et la théorie sont, par conséquent, entrelacés. Il semble nécessaire de les mobiliser mutuellement. Ceci dans le but de contextualiser cette logique de la Grande Distribution mais aussi d'observer les relations qui la constituent et interagissent au sein de ce modèle.

### ***Structure générale de la thèse***

La thèse se présente en deux grandes parties. La première vise à établir une proposition théorique et méthodologique pour notre travail de recherche. Cette première partie est divisée en trois chapitres. Les deux premiers sont dédiés au modèle et aux théories qui constituent le cadre théorique de notre recherche. Ils donnent lieu à la proposition d'un cadre conceptuel et à une question de recherche. Le troisième chapitre de cette première partie s'intéresse à la démarche d'observation et aux méthodes de collecte d'informations et de données. L'énonciation d'un devis méthodologique est effectué par un positionnement épistémologique, une argumentation de l'approche de l'observation ainsi que des méthodes de collecte et d'analyse. Après l'argumentation de l'étude de cas approfondie, nous effectuerons également une description des acteurs impliqués dans notre travail de recherche. La conclusion de cette partie donne lieu à la proposition d'un design de la recherche articulant le cadre théorique, la démarche méthodologique et les acteurs impliqués dans la recherche.

La seconde partie est dédiée aux résultats de la recherche à travers une étude de cas approfondie. Elle est présentée en trois chapitres. Les deux premiers proposent des résultats de la recherche à travers une lecture du modèle « Plug and Play » pour le chapitre 1. Le deuxième chapitre suggère une lecture des résultats par la théorie de l'encastrement. Néanmoins, le modèle et la théorie s'entrecroisent dans notre approche explicative et dans les chapitres. Les deux premiers chapitres de cette partie tentent donc d'apporter une réponse à la question de recherche. Le troisième chapitre propose une discussion des résultats par une lecture possible, extrapolée des données issues du terrain. Elle tentera d'identifier les possibilités et les conditions de l'évolution des résultats proposés.

Figure 1 - Structure Générale de la thèse





# **PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES DE LA THESE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE**



## INTRODUCTION

---

Toute observation scientifique, dans l'intention de saisir le sens d'un objet ou d'un contexte, se fonde sur un éventail plus ou moins large de théories ou de concepts. Parfois, elle permet l'émergence d'une autre théorie ou d'un concept ou alors leur évolution.

L'objectif de notre travail de recherche est une tentative de compréhension du sens d'une organisation qui paraît complexe, la chaîne logistique aval, dans le contexte de la Grande Distribution. Cette organisation basée sur un marché d'échange semble être emprunte de caractéristiques tournées vers la stratégie des donneurs d'ordres, qui dans ce cas décident des attributs à intégrer dans leur modèle logistique. Notre introduction a déjà posé les bases de notre interrogation et a permis de proposer la question principale de la thèse :

Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement,  
une politique de Développement Durable « D.D.I.E. »  
au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?

Pour saisir le sens profond de cette organisation et pouvoir être en mesure de répondre à cette question, il semble qu'il faille l'aborder sous plusieurs éclairages théoriques. Dans le but de réaliser un travail de recherche cohérent, nous avons choisi de limiter le fondement théorique de notre observation. Le souci d'un intérêt managérial et de sa mise en pratique a guidé également ce choix. Il s'agit donc d'explicitier l'objet observé à travers les actions économiques et les relations entre les acteurs. Ceci est semble-t-il possible par l'intermédiaire de deux grilles de lecture théorique et conceptuelle : le modèle « Plug and Play » et la théorie du découplage et de l'encastrement selon White.

Afin de réduire la complexité de notre question de recherche, et la rendre favorable à une explication scientifique cohérente et claire, nous proposons deux « sous-questionnements ». L'un vise à répondre à la question « Pourquoi ? » de la question de recherche. Le second s'intéresse au « comment ? ». Les deux sous-questions sont les suivantes :

Sous-question 1 :

Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués  
stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande  
Distribution ?

Cette sous-question peut nous permettre de comprendre quelles sont les particularités qui pourraient rendre les prestataires dépendants d'un espace d'échanges par le biais d'un modèle organisationnel particulier.

Sous-question 2 :

Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?

Ce deuxième sous-questionnement cherche à comprendre les conditions d'actions stratégiques des prestataires dans le cadre d'une offre sans demande apparente. Dans le cas où l'action serait possible, cette interrogation est positionnée au sein d'un espace d'échanges maîtrisé par le donneur d'ordres.

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, notre approche par le modèle « Plug and Play » et la théorie du découplage et de l'encastrement peut être comprise comme une démarche de recherche « socio-économique ». Le cadre théorique de notre thèse fait donc appel à des informations économiques, et à d'autres, de l'ordre des relations sociales. Ces informations, de par leurs natures et leurs rattachements théoriques, requièrent une double grille de lecture. Ceci afin de permettre la confrontation de données de typologies différentes entre elles et la structuration d'une explication scientifique valide.

Dans ce contexte, la recherche suppose donc la mobilisation de plusieurs méthodes de collecte dans le but d'obtenir des données suffisamment explicites. Une méthodologie de triangulation des méthodes, à caractère exploratoire, sera proposée dans notre chapitre dédié à la méthodologie. Elle fera appel au mixage de deux méthodes qualitatives et d'une méthode quantitative. Cette proposition de double lecture théorique et de triangulation des méthodes, devrait nous permettre d'approcher notre question de recherche dans une démarche de construction de la connaissance. Elle devrait également permettre une validation des résultats. Cette ambition provient de deux constats. Nous avons recensé peu de travaux visant à expliciter, tel que nous souhaitons l'aborder, le modèle logistique de la Grande Distribution désigné comme « Plug and Play » sous un éclairage « socio-économique ». Il en est de même concernant les recherches empiriques sur ce modèle et dans ce contexte.

Nous proposons la structure de cette première partie sous trois chapitres.

Le premier chapitre de cette partie s'intéresse au modèle logistique « Plug and Play » développé notamment par Paché et Paraponaris ou encore Fabbes-Coste à la suite de

Tarondeau (1982; 1999). Il permet d'adosser les théories économistes telles que la spécificité des actifs, la théorie des contrats au modèle organisationnel basé sur la performance et son contrôle abordés par Lorino ou Malleret entre autres. Cette performance appelle deux principes potentiellement antagonistes, la flexibilité et l'adaptabilité, face à la stabilité développés par Christopher et Towill (1996; 2001) ou encore Aitken (1998).

La théorie du découplage et de l'encastrement est l'objet du second chapitre et plus particulièrement l'apport de White (2011). Il permet une approche des marchés d'échange par le biais des identités et des discours. Ces derniers seront abordés comme l'articulation d'une dynamique de découplage et d'encastrement. Le mécanisme de « concessions / consensus / conventions » tentera d'expliquer la consolidation de l'encastrement dans un marché.

En conclusion de ces deux premiers chapitres, un cadre conceptuel sera proposé. Il aura pour objectif de formaliser les approches théoriques engagées pour chacune des questions et pour la question de recherche.

Le troisième chapitre exposera la méthodologie de la recherche ainsi que le contexte de l'étude de cas. La méthodologie a déjà été exposée en partie dans cette introduction. Ce chapitre donnera lieu à un schéma récapitulatif de la démarche méthodologique, et du cadre théorique, mobilisées pour chaque étape. La contextualisation de l'étude de cas, nous permettra de présenter les différentes sources d'informations et d'introduire les méthodes engagées afin de collecter les données.

Cette partie sera conclue par un schéma explicatif de la démarche par étapes, reprenant pour chaque étape : la méthode de collecte utilisée, les questions affectées à cette étape et les acteurs sollicités pour l'observation.

## Chapitre 1 - Le « Plug and Play », une approche transactionnelle de la relation Donneurs d'Ordres et Prestataires de Services Logistiques

---



Ce premier chapitre a pour objectif d'effectuer une revue de littérature pour caractériser le modèle logistique de la Grande Distribution. L'intention est de définir le modèle logistique aval de la Grande Distribution sur la base d'un concept « Plug and Play ». Les théories mobilisées mettent en évidence l'articulation de ce modèle autour de la théorie des contrats, des coûts de transaction et des spécificités d'action pour ce qui est des fondements liés aux théories économiques.

Les théories et travaux concernant la performance et le contrôle organisationnels et de réseaux inter-organisationnels, appellent à interroger également les principes de flexibilité et de stabilité organisationnelles. Nous visons donc, dans ce premier chapitre, à définir scientifiquement le modèle « Plug and Play ». En dépassant l'idée de concept, nous tenterons de le transférer dans un montage de théories ancrées et articulées autour d'une stratégie définie et intentionnelle. Elle nous amènera logiquement à considérer les relations, au sein de l'espace d'échanges défini par le modèle « Plug and Play », construites dans un environnement dynamisé par l'incertitude.

Cette approche peut aider à comprendre le montage stratégique de la Grande Distribution dans le but de s'assurer de la flexibilité et de l'adaptabilité des ressources engagées dans sa logistique tout en maintenant une stabilité organisationnelle. Cette dernière semble être la condition *sine qua non* d'une certaine forme de performance et d'une capacité de contrôle sur l'ensemble de la chaîne des acteurs logistiques.

Elle donnera également à comprendre comment, sans corrompre la stabilité, une incitation de la compétition peut optimiser l'ensemble des piliers du modèle : la flexibilité, l'adaptabilité, le service et le prix.

## **1. La logistique aval de la Grande Distribution, une stratégie intentionnelle sur le modèle « Plug and Play »**

Nous reprenons ici le fil de la description sommaire réalisée en propos introductifs. Il est question, ici, d'approfondir notre description sur la logistique aval de la Grande Distribution afin de souligner le lien entre stratégie et définition du modèle logistique. Les concepts et les théories concourent à positionner scientifiquement ce modèle. Il tend à prouver l'aspect intentionnel qui détermine les limites de liberté des PSL, acteurs de cette chaîne logistique.

Dans un premier temps, nous mettrons en avant les principes qui favorisent la logique de marché, rassemblés en une logistique « Plug and Play » élément prépondérant de la flexibilité logistique. De fait, la spécificité des actifs et la typologie des contrats participeront à définir ce concept logistique.

Nous aborderons dans ce cadre, en fin de chapitre, le positionnement de la Grande Distribution, et plus précisément en termes logistiques, sur les axes de Développement Durable liés aux impacts environnementaux. Nous verrons que la logistique de la Grande Distribution maintient une position sur ce sujet, conditionnée par son modèle logistique.

### **1.1. L'intégration logistique, une structure réseau orientée performance globale.**

L'activité de la logistique aval de la Grande Distribution s'est basée au fil du temps, et sous différentes pressions, sur le principe du « juste à temps ». Il instaure une politique qui vise le *zéro stock*<sup>33</sup>. Cette tendance appelle, par conséquent, à une réactivité forte afin que la filière logistique puisse répondre favorablement à la demande du marché. Ceci s'avère complexe car la demande de consommation est de plus en plus fluctuante et changeante, fluctuante en termes de volumes, changeante en ce qui concerne le produit lui-même mais aussi le point de consommation.

La branche Cap Gemini Consulting (2012)<sup>34</sup> a établi un rapport fondé sur une enquête menée auprès de 250 professionnels de la Supply Chain, issus de 16 pays différents. Le chapitre d'introduction de ce document s'intitule « *Un changement de paradigme de la chaîne d'approvisionnement* »<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Expression fréquemment utilisée, surtout dans les milieux professionnels, mais qui relate plutôt une notion d'équilibre entre les coûts engagés pour posséder le stock (coût de possession) et les coûts d'approvisionnement, (le coût de passation). L'optimum est identifié comme l'équilibre entre ces deux coûts.

<sup>34</sup> « Aperçus sur l'Agilité de la Chaîne d'Approvisionnement – Fluctuation de la demande et incertitude du marché. Comment relever le challenge ? »,

<sup>35</sup> « *A shift in supply chain paradigm* » dans le rapport

La citation choisie confirme notre propos, « *Les cycles (haut et bas) de notre commerce étaient habituellement de 2 à 3 ans. Maintenant, ils ne durent que 2 à 3 mois. Ceci expose notre activité à d'énormes variations.* »<sup>36</sup>. Les informations obtenues par le biais de cette enquête permettent d'identifier les impacts sur les fournisseurs (47% très élevés et 32% élevés), les stocks (12% très élevés et 54% élevés) ainsi que sur les délais et les niveaux de service (8% très élevés et 45% élevés), les trois leviers de la logistique d'approvisionnement.

Le délai de propagation de l'information et celui engendré par le flux physique pèsent directement sur les niveaux de stockage, amont et aval, mais aussi sur le niveau de service. Ce dernier est exprimé sur le temps de réponse à la demande et le respect des critères de la demande. La demande peut être définie sur les trois piliers de la logistique d'approvisionnement : le délai, la quantité et la qualité.

Le délai correspond au temps écoulé entre la demande (ordre de livraison, commande) et la réception effective du bien ou service. La quantité doit être scrupuleusement égale à celle commandée, ni plus ni moins. La qualité est celle définie dans le cahier des charges technique, dans lequel sont stipulés les caractéristiques techniques du produit, les dimensions, la composition du produit, le poids.

L'ensemble, réponse à la demande, (Lee & Billington, 1993), satisfaction du consommateur, (Christopher, 2011), doit être réalisé au moindre coût<sup>37</sup>, cela implique le délai d'action et les coûts, (Arntzen, Brown, Arrison, & Trafton, 1995). Nombre d'écrits soulignent la dénomination de la fonction logistique. En effet, la logistique a pour fonction de rendre disponible le produit en termes de « quantité, de qualité et de délai au moindre coût », Christopher et Peck (2003), J. Colin (2005, p. 136), N. Fabbes-Costes (2005, p. 153), Le Ny (1999), B. Philipp (2006, p. 22)

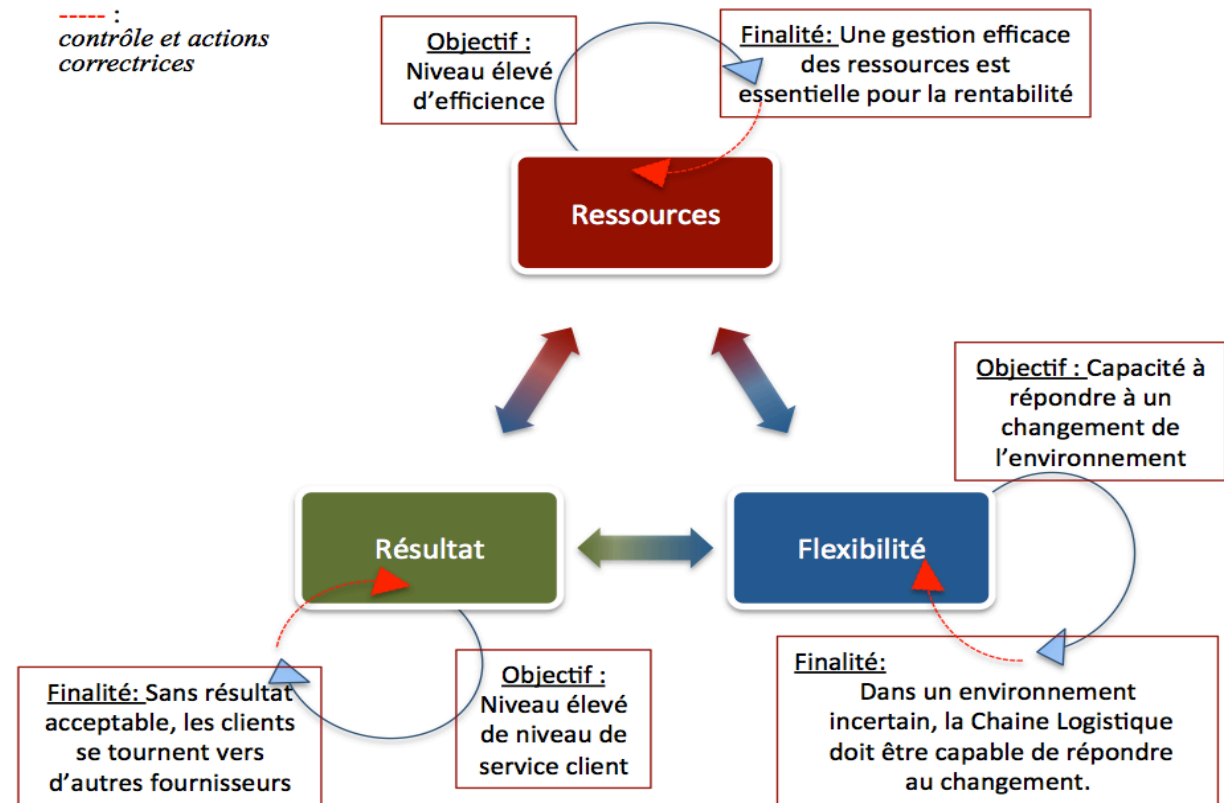
La chaîne logistique et son efficacité sont donc confrontées à un triptyque flexibilité, niveau de service et coût, tel que nous pouvons l'observer dans la figure 2.

---

<sup>36</sup> Traduit du texte page 3 du rapport: « *Our business up and down cycles used to last 2 to 3 years. Now they last only 2 to 3 months. This exposes our production to huge variations.* »

<sup>37</sup> Ces points énumérés font partie des éléments de définition de la mesure de performance que nous retrouvons dans le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference), élaboré par le Supply Chain Council (SCC). Ce modèle vise à mettre en évidence des niveaux de performances références ainsi qu'un guide des outils et des pratiques qui permettent d'atteindre ces performances références. Le référentiel SCOR est divisé en 5 typologie de processus : la planification (Plan), l'approvisionnement (Source), la fabrication (Make), la livraison (Deliver) et gestion des retours (Return). Le Supply Chain Council a été créé en 1996, il compte soixante neuf membres fondateurs et, à ce jour, neuf cents membres.

Figure 2 - Le système de performance de la chaîne d'approvisionnement



Adapté de Beamon, (1999, p. 281)

Au regard des propriétés fluctuantes et changeantes de la demande, cet *environnement*<sup>38</sup> de marché et la politique de service proposée nécessitent de mettre en œuvre une approche impérativement flexible de la chaîne logistique. Cette flexibilité repose donc sur la capacité à être *adaptée* à la demande et *adaptable* à la variation potentielle (Paché & Paraponaris, 2006). Cette chaîne logistique devient, par conséquent, la cheville ouvrière incontournable d'une réponse efficace à la demande du marché.

Les donneurs d'ordres confient aux transporteurs des activités complémentaires afin d'optimiser les ruptures de charge (lieu et instant « t ») durant lesquelles le chargement global est manipulé. Ils assurent en complément de leur activité et pour le compte du donneur d'ordres « la gestion d'opération à caractère industriel ou commercial (par exemple la différenciation retardée) », (Chanut & Paché, 2013, p. 97). Ces acteurs sont identifiés sous le vocable de *Third Part Logistics*<sup>39</sup> (3<sup>th</sup> PL). Sous cet angle, la logistique s'affirme comme un *support à la stratégie* car elle « n'est pas toujours identifiée comme un vecteur stratégique à part entière » comme le souligne Fabbe-Costes, (2007, p. 20) en complément des travaux de

<sup>38</sup> Comme le note Beamon dans sa figure originale.

<sup>39</sup> « Dans certains cas, le terme de logistique de tierce partie est utilisée pour décrire l'amplitude traditionnelle, d'une fourniture de transport et / ou d'entreposage. La plupart des auteurs, cependant, se réfèrent à l'utilisation de tierces parties pour effectuer des fonctions que peut englober l'ensemble de la logistique, ou de certaines activités au sein de ce processus, et qui sont traditionnellement réalisées au sein d'une organisation », traduit de Van Laarhoven et al. (2000, p. 425)

Gadde, (2000). Elle doit alors répondre, comme tout support, à une intégration dans une relation amont /aval, transversale et inter-organisationnelle.

Il en est ainsi car à contrario d'une volonté de minimiser les temps liés au « changement de main » du chargement ou de son état physique (groupage ou dégroupage), la logistique fait appel à un nombre important d'acteurs hétérogènes dans le but ultime de rendre le service client au moindre coût. La complexité de l'organisation logistique alors s'amplifie au fur et à mesure de son étendue.

Il est intéressant de constater que, chez les anglo-saxons, cette fonction s'évoque au pluriel « *logistics* ». Cette différence souligne ainsi le principe de la multiplicité des actions que la logistique opère de façon transversale tout au long de la chaîne de valeur d'un produit mais également de la diversité des métiers de la logistique mis en œuvre tout au long de cette chaîne. Dans sa forme contemporaine, la logistique s'est muée de plurielle à globale, privilégiant ainsi la vision unifiée d'une logistique intégrée au niveau organisationnel, « *Chaque domaine fonctionnel (comme la logistique) est considéré comme un spécialiste qui fournit des ressources uniques à l'entreprise* »<sup>40</sup>.

C'est la complexité que soulève Gadde pour qui « *toutes les entreprises (i.e. de la chaîne logistique) doivent fonctionner comme un tout. Elles doivent d'une manière comme d'une autre être intégrées* ». D'autres auteurs, Persson et al. vont plus loin, « *Comme les entreprises et leurs fonctions sont organisées autour du service et du client, La logistique ne peut plus être séparée de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble.* »<sup>41</sup>, (2008, p. 47).

### **1.1.1. L'intégration fondée sur les composantes logistiques clairement identifiées**

Mintzberg (1994; 1998) considère que l'entreprise pour fonctionner de manière efficace, voire efficiente, et doit établir la répartition et la coordination du travail. Ce qu'il nomme les *paramètres de conception* permettent de définir précisément le fonctionnement de l'organisation productive. La conception des postes et de la structure qui les assemble caractérise les liens transversaux mais également la planification, le contrôle et le mécanisme de décision.

---

<sup>40</sup> « *Each functional area (such as logistics) is viewed as a specialist that provides unique resources to the firm* » Traduit de Mintzer et al. (2004, p. 609)

<sup>41</sup> « *As firms and functions are integrated around service and the customer, logistics can no longer be separated from the supply chain as a whole.* », traduit de Persson et al. (2008, p. 47)



En termes de conception d'une chaîne logistique il en est de même. La logistique moderne se voulant agir comme une entreprise *étendue*<sup>42</sup>, elle correspond tout à fait à la description que nous retenons de Merigot reprise par Mandou (2008) qui la considère comme une « *réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle ouverte sur son environnement économique et social* » (2008, p. 12). C'est la raison pour laquelle une catégorisation des métiers de la logistique s'est opérée au fur et à mesure des nécessités d'intégration d'acteurs spécialistes dans un modèle où le donneur d'ordres est motivé par un recentrage sur son cœur de métier.

Ces catégories ont été établies en fonction de critères permettant de délimiter les frontières d'une certaine spécialisation des acteurs logistiques afin de solliciter, comme le soulignent Koike (2005) ou Aitken et al. (2003) la ressource adaptée pour la meilleure réponse au besoin. « *La classification a pour objectif l'agencement cohérent des composants selon les canaux logistiques les plus appropriés à chaque cas de figure.* », (Koike, 2005, p. 229). Bien que cela puisse sembler s'apparenter à une spécification des besoins, la délimitation au sein des composantes permet une identification du type de prestation et de son environnement, sans pour autant déterminer les investissements à engager dans l'activité de chacune des composantes. Cette classification correspond à ce que nous appellerons les composantes de la logistique.

La première composante divise en rayons d'action « *géographique* » qui est fonction de la proximité logistique, c'est à dire à la fois de distance terrestre mais également de la nécessité de rupture de charge<sup>43</sup>. La « *Capacité* » est la deuxième composante. Elle est déterminée comme *exclusive* lorsqu'elle est attribuée à un seul donneur d'ordres. Elle peut être *dédiée* à un type de secteur ou d'activité voire de produit ou *banalisée* lorsqu'elle peut répondre à tout type de demande quel que soit le produit, le secteur d'activité.

La troisième composante « *Management* » fait référence au niveau d'intégration de la chaîne logistique. Les opérations peuvent être réalisées en compte propre, avec les moyens du donneur d'ordres. Elles peuvent être également assurées par un prestataire logistique sous le contrôle opérationnel du donneur d'ordres. Dans ce cas, le prestataire<sup>44</sup> (3 PL.) assurera généralement deux opérations, par exemple : le stockage et le transport ou la préparation de commande et la distribution. Le donneur d'ordres peut confier une partie de la chaîne logistique, constituée ainsi de plusieurs opérations logistiques, à un prestataire. Celui-ci aura alors en charge l'optimisation

---

<sup>42</sup> Le terme « étendue » sera défini plus précisément lorsque nous allons nous pencher dans le détail de l'intégration.

<sup>43</sup> Cette rupture de charge peut être nécessaire pour des raisons douanières, d'impératifs de livraison multipoints, de compétences disponibles à proximité du site de réception, par exemple.

<sup>44</sup> Dans ce cas le prestataire est désigné sous le terme de « Third Party Logistics provider » ou 3 PL.

de la partie logistique confiée, mais également l'information qu'elle génère<sup>45</sup>, et de sa circulation amont/aval/amont. Il jouera donc le rôle d'intégrateur logistique (4 PL)<sup>46</sup> sur tout ou partie de la chaîne d'approvisionnement du donneur d'ordres.

L'« *Activité* » permet d'identifier la partie opérationnelle de la prestation logistique. Elle concerne le transport, qu'il soit amont, c'est à dire du fournisseur vers le donneur d'ordres, ou aval, du donneur d'ordres vers le client final. Elle est dénommée « logistique de distribution ». Elle rassemble également les opérations d'entreposage, de gestion de stocks qui intègrent l'optimisation et le réapprovisionnement des stocks en fonction de règles établies entre le donneur d'ordres et son prestataire. Les opérations de différenciation retardées comme le co-packing, le kitting ou la préparation de commande font également partie de cette composante.

La cinquième composante s'intéresse au « *Type de logistique* ». Elle spécifie le type au sein de l'activité définie plus haut. Le type de logistique peut être de Production, de Distribution, d'Approvisionnement ou totalement intégré par le donneur d'ordres. La sixième composante, le « *Service* », détermine le niveau de service exécuté par le prestataire. Il peut être indifférent, standard, ou élevé et par conséquent propre à la demande du donneur d'ordres en fonction du produit, de l'activité et du type de client.

Enfin l'« *Information* » constitue la dernière composante et répond aux critères d'intégration du système d'information et du type d'information concerné. Cela peut être un échange de données informatisées comme une commande transmise par voie électronique<sup>47</sup> et confirmée par le prestataire par le même canal. Les systèmes les plus sophistiqués sont basés sur l'unicité de l'information qui est enrichie au fur et à mesure de la progression du produit tout au long de la chaîne logistique, du fournisseur matière première au client final, voire au consommateur. Ce concept repose sur un système d'information unique<sup>48</sup> sur lequel l'ensemble des prestataires d'une même chaîne logistique vient se connecter pour y échanger et enrichir les données d'un produit, d'une commande ou d'un lot de commande.

La figure 3, reprend ces 7 composantes ainsi que la distribution de la catégorisation de chacune.

---

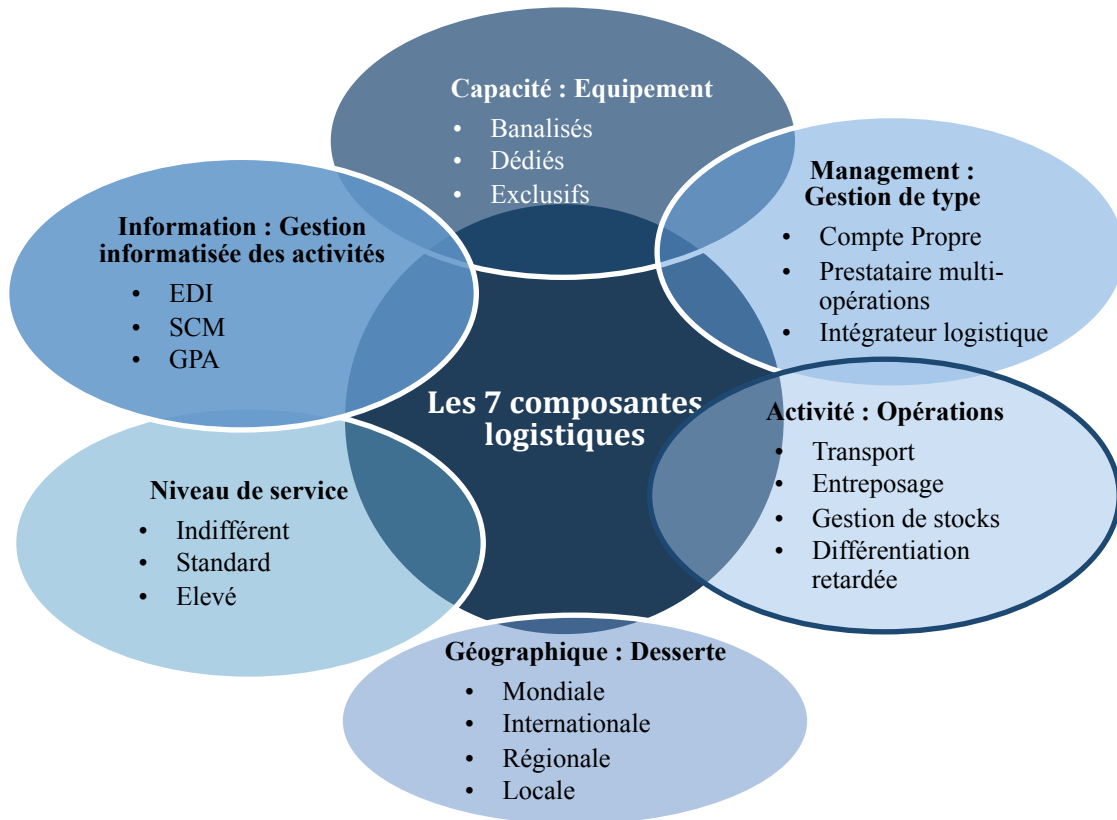
<sup>45</sup> Notons que la prise en charge d'une opération logistique implique la prise en charge d'une information. Celle-ci sera soit modifiée ou enrichie lors des opérations effectuées par le prestataire logistique en question.

<sup>46</sup> 4 PL : Fourth Party Logistics.

<sup>47</sup> Appelé EDI

<sup>48</sup> Il se peut qu'un logiciel unique soit utilisé et partagé par tous les acteurs de la chaîne ou des logiciels capables de communiquer ensemble

Figure 3 – Les 7 composantes de la logistique et la catégorisation des activités



Le découpage des composantes en activités catégorisées permet de standardiser plus aisément les « fonctions métiers » de la logistique. Ceci présente un avantage qui n'est pas négligeable pour la Grande Distribution tant au niveau organisationnel, et inter-organisationnel, que des possibilités d'identifier clairement les acteurs.

Cette organisation logistique est en effet plus facile à modéliser, puisque découpée en segments métier identifiés et ainsi formalisés. Ces partitions *métier* se trouvent donc placées dans un cadre corolaire de besoins et d'applications potentielles. Elles sont par conséquent figées dans leur fonction au sein de l'organisation logistique, du moins elles le sont plus qu'elles ne l'étaient précédemment.

### 1.2. La notion de performance, la difficulté d'un modèle inter-organisationnel

Cette partition ne signifie pas pour autant une spécification métier suffisamment précise pour que les prestataires logistiques concernés avancent l'argument d'un service spécialement établi pour le client concerné. Elle est nécessaire afin de minimiser les risques de dysfonctionnements aux points de contact entre les prestataires, inévitables dans une logistique intégrée autour d'un recentrage de la part du donneur d'ordres sur son cœur de métier. Il est à noter que les dysfonctionnements apparaissent aussi durant les temps opérationnels de chacun d'eux. Cette

partition et cette intégration sont surtout rendues possibles par la capacité à partager les informations entre les différents acteurs tout au long de la chaîne logistique. Nous pouvons identifier cette intégration en plusieurs temps.

Un premier temps pendant lequel une « *intégration inter-organisationnelle Limitée* » se met en place, pour rapidement évoluer vers une « *intégration inter-organisationnelle Etendue* » (Fabbe-Costes, 2007, p. 28). Aujourd'hui, elle tend sous la pression de la Grande Distribution à une « *intégration multi-chaînes* ». Elle est sur deux dimensions que Fabbe-Costes (ibid., p. 31) nomme la *couche* et l'*étendue*<sup>49</sup>. La couche correspond aux caractéristiques<sup>50</sup> concernées, l'étendue à l'intégration organisationnelle transversale. La chaîne logistique que nous décrivons est, d'ores et déjà, arrivée à maturité dans sa caractéristique nommée ci-dessus « étendue ». En effet, lorsque toutes les couches sont concernées par le même degré d'intégration, nous pouvons en conclure que le format d'intégration, convoquant à la fois la notion d'étendue et de couche, est complet et finalisé. Le donneur d'ordres a alors le choix de maintenir ce niveau d'intégration et de le consolider, ou de passer à une étape suivante, un autre degré d'intégration. Celui-ci s'insérera à nouveau dans les mêmes couches mais à un degré d'intégration encore plus engageant au regard des PSL et de leurs activités, vis à vis d'un contrôle et d'une collaboration, tous deux transversaux. Les impacts et les concessions organisationnels, sous forme d'actions et d'informations, seront par conséquent partagés sur l'ensemble de la chaîne, voire des chaînes concernées par l'activité, et par l'ensemble des acteurs impliqués dans la chaîne.

Il est à noter que le degré d'intégration est une étape dans l'évolution permanente du concept logistique de la Grande Distribution. L'enchaînement d'autres étapes de l'intégration est aisément prévisible. En effet, la recherche d'une réponse optimale est constante, dans un univers générant en partie lui-même ses propres contraintes en fonction des objectifs visés par les décideurs. Cette réponse s'exprime en termes de délai et par conséquent de coûts. Le tableau nommé « Degrés d'intégration des chaînes logistiques selon Fabbe-Costes »<sup>49</sup> reprend les déterminants des degrés d'intégration de la chaîne logistique.

Dans cet ensemble composé de logistique étendue, il est évident que chacun des acteurs impliqués dans la chaîne logistique doit défendre le niveau de service au client final. C'est le principe même édifié lorsque les principes de la Supply Chain furent établis. « *Peu importe la longueur de la chaîne ou la force des meilleurs de ses maillons ; la résistance de la chaîne sera toujours égale à celle de son maillon le plus faible* »<sup>51</sup>. Ainsi, le « tout » conditionne la

---

<sup>49</sup> Voir Annexe – 1 : Degrés d'intégration des chaînes logistiques selon Fabbes-Coste

<sup>50</sup> Métiers logistiques, processus, moyens et ressources matériels et humains

<sup>51</sup> Stratégie Logistique, N°60, " Dossier industrie / Grande Distribution", Octobre 2003, p. 96

performance du fournisseur, (Davis, 1993), dans son individualité, positionné dans la chaîne. Sa capacité à concourir, voire à faciliter, l'obtention du niveau de service visé est, elle aussi prise en compte dans l'évaluation du PSL par les donneurs d'ordres.

C'est donc une performance transversale qui est recherchée, dont la caractérisation générale en termes de gestion, trouve ses fondements dans la définition qu'en fait Bourguignon (1995), « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>52</sup>.

Ce qui rend l'exercice complexe provient de ce que selon Malleret (2004), la performance, par sa nature à la fois qualitative et quantitative, est complexe à mesurer. Elle est généralement le résultat d'une consommation par rapport aux résultats générés. Anthony and al. (2007) considèrent deux types de performance dans leur vision américaine du MCS<sup>53</sup>, la performance financière et les autres. C'est ce que Kaplan et Norton (1992, 1993, 1998) ont introduit en intégrant des informations autres que financières dans les BSC<sup>54</sup>. Dans leurs nombreux écrits, Kaplan et Norton (ibid.), mais également Lorino (2005), ont établi la limite d'un pilotage exclusivement basé sur la performance financière. Ils ont ancré un lien incontournable entre performance organisationnelle et performance économique.

Dans le cadre de cette approche organisationnelle, Cohen (2006), stipule que la performance organisationnelle est l'adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures en place et du fonctionnement de l'organisation par rapport à la mission fixée. Dans le cas de la logistique de la Grande Distribution, l'expression de la mission se cantonne à : « la qualité, la quantité et le délai au moindre coût ».

Même si l'objectif est atteint, le fameux triptyque logistique, le donneur d'ordres évalue la mission. Le débat est posé par Picavet (1999) qui relève la préoccupation d'une utilisation efficace de ressources et l'examen de critères permettant d'apprécier l'efficacité de l'utilisation des ressources. « *On pourrait ensuite définir l'intervention « efficace » (adaptée à la production maximale de santé) comme celle dont le coût est faible (...) il faudrait plutôt parler d'efficacité, au sens de l'obtention d'un objectif par des moyens appropriés* » (ibid., p. 837).

Fréquemment utilisées en comparaison alors qu'ils ont leur signification propre, l'efficacité et l'efficacité sont alors, tous deux, des critères d'analyse de la performance. Comme le soulève Troussier (1993). L'efficacité, dans la vision taylorienne, est le rapport entre un effort et la

---

<sup>52</sup> « Peut-on définir la performance ? », Annick Bourguignon, revue française de comptabilité, N° 269, 1995

<sup>53</sup> Managing Control System,

<sup>54</sup> Balanced Scorecard

productivité qu'il génère. Troussier fait néanmoins remarquer que l'appât du gain peut faire augmenter l'effort, mais cela n'apporte pas systématiquement des répercussions sur les résultats. D'autant plus que le prix, c'est à dire la rente que le PSL peut espérer de son activité, est fixé par le marché et son montant est standard, comme nous le verrons plus loin. Il est donc nécessaire de fixer un repère.

Cet objectif permet alors d'établir une norme, qui peut être ponctuelle ou mobile. Nous pouvons alors poser comme postulat que l'efficience est le niveau d'atteinte de l'objectif avec des moyens prédéfinis alors que l'efficacité relève de la minimisation de la ressource utilisée (effort, financier, etc.) pour atteindre l'objectif. Malgré cela, la complexité à définir la performance dans le cadre d'une organisation telle que la chaîne logistique aval multi acteurs demeure dans la pluralité de sa définition et de sa perception. Chaque acteur a, en effet, sa propre interprétation de la performance mais aussi des résultats en fonction de son environnement et de sa stratégie.

Dans ce sens, Lorino (2012) souligne que la performance est un jugement sur une activité complexe composée d'une multiplicité de parties prenantes d'objectifs, ce qui est le cas de la chaîne logistique aval de la GD. Il complète cette définition en ajoutant une complexité supplémentaire à la performance. D'après Lorino, elle est fondée sur un besoin évolutif. De plus, ce besoin dépend de l'échelle de temps, de l'horizon sur lequel l'entreprise se projette.

Dans le cadre de cette logistique, les moyens sont prédéfinis par la Grande Distribution et la position initiale de Kaplan et Norton (1996) affirmant que la performance est, au final, l'expression d'une traduction financière<sup>55</sup>, n'a pas trouvé à ce jour d'argument qui la réfute dans son intégralité<sup>56</sup>. Ce dernier point est d'une importance capitale pour la suite de notre travail car deux informations sont à noter. Tout d'abord, en logistique, ce sont les transferts qui représentent les activités à moins forte valeur ajoutée. Il s'agit des temps de transfert, de stockage et de manipulation.

L'autre information est issue d'un rapport réalisé en partenariat avec ISEMAR<sup>57</sup>. Une étude détaillée rapporte que la logistique aval est « *l'un des principaux leviers de l'optimisation de la chaîne logistique. La logistique amont représente 29% des coûts logistiques totaux contre 7% pour la logistique de production. 64% des coûts logistiques portent sur l'aval de la*

---

<sup>55</sup> « « Bien que ces objectifs (qualité, satisfaction du client, innovation, responsabilisation des employés) puissent conduire à l'amélioration des performances de l'unité d'affaires, ils ne feront pas si ces objectifs sont considérés comme des fins en soi. Les problèmes financiers de certains récents lauréats du prix Baldrige témoignent de la nécessité de lier les améliorations opérationnelles aux résultats économiques (...). En fin de compte, les chemins de causalité entre toutes les mesures sur un tableau de bord devraient être liés aux objectifs financiers. », traduit de Kaplan & Norton (1996) dans Lorino (2001 (a), p. 3)

<sup>56</sup> Il est à noter que Lorino (2001 (a)) critique et tente de contester cette position de Kaplan et Norton.

<sup>57</sup> Institut Supérieur d'Economie Maritime de Nantes-Saint Nazaire.

*chaîne. De plus, on estime que 40% des coûts logistiques correspondent à des frais liés aux opérations de transport. », (Cornez , 2000, p. 2).*

Les apports de Kaplan et Norton en termes de performance financière ne sont pas prêts à être bousculés, du moins au sein de l'activité logistique aval. Le prix de la prestation est donc l'une des variables principales au sein de l'organisation.

### **1.2.1. La nécessité d'une structure réseau sous contrôle**

Dans ce cas, la Grande Distribution doit alors rendre sa chaîne logistique efficiente en adaptant les moyens mis en œuvre afin de répondre à la demande fluctuante et changeante. Les moyens mis en œuvre correspondent en grande partie aux sollicitations de sous-traitance que sont les Prestataires de Services Logistiques.

Cette organisation transversale doit donc se mouvoir vers un objectif commun dans un souci d'efficience, sachant que chaque acteur est jugé individuellement et dans son action transversale. Le repère, en termes d'objectif, est le service client. Le couple déterminant dans la performance est établi comme couple Valeur-Coût. Dans ce cadre, la valeur peut être mesurée sous différents aspects, c'est à dire en fonction du besoin du consommateur. Buzzell et Gale (1987, p. 105) confirment cette approche, à travers le PIMS<sup>58</sup>, puisqu'ils relèvent la « *qualité relative* » en la mesurant aux « *attributs qui entrent en compte dans la décision d'achat du consommateur* », ou du donneur d'ordres, pourrions-nous compléter.

La figure suivante illustre la chaîne logistique du fournisseur industriel au point de consommation (POS)<sup>59</sup>. Nous pouvons remarquer que dans une démarche logistique telle que définie précédemment, un contrôle s'effectue en sortie de chacun des processus logistiques, concernant le triptyque « quantité, qualité, délai ». Un autre contrôle est réalisé en entrée, au niveau du processus suivant, sur les mêmes caractéristiques<sup>60</sup>. Le résultat final, abouti à la livraison sur le point de consommation et que nous nommons le « service client », est remonté dans la chaîne. Ainsi chacun des acteurs est informé de l'efficacité de la chaîne face au niveau de service attendu au POS.

Cette mesure de l'efficacité est également individualisée pour chacun des acteurs afin de juger de son apport au sein de la performance transversale de la chaîne. L'ensemble, de ce contrôle et de l'information, est assuré par le donneur d'ordres.

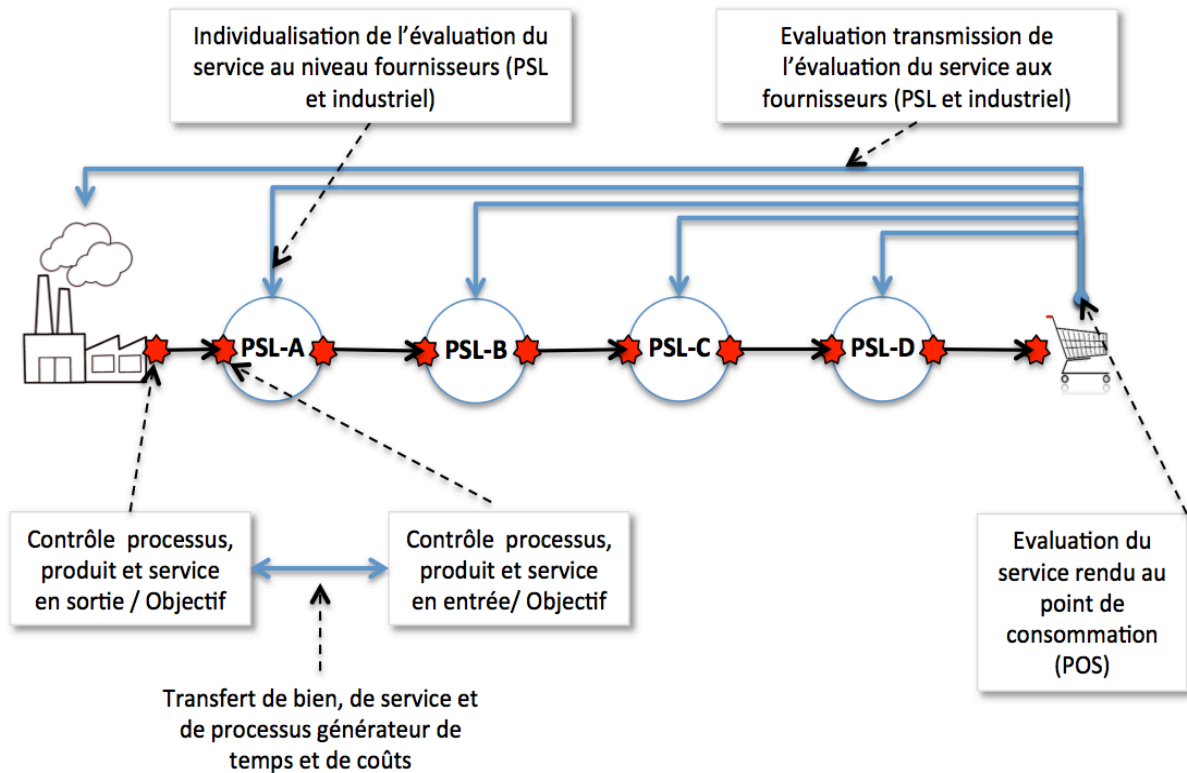
---

<sup>58</sup> PIMS: Project Impact on Market Strategy

<sup>59</sup> Le point de consommation appelé également POS (Point Of Sales).

<sup>60</sup> Le processus de transfert est borné par la sortie du processus et l'entrée du processus suivant. Le contrôle du transfert peut donc se faire sur le même que les processus entrée et sortie.

Figure 4 – La chaîne logistique et son système de performance transversale



Cette structure organisationnelle correspond donc à une vision partagée par les acteurs. Comme le souligne Chabin, Naro et Travaillé (2003), c'est la vision qui fixe à la fois l'objectif et le chemin pour l'atteindre.

Ceci nécessite une politique définie dans le processus de management de l'organisation logistique qui est « *Un réseau d'organisations connectées et interdépendantes travaillant ensemble, mutuellement et en coopération, pour contrôler, gérer et améliorer le flux de biens et d'information des fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux.* »<sup>61</sup> (Aitken, 1998, p. 226). Mais Lorino (2001 (a)) relève certains dilemmes concernant le concept de performance. Son premier questionnement s'intéresse à la nature multi acteurs de cette performance, comme l'est celle de la chaîne logistique avale de la GD. En effet, le résultat final étant une qualité de service au moindre coût, comment individualiser les performances opérationnelles données sur un résultat financier alors que les impacts financiers sont dus à plusieurs acteurs ?<sup>62</sup>

## 2. Le modèle “Plug and Play”, la contractualisation d'un modèle inter-organisationnel

<sup>61</sup> « *A network of connected and interdependent organisations mutually and co-operatively working together to control, manage and improve the flow of materials and information from suppliers to end users* », (Aitken, 1998, p. 226)

<sup>62</sup> « *comment individualiser les effets d'une performance opérationnelle donnée sur les résultats financiers, alors que les relations causales sont complexes et mettent en jeu de très nombreux facteurs conjoints ?* », (Lorino, 2001 (a), p. 4)



Dans notre vision de la performance au sein de la chaîne logistique, c'est l'aspect cognitif de la performance qui est ici en question. Selon Lorino (2001 (a)), c'est sur une connaissance collective de l'action que la mesure et le contrôle reposent. Néanmoins, l'action doit être « *correctement associée à un acteur* ». Dans la transversalité de la chaîne, cet enchaînement d'actions est articulé autour d'un système de contrôle global et individuel ainsi que d'identification des acteurs et de leurs actions. Ceci contribue à la construction d'une base de données d'observation. Cette accumulation d'informations fournit au donneur d'ordres les capacités d'analyses objectives, acteur/action/résultat. Elles sont déterminantes dans un pilotage sollicitant les principes des relations *causes-effets*, analyse ardue dès que l'objet à étudier est « *complexe, mal structuré, interagissant fortement avec un environnement incertain* », (ibid., p. 11).

A partir de ces particularités d'organisation et de contrôle, Christopher (2011) propose une vision de la chaîne logistique comme un réseau, de clients et de fournisseurs, derrière lequel une entreprise se situe au centre. Chacun des acteurs devant être conscient de son rôle et de celui des autres au sein de ce réseau.

La notion de « client / fournisseur » fait référence au rôle de « fournisseur » que peut jouer un PSL au sein de la chaîne et celui de « client » que peut tenir le PSL situé immédiatement devant lui au sein de la même chaîne. Par exemple, en nous appuyant sur la figure précédente (figure 4), l'industriel est « fournisseur » du prestataire de Service Logistique, PSL-A, qui est par conséquent « client » de l'industriel.

Le PSL-A est à son tour « fournisseur » du PSL-B qui attend le processus, le produit et le service, il est donc « client » de PSL-A et il est « fournisseur » du PSL-C, et ainsi de suite<sup>63</sup>. L'entreprise au centre, le donneur d'ordres pilote et contrôle l'avancement des opérations, la qualité des processus et du bien ou service.

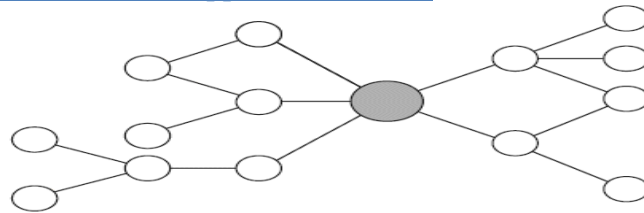
C'est ce principe que suggère la figure de Christopher (figure 5) qui « *illustre cette idée de l'entreprise derrière et au centre d'un réseau de fournisseurs et de clients.* »<sup>64</sup> :

---

<sup>63</sup> Notons que : 1) Ici la notion de « client / fournisseur » est interne (à la chaîne), 2) Dans cet exemple nous pourrions avoir une double ou triple dépendance qui fournisseur vers plusieurs clients ou de plusieurs fournisseurs vers un seul client. Ceci est en fonction de la typologie de produit et de service, et donc de la chaîne logistique.

<sup>64</sup> « *Illustrate this idea of the firm behind at the centre of a network of suppliers and customers* », Christopher (2011)

**Figure 5 – le réseau de la chaîne d’approvisionnement**



Source : Christopher (2011, p. 5)

Cette politique organisationnelle logistique doit donc, à la fois, être cohérente avec les contraintes de l’environnement de l’entreprise (i.e. le donneur d’ordres), et établir la mission de l’organisation dans son ensemble. Ce qui implique une cohésion avec une politique commune à tous, conduite par une dynamique d’amélioration continue dans le but de résultats soutenables. Ces résultats visent à la fois le service mais également, et tacitement dans la notion de service au moindre coût, une minimisation du coût logistique. Ceci nous renvoie à nouveau à la notion du prix de la prestation logistique.

Cette chaîne logistique pose alors une réelle difficulté de contrôle qui conglomère performance opérationnelle et performance financière. Ceci amène l’autre questionnement de Lorino en complément de celui cité *ut supra*. L’auteur s’interroge sur le décalage possible entre la performance de l’opération et la performance financière. La difficulté pour le donneur d’ordres, tout autant que pour les acteurs de la chaîne, est le temps. Nous l’avons déjà souligné la performance transversale de la chaîne est conditionnée au temps des processus et entre les contacts. Ces acteurs doivent donc prendre en compte un second aspect du temps. Si le contrôle s’effectue sur des objectifs non financiers, le décalage dans le temps entre la performance opérationnelle et la performance financière n’est pas pris en compte. A l’inverse, si le contrôle s’effectue sur des objectifs financiers, le contrôle sur les opérations intervient trop tard, (Lorino, 2001 (a), p. 4).

Cette interrogation explique la structure de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution pour laquelle les contacts sont matérialisés. Le but est d’identifier clairement les entrées (entrées dans le processus ou Input) et les sorties (sorties du processus ou Output). Les mesures sont ainsi formellement réalisées et identifiées, elles permettent une relation causes-effets dans laquelle la teneur qualitative et quantitative de la performance logistique est établie. Ainsi la Grande Distribution peut prétendre optimiser la caractéristique triptyque<sup>60</sup> de son service logistique au moindre coût.

La construction du concept logistique, en tant que réponse à la demande d’un marché, a impliqué une mutation de l’environnement logistique. En participant en tant qu’acteurs

opérationnels, les prestataires logistiques ont intégré une conception de la chaîne logistique comparable à une « *entreprise archipel* », (Fabbe-Costes, 2005, p. 157). Elle a pour vocation la gestion d'interfaces multiples avec de multiples entreprises.

Le maillage logistique et les arrangements organisationnels, qui établissent le modèle, sont dédiés à un marché, une typologie de demandes ou de contraintes. Pour certaines, cette organisation logistique est intentionnelle, car elle est le fruit d'une définition stratégique de la part d'un donneur d'ordres. Elle définit un espace d'échanges pour lequel les fournisseurs désirant effectuer des transactions commerciales doivent faire l'effort de fournir des biens ou des services caractérisés par les contraintes et les exigences du donneur d'ordres. Les fournisseurs modulent ainsi leur stratégie afin de maintenir la relation d'échange. Quoi de plus normal diront certains lecteurs. Ceci n'est pas aussi évident qu'il y paraît. En effet, certains espaces d'échange sont le fruit d'une organisation qui reflète un ajustement entre le besoin exprimé par le donneur d'ordres et les capacités, ressources, services et biens, que le fournisseur<sup>65</sup> peut mettre à disposition sur la place de marché.

La Grande Distribution a déterminé une stratégie à laquelle une structure logistique a été appliquée. Ensuite, elle a incité, par le volume et la fréquence potentiels des échanges, les PSL à fournir l'effort nécessaire afin de répondre au besoin exprimé par le donneur d'ordres. Notons ici que l'incitation est faite par le potentiel du marché et non par une demande expresse et spécifique du donneur d'ordres. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point. La Grande Distribution définit donc une organisation logistique adaptée à sa stratégie, un système complexe qui s'apparente à l'organisation d'organisations<sup>66</sup> (Charreire Petit & Huault, 2009) et qui confirme sa complexité.

Cette complexité est à la fois due au pilotage vers la performance, mais également à la stabilité qu'il lui faut acquérir. Ce que Paché et Paraponaris relèvent également lorsqu'ils abordent la *forme réseau*, qui est une *organisation en réseau composée de plusieurs unités actives* et pour laquelle « *il s'avère nécessaire de stabiliser les relations d'échange entre les différents acteurs, autrement dit réaliser la coordination entre plans d'action dérivés d'un projet productif commun* », (Paché & Paraponaris, 2006, p. 11).

---

<sup>65</sup> Afin d'assurer une clarté dans notre écrit, nous emploierons le terme de « Prestataires » ou encore « Prestataires de Services Logistiques » ou « PSL » en lieu et place de « fournisseur de biens et services logistiques » ou « sous-traitants logistiques ».

<sup>66</sup> Bien que les auteurs traitent des grands auteurs en management, le concept d'organisation des organisations ou des organisations nous renvoie directement à d'autre ancrage théorique plus proche de la sociologie des organisations. Ce qui justifie l'aspect hybride de notre objet de recherche

## 2.1. Les caractéristiques de la transaction transversale de la chaîne “Plug and Play”

Le pilotage vers la performance, comme nous l'avons vu, est soumis à un jeu de processus étirés dans le temps et l'espace, assuré par des acteurs et des compétences multiples. Cette cinématique engendre des contacts logistiques sources d'éventuels dysfonctionnements, comme pour chacun des processus. Ces écarts de performances peuvent être les effets de différentes causes<sup>67</sup>, une erreur au sein même du processus logistique d'un PSL, ou lors du transfert<sup>68</sup>. Ce peut être également un échec au passage de relais, que représente le contact logistique<sup>68</sup> entre les prestataires. Il peut s'agir également d'un problème de capacité du PSL. En effet, l'adaptabilité et la flexibilité, que nous avons identifiées comme primordiales dans ce type de chaîne logistique, mettent à contribution les capacités du prestataire. Il s'agit à la fois, de prendre en charge les volumes à transporter ou à manutentionner, mais aussi de desservir le, ou les, points géographiques désignés. Quoiqu'il en soit, ces écarts génèrent par le dysfonctionnement lui-même, mais aussi par les actions mises en œuvre afin de limiter ces risques de dysfonctionnement<sup>69</sup>, des coûts supportés par les PSL. Ils sont rarement assumés par le donneur d'ordres qui, de par l'externalisation et la sous-traitance, peut renvoyer la responsabilité de ces coûts aux PSL.

Le prestataire profite d'un espace de liberté qui correspond à son processus et dans lequel il a délégué de la part du donneur d'ordres afin de réaliser sa mission dans le respect des contraintes et des exigences. Ceci présente l'avantage de ne pas avoir recours à une demande spécifique mais à des processus standard. Le donneur d'ordres pilote alors les contrôles aux contacts logistiques. *« Il ne s'agit plus aujourd'hui de contrôler des objets toujours stables et suivant des approches dites locales, mais d'intégrer dans les logiques de contrôle des possibilités de pilotage « global » de la performance. »*, (Villesèque-Dubus, 2010, p. 33)

Ainsi la gestion des processus et des dysfonctionnements devient une règle implicite qui *« guide les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elle assure le fonctionnement quotidien de l'organisation. »*, (Reynaud, 1988, p. 5). Le mécanisme qui en découle est une incitation pour les PSL à mieux faire en terme de coûts de prestation dans un espace où celui qui supporte le moins de dysfonctionnement a plus de chance d'être dans les limites de tarification acceptable par la GD<sup>70</sup>. La compétitivité des donneurs d'ordres

---

<sup>67</sup> Ceci n'est pas sans nous rappeler les travaux de Lorino (2005) sur les relations « cause / effet » et notamment dans les travaux que nous avons relaté plus haut,

<sup>68</sup> Qui peut être considéré également comme un processus

<sup>69</sup> Nous pourrions ici relater les travaux de Williamson concernant les coûts de transaction.

<sup>70</sup> Nous ne mettons, volontairement, en relief qu'une partie de ce mécanisme, d'autres leviers d'action sur les coûts de prestation seront abordés plus loin.

s'appuie sur les performances des Prestataires de Services Logistiques. Elle est donc fondée sur la conception d'une chaîne multi-acteurs dans un environnement concurrentiel où « *les entreprises modernes s'apparentent à des entreprises réseau ou des entreprises en réseau* », comme le souligne Fabbe-Costes (2007, p. 20) à la suite de Paché et Paraponaris (2006).

Ce maillage nécessaire au réseau, dans la politique d'externalisation et de sous-traitance de la Grande Distribution, est constitué de PSL. Ainsi, les prestataires, par l'intermédiaire de leur multi-compétences<sup>71</sup>, tentent de répondre à la demande générée par divers marchés. Cette capacité à répondre à différents marchés est limitée par les choix stratégiques de leur développement. Selon que le développement soit capteur des ressources du PSL, organisationnelles, humaines ou matérielles, il limite l'éventail de marché qu'il peut potentiellement viser.

La Grande Distribution a initié, par conséquent, un processus d'intégration géographique, sectorielle et informationnelle, (Carbone, 2004), afin de disposer des ressources nécessaires à son besoin logistique. Les formes relationnelles entre donneurs d'ordres et PSL ont, ainsi évoluées, complexifiant encore plus l'échelle logistique, étendue sur plusieurs dimensions, géographiques<sup>72</sup>, de services disponibles<sup>73</sup> et en matières de capacités<sup>74</sup>. Ces relations, dites de *partenariat*<sup>75</sup>, nécessitent alors des arrangements contractuels déterminés par la nature même de l'organisation. Ménard nous appelle à considérer la théorie des organisations, qui fait apparaître que nous sommes en présence d'une forme organisationnelle hybride. « *Les structures hybrides renvoient à des arrangements où les parties sont autonomes, s'ajustent sans utiliser le système de prix, partagent et échangent les technologies, le capital, les produits et les services sans propriété commune* »<sup>76</sup>, (Ménard, 2004). Ce qui nous autorise à assimiler la chaîne logistique de la Grande Distribution à la forme d'organisation hybride<sup>77</sup>. Tout d'abord parce qu'une structure hybride se construit à partir de deux formes distinctes d'organisation. C'est ce que nous développons ici. Ensuite, le prix est fixé par le marché, dans

---

<sup>71</sup> Nous avons vu plus haut que les PSL se positionnent sur les activités telles que le transport, la manutention, la préparation de commande, le groupage/dégroupage, etc.

<sup>72</sup> Positionnement et zones de couverture géographique

<sup>73</sup> Activités et services proposés aux clients de la Grande Distribution.

<sup>74</sup> Volumes de Flux physiques et distances à parcourir.

<sup>75</sup> Nous sommes prudent dans l'utilisation de ce terme. L'AFNOR, en 1986, a défini le partenariat comme étant « *un état d'esprit rendant possible la création entre partenaires de relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectif, à moyen ou à long terme, menée dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages* ».

<sup>76</sup> Ce qui n'exclut pas qu'il existe une forme d'incitation sur le prix, mais qu'elle n'est pas obligatoirement principale. Voir Tableau 2 – Propriété des structures de gouvernance, Williamson (1991).

<sup>77</sup> Le terme « organisation hybride » est une des nombreuses dénominations utilisées pour décrire un certain type d'engagement entre agents économiques (avec celles des réseaux, partenariats, quasi-firmes, virtual corporations, etc.) selon Carbone (2004)

lequel l'offre de service est pléthore. Il ne peut être introduit ici comme un système d'ajustement entre les deux parties.

Il s'agit donc d'une firme en réseaux (organisation intégrée de la chaîne logistique aval), et d'un espace d'échanges, dans lequel s'effectuent des transactions réglées par le prix. Ainsi la Grande Distribution peut peser de tout son poids. Elle utilise pleinement son pouvoir contractuel issu de sa capacité à générer un flux au sein d'un marché, et de l'espace d'échanges qu'elle a défini.

Ceci nous permet de revenir sur la définition de la transaction que nous donne Williamson (1985 (b)), « *Une transaction survient lorsqu'un bien ou un service est transféré par l'intermédiaire d'une interface technologiquement séparable* ». C'est une définition résolument orientée vers la technologie, certainement influencée par Alchian et Demsetz (1972), et qui constitue une rare définition chez Williamson malgré sa production sur le sujet. Cette définition s'adapte à la relation clients fournisseurs (i.e. externes) de par les spécificités techniques de chacun des acteurs. La chaîne logistique aval, dans sa transversalité, devient donc le terrain propice de la transaction et de la relation, d'autant plus si cette approche ne se cantonne pas uniquement à l'aspect production de l'entreprise. Elle s'intéresse également aux fonctions qui se relayent au sein de l'environnement fournisseur, sur la base d'un enchaînement de prestations caractérisées techniquement et qui nécessitent un contact, une interface.

## **2.2. La contractualisation de la relation au sein du modèle logistique « Plug and Play »**

Dès lors, cette relation peut s'articuler autour des deux grands types de contrats sur lesquels peut se construire une relation de sous-traitance. Le premier type de contrat est fondé sur le comportement - nommé CBC, après les travaux d'Eisenhardt (1989)<sup>78</sup>, et celui établi sur le résultat baptisé CBR<sup>79</sup>. Le courant instauré par Eisenhardt en 1989 permet donc de positionner le type de contrat dans lequel se place la relation : l'externalisation est liée au cadre du CBR par le biais d'un engagement d'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs alors que l'internalisation peut être assimilée au CBC<sup>80</sup>.

En ce qui concerne l'externalisation et la sous-traitance, le CBR se conforme à la théorie des coûts de transaction (TCT) et du contrôle. Il installe la relation dans le paradigme « Agent /

---

<sup>78</sup> Les travaux d'Eisenhardt portent notamment sur la théorie de l'agence et plus précisément les relations "agent /principal".

<sup>79</sup> Le contrat basé sur le comportement appelé CBC, par lequel un « agent » (i.e. PLS) s'engage sur les actions qu'il effectuera, non sur les résultats, pour le compte du principal; CBR lui est le contrat basé sur le résultat.

<sup>80</sup> Contrat pour lequel le lien est conceptualisé par la relation hiérarchique de subordination

Principal » présupposé par Paché et Médina (2006), « puisque *le chargeur (qui prend le rôle du principal) désigne le PSL comme son représentant (l'agent) et lui délègue la réalisation d'activités logistiques précises.* ».

Cette approche coïncide tout à fait avec la démarche qui s'intéresse de près aux contacts logistiques au sein de la transversalité. Par les travaux de Poppo et Zenger (1998), l'approche se trouve enrichie par une évaluation multi-niveau de la performance de la satisfaction du donneur d'ordres, position relayée dès 2002 par Leiblein et al. (2002).

Enfin pour en finir, le contrat élaboré entre le donneur d'ordres et le PSL est de nature hybride. Il autorise par conséquent une forme d'autonomie sous une adaptation coordonnée. Cette adaptation est incitée par la promesse du marché et sujet à un contrôle d'ordre administratif (i.e. le niveau de service) plutôt qu'interventionniste (i.e. sur le terrain). Le tableau 2 reprend les éléments de cette définition.

**Tableau 2 – Propriété des structures de gouvernance**

	MARCHE	HYBRIDE	HIERARCHIE
<b>Instruments</b>			
Incitation	++	+	0
Contrôles administratifs	0	+	++
<b>Performance</b>			
Adaptation A : capacité autonome	++	+	0
Adaptation C : capacité d'adaptation coordonnée	0	+	++
Type de contrat	Classique	Néo-classique	De Subordination

Source : Williamson, 1991.

Considérer et caractériser cette relation entre la GD et les PSL est important dans notre travail de recherche sur deux points. Effectivement, ce type de contrat, dit néo-classique, permet de définir la relation d'échange comme une relation établie dans un espace temps supérieur au court terme. Cette relation laisse place à un fort degré d'incertitude, (1991).

Il est intéressant de noter que, si cette relation contractuelle peut être qualifiée de néo-classique, c'est également parce qu'elle convoque une spécificité des actifs, en relation avec la prestation attendue. Néanmoins, cette spécificité n'est pas suffisante pour établir une relation « hors marché », (Baudry, 2004, p 250).

La deuxième raison pour laquelle nous pouvons retenir cette typologie de contrat est la dépendance entre les parties prenantes. Pour l'un, la dépendance est fonction de l'incitation

du donneur d'ordres à participer au sein de l'espace d'échanges. Pour l'autre, c'est la caractéristique de sa logistique qui le rend dépendant des efforts des PSL. L'ensemble délivre un degré d'incertitude dans la relation entre les acteurs.

Cette relation contractuelle détermine alors que l'organisation de cette logistique aval n'est soumise ni à un contrat de type « collaboration », ni à un contrat de « subordination ». Par conséquent, l'organisation mise en œuvre par les PSL, ainsi que les moyens matériels et humains engagés, ne font pas l'objet d'une spécification propre au besoin du donneur d'ordres.

Dès lors le marché est défini par des règles, techniques (la prestation et les capacités des PSL non spécifiques), économiques (le prix) et contractuelles.

### **3. Les composantes indispensables à une logistique performante « Plug and Play », la stabilité et la standardisation**

La chaîne logistique aval, et par conséquent ses acteurs, se doivent de garder une flexibilité forte. C'est ce qui rend ce contexte complexe et remarquable. Elle leur permet ainsi de s'adapter aux besoins de ses donneurs d'ordres. Ces donneurs d'ordres de la Grande Distribution sont eux-mêmes sujets aux variations de la demande et à l'incertitude du marché.

Christopher et Towill (2001), Christopher (2002) mais également Aitken et *al.* (2002) ont mis en relief cette complexité par leur approche de la logistique « Lean et Agile ».

Le Lean s'intéresse aux contacts logistiques et aux temps de processus des PSL, mesurés entre l'entrée et la sortie du processus. « *Le délai doit être minimisé dans le Lean puisque par définition les excès de temps sont des déchets et le Lean appelle à l'élimination de tous les déchets.* »<sup>81</sup>, (Aitken, Christopher, & Towill, 2002, p. 3).

L'agile convoque la notion d'adaptabilité des ressources. Les deux principes font appel à une certaine forme de standardisation qui, elle-même assure une stabilité au sein de la chaîne logistique.

---

<sup>81</sup> « *Lead-time needs to be minimised in lean manufacturing as by definition excess time is waste and leanness calls for the elimination of all waste.* », Aitken et *al.* (2002)



### 3.1. Le Lean et l'Agile, fondement de la stabilité organisationnelle

Le *Lean* permet une meilleure intégration de la chaîne logistique constituée d'une multitude d'acteurs, ce qui autorise une adaptation plus grande des acteurs entre eux. Notons que cette intégration peut-être virtuelle ou opérationnelle. Néanmoins Fabbe-Costes (2007, p. 23) souligne, dans ce cas, la nécessité d'une « *certaine stabilité des processus concernés* ».

Cette *longévité* des processus ne sous-entend pas systématiquement un verrouillage des relations entre les acteurs. En effet, il faut dissocier les processus des acteurs. Si les processus sont standards et cartographiés, nombre d'acteurs ont la capacité de venir se connecter à tout endroit de la chaîne logistique en fonction du besoin du donneur d'ordres. Le rôle de ce donneur d'ordres est alors un rôle de coordonnateur au sein de la chaîne. Sa vision est globalisante, sa visée est le service rendu au POS.

Dans le cas d'une relation de coopération, il y aurait ajustement entre les acteurs et par conséquent un risque sur la cible de la performance telle que déterminée par la GD. Bien entendu, ceci ne s'inscrit absolument pas dans la démarche stratégique logistique « agile et adaptable ». Si ajustement il y a, ce sera de la part des PSL. Paché et Médina (2006) relayent et confirment Paché (2002) dans son explication de la différence entre coordination et coopération. Ils soutiennent notre approche en affirmant « *qu'un stade de coordination au sein de la relation est caractérisé par un rapport asymétrique des pouvoirs alors qu'un stade de coopération peut seulement émerger à partir d'une configuration symétrique de pouvoirs.* », (Paché & Médina, 2006, p. 396). Comme nous l'avons expliqué précédemment, la Grande Distribution utilise pleinement son pouvoir et positionne la relation dans une configuration de coordination. Elle optimise ainsi ses capacités à ajuster ses ressources (i.e. les PSL) en fonction du besoin.

C'est ce que confirme la notion d'*agilité* développée par Christopher et Towill. « *L'agilité est une capacité à l'échelle de l'entreprise qui englobe les structures organisationnelles, des systèmes d'information, les processus logistiques et en particulier, les mentalités. Une des principales caractéristiques d'une organisation agile est la flexibilité.* »<sup>82</sup>, (Christopher & Towill, 1996). Mais « *L'agilité ne doit pas être confondue avec le Lean. Le Lean c'est faire plus avec moins.* »<sup>83</sup>, Aitken et al. (2002, p. 2).

---

<sup>82</sup> « *Agility is a business-wide capability that embraces organisational structures, information systems, logistics processes and, in particular, mind sets.* », Christopher et Towill, (1996)

<sup>83</sup> « *Agility should not be confused with 'leanness'. Lean is about doing more with less.* », Aitken et al. (2002)

A travers la définition du *Lean* et de l'*Agile*, il est ici exactement question du modèle logistique aval que la Grande Distribution s'efforce de maintenir. Il est une recherche d'équilibre permanent entre une logistique *Agile* et une Logistique *Lean*. Nous séparons clairement les deux approches car, bien que complémentaires dans le modèle de la Grande Distribution, elles sont antagonistes. La recherche d'un service client, en fonction de ses attributs, peut être consommateur de ressources et par conséquent générateur de coûts. C'est la barrière du service à tout prix. Aitken et *al.* relèvent bien cette présence de défi dans le concept *Lean* et *Agile*. « *L'essence de la différence entre le Lean et l'agilité, en termes de valeur totale fournie au client, est que le service est le facteur critique sollicité pour l'agilité, tandis que le coût, et par conséquent le prix de vente, est clairement lié au Lean.* »<sup>84</sup>, (ibid.).

Comme le mentionnent Paché et Paraponaris (2006) mais aussi Fabbe-Costes (2007), en s'appuyant sur les travaux de Tarondeau, (1982, 1999), l'agilité associe *flexibilité stratégique et opérationnelle*. La combinaison du *Lean* et de l'*Agile* constitue la force de cette chaîne logistique caractéristique de la Grande Distribution appelée « Plug and Play » auquel s'adjoint nécessairement l'idée d' « Unplug ». Ces termes employés par Fabbe-Costes (2005), et relayés par Chanut et Paché (2013), pour ne citer qu'eux, illustrent parfaitement la capacité pour le donneur d'ordres de débrancher un acteur de la chaîne logistique (au point de vue physique ou géographique) ou en reconnecter un autre sans pour autant mettre en difficulté l'organisation.

Cette configuration logistique nécessite alors une stabilité éprouvée. En effet, le « va et vient » de PSL différents au fil des « Unplug » et « Plug » est une source de contre performance. Le changement d'un acteur au sein de la chaîne constituée de contacts entre acteurs dans une dynamique de transversalité et d'objectif compris, traduits et acceptés, peut remettre en question les automatismes organisationnels et les niveaux de collaboration entre pairs. Ceci est d'autant plus probable, si un PSL opportuniste s'insère dans la chaîne, pour une durée et une rente déterminée par lui-même, *ex ante*.

Le fondement de ce modèle logistique est alors de permettre la *substituabilité* des PSL ou de leurs ressources. La GD se doit donc de donner un caractère stable à son domaine contractuel sans pour autant lâcher totalement la flexibilité et l'adaptabilité de l'ensemble de sa chaîne logistique. Cette condition est primordiale car il faut limiter le coût<sup>85</sup> engendré par la

---

<sup>84</sup> « *The essence of the difference between leanness and agility in terms of the total value provided to the customer is that service is the critical factor calling for agility whilst cost, and hence the sales price, is clearly linked to leanness.* », Aitken et *al.* (2002, p. 3)

<sup>85</sup> Coûts qui se réfèrent aux coûts de transaction de Williamson

substitution du PSL, sinon c'est le principe même du modèle *Lean* et *Agile* qui est remis en question. Les travaux menés depuis 1992 ont souligné l'importance de la notion de stabilité au sein d'une organisation afin de favoriser ce levier de performance qui conditionne la compétitivité et la survie de l'entreprise (Kaplan & Norton, 1996 (a) ; Germain & Trebucq, 2004 ; Mitnick, 2000 ; Lorino, 2001 (a), 2005). La stabilité porte également la pertinence du contrôle en son sein, par la capacité de mémorisation de mesure et de comparaison.

### **3.2. La standardisation nécessaire à la stabilité de la chaîne « Plug and Play »**

La standardisation du besoin semble être la solution. En termes de prestations logistiques, les enseignes de la Grande Distribution n'ont pas à ce jour des exigences trop éloignées les unes des autres. En effet, le type de support (emballage palette), de température de transport, d'horaires de chargement et de livraison, de matériels de manutention et de stockage, sont similaires pour l'ensemble des demandes de prestations émanant de la GD.

Tout PSL travaillant avec une enseigne de la GD est tout à fait apte à travailler avec l'ensemble de la Grande Distribution pour une famille de produit et d'activité données (ex : les denrées périssables). Nous pourrions penser que cela peut nuire à leur compétitivité, mais il en est tout autrement, lorsque nous considérons les points abordés précédemment.

En effet, l'absence d'une distance organisationnelle trop forte et d'une demande trop précise en matière de matériel, permet donc aux PSL de répondre à toutes les demandes du marché de la GD. Si nous inversons notre raisonnement, lorsque les donneurs d'ordres de la Grande Distribution émettent un besoin sur le marché, le nombre de PSL potentiel est très important. Ce qui favorise la possibilité de choix du donneur d'ordres dans le panel de prestataires disposés à répondre à l'appel d'offres.

L'adoption par les enseignes de la Grande Distribution d'un modèle commun d'exploitation de la sous-traitance, en termes d'information et de support d'information, d'organisation et de possibilités de mutualisation des ressources sur des besoins multi-clients, favorise encore la multiplicité des PSL potentiels.

De plus, l'organisation prend la forme d'un standard, non pas propre à une enseigne mais à la Grande Distribution, l'ajustement que les PSL doivent réaliser ne nécessitant pas l'apport de nouvelles ressources. Nous avons ici le point d'ancrage de la stabilité.

Effectivement, si le modèle organisationnel ne change pas quel que soit le PSL intégré dans la chaîne, et si le nombre de PSL disponible sur le marché ne nécessite pas de la part de la GD un ajustement ni contractuel, ni d'une partie de sa chaîne logistique, nous pouvons dire que

les conditions sont requises en faveur d'une stabilité organisationnelle de la chaîne logistique aval. Elle favorise la mémoire organisationnelle que Nelson et Winter (1985), assimile à une routine et qui est une composante indispensable de la performance. Cette stabilité permet d'effectuer des mesures, de comparer les résultats et les pratiques afin de soutenir une politique d'amélioration continue de ses pratiques logistiques sous un modèle cause/effet.

La comparaison se situe sur les processus qui sont alors standard et engagent des ressources non spécifiques. La standardisation supporte ainsi pleinement la logistique « Plug and Play ».

*« Il s'agit de facteurs permettant la substituabilité des ressources (sur toutes les couches d'intégration) tout en limitant les coûts de substitution et donc, pour les acteurs, les coûts de transaction liés à la prospection et à l'établissement de contrats mais aussi à l'apprentissage de la relation avec les partenaires.*

*La recherche de substituabilité peut inciter à développer la standardisation sur toutes les couches d'intégration (exemples : standardiser les unités logistiques, standardiser le processus d'achat de produits et/ou services, ou utiliser des messages EDI normalisés pour échanger des informations ou documents). », (Fabbe-Costes, 2005).*

Dans ce modèle logistique il est alors simple d'aligner, face à une demande changeante en termes de localisation ou de volume, les ressources nécessaires en faisant le choix dans un panel de PSL disponibles et disposés à échanger.

Nous pouvons comparer ceci à une chaîne logistique « lego » dans laquelle l'absence ou la suppression d'un élément ne fragilise pas l'édifice logistique. Il suffit de réaligner (*re-disposer*) les éléments restants pour que la construction soit à nouveau liée, complète et solide. La solution tient autant à la taille des éléments qu'à leur nombre et leur capacité de prendre la place d'un autre.

### **3.3. Une spécificité des actifs faible, une substituabilité forte, un effet volontaire de la standardisation**

La logistique « Plug and Play » nécessite donc une *substituabilité* potentielle et forte de ses acteurs, les Prestataires de Services Logistiques.

Dans la figure 6, développée de la figure 4, nous pouvons voir la chaîne logistique initiale, dans laquelle deux PSL ne peuvent répondre à la demande changeante, en termes de volume et de localisation. Le donneur d'ordres sollicite alors les PSL qui sont à la fois :

- dans le marché de la logistique de la Grande Distribution, c'est à dire qui respectent les contraintes et les exigences fixées *ex ante* ;
- aptes à supporter le volume ;
- capables de prendre en charge ou de livrer la marchandise, ou le service, sur la localisation géographique donnée par le donneur d'ordres ;
- Dans le maintien des prix au niveau du prix du marché.

Dans ce cas, le modèle « Plug and Play » peut remplir son rôle, à condition que les points et systèmes de contrôle soient maintenus afin de minimiser le coût de substitution. Il ne peut fonctionner que dans un environnement standardisé qui ne fait pas appel à des actifs spécifiques, qu'ils soient organisationnels, matériels ou humains. En effet, la moindre augmentation de la spécificité de la demande couperait aussitôt les bénéfices de ce modèle logistique qui repose sur le nombre de PSL potentiels. Ce nombre qui est au service de la flexibilité, de l'adaptabilité et de la compétition basée sur le coût.

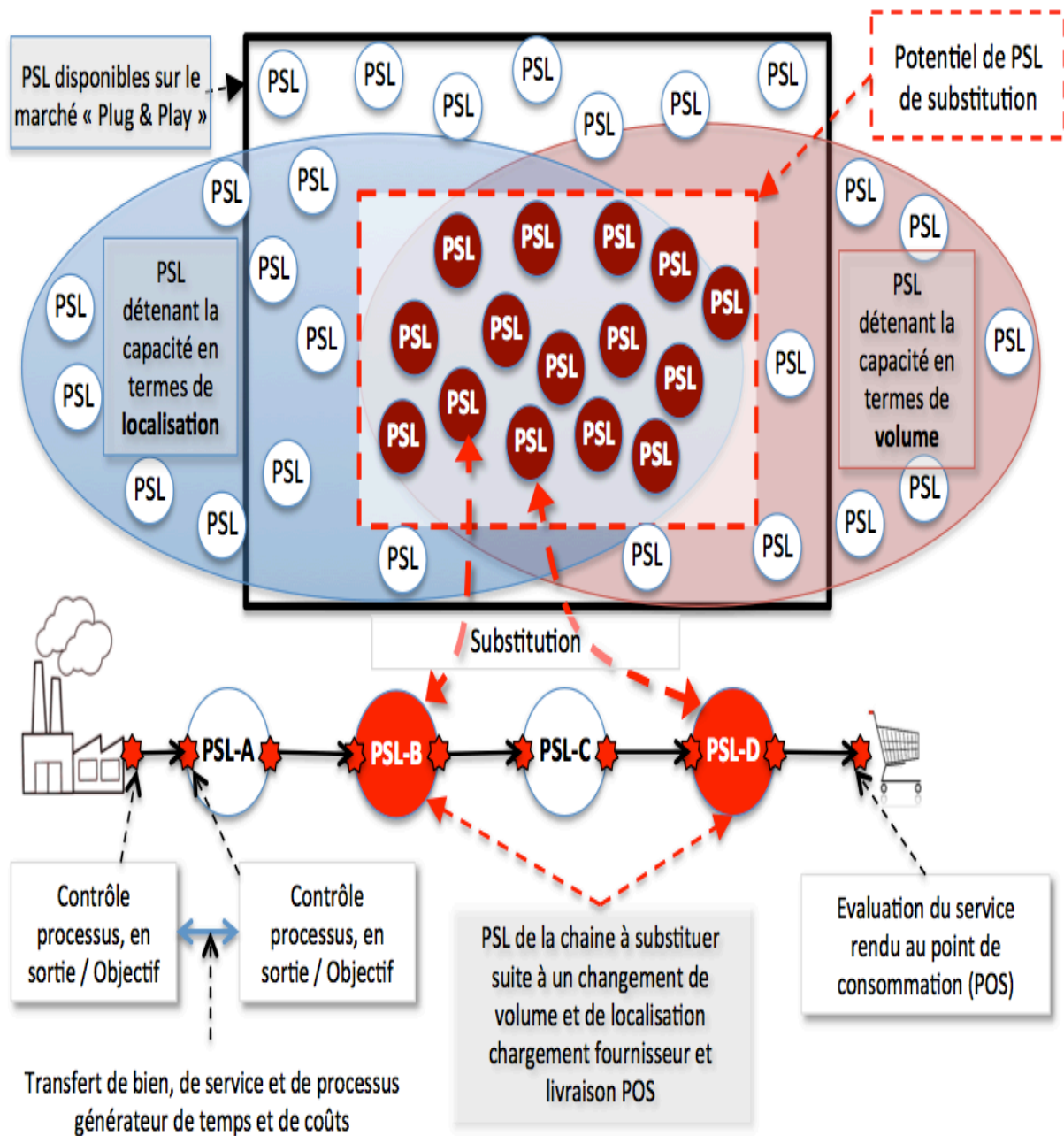
Le nombre de PSL disponible favorise la concurrence entre PSL. La permutation facile et rapide des PSL fait monter le degré d'incertitude sur les relations d'échange entre les prestataires œuvrant dans la logistique « Plug and Play », mais ceux également qui sont aptes à y entrer. Ils représentent une menace supplémentaire liée à l'opportunisme d'acteurs externes. Cette incertitude permet aux donneurs d'ordres de maintenir les PSL dans des stratégies compatibles avec les leviers de performance du modèle logistique défini. Sans quoi, les PSL engageraient des stratégies basées sur des services convoquant des spécificités, ceci dans le but de réduire le panel de PSL et ainsi de protéger leur *pré carré*. Cette démarche leur permettrait également d'entamer d'éventuelles négociations sur le prix.

Nous pouvons donc constater que, dans cet environnement, les prestations et par conséquent les actifs évoluent dans un contexte standard des besoins (ou de besoins standardisés). Ce qui permet au plus grand nombre de répondre aux appels d'offres du marché en termes de prestations.

Ce cadre caractérise l'environnement de « marché » dans le contexte des contrats. La logistique « Plug and Play » est donc un point d'appui à la stratégie d'échange basée sur le « marché » qui permet aux acteurs de la Grande Distribution de minimiser les coûts logistiques par une concurrence accrue entre les prestataires. Le nombre de PSL sur le marché et une organisation basée sur un niveau de standardisation mesuré privilégient et favorisent l'articulation autour d'une chaîne logistique « Plug and Play ».

La figure suivante, figure 6, reprend cette explication et le principe de substitution des PSL.

**Figure 6 – Le principe de substitution de la logistique « Plug and Play »**



Ce modèle permet de « bâtir des chaînes logistiques intégrées (capacité au « Plug and Play ») qui peuvent être facilement désintégrées (capacité à l'Unplug) pour être ensuite reconfigurées différemment et rapidement intégrées à nouveau (selon un mode élastique ou plastique), tout en étant robustes », (Fabbe-Costes, 2005)

Lorsqu'un donneur d'ordres sollicite un autre prestataire dans le but d'accéder à un service à plus forte valeur ajoutée, il déplace les frontières du marché. Ce relâchement s'effectue soit sur la donnée « prix de marché », référence d'optimisation du coût logistique aval pour le donneur d'ordres, soit sur le standard du marché, référence d'adaptabilité et de flexibilité.

Ces deux points constituent le cadre partagé à la fois par la GD et les PSL afin d'identifier l'adéquation des solutions de prestation proposées, et par conséquent des soumissionnaires du marché, avec le cadre.

Cette position est à associer à la réflexion de Ghertman (2003, p. 56) statuant que « *plus la spécificité des actifs est élevée, plus l'intégration verticale sera choisie* », l'entrée, même ponctuelle d'un acteur hors marché, aurait finalement pour incidence la remise en cause du niveau de spécificité. Ce principe va à l'encontre de la politique d'externalisation et de logistique virtuelle que tendent à développer les acteurs de la Grande Distribution.

Ceci rejoint ce que nous avons relevé *ut supra*. Les prestations, et par conséquent les actifs, évoluent dans un contexte de besoins standardisés, ainsi un grand nombre PSL ont capacité à répondre aux appels d'offres du marché. Les donneurs d'ordres ont modélisé leur chaîne flexible et adaptable ainsi car « *La recherche de substituabilité incite aussi à choisir des ressources réutilisables, donc à éviter les ressources trop spécifiques.* », (Fabbe-Costes, 2005).

La logistique «Plug and Play» est donc un point d'appui à la stratégie d'échange basée sur une offre pléthore. Ainsi, par le nombre d'offre et de PSL présents, le marché est fondé sur le « prix » qui permet aux acteurs de la Grande Distribution de minimiser les coûts logistiques par une concurrence accrue entre les prestataires, (Tarondeau, 1982).

De plus, cette standardisation organisationnelle offre aux donneurs d'ordres la possibilité de mémoriser les mesures, les relations de cause-effet, les actions correctrices, puisque l'organisation est stable dans son articulation et par les informations qu'elle véhicule. « *Il convient aussi de souligner le rôle des systèmes d'évaluation standardisés pour faciliter le « Plug and Play » en donnant une vision de la performance déjà obtenue sur des Supply Chains précédentes<sup>86</sup> (mémoire du réseau).* », (Fabbe-Costes, 2005, p. 161)

Le nombre de Prestataires de Services Logistiques sur le marché et une organisation basée sur un niveau de standardisation mesuré privilégie et favorise l'articulation autour de cette chaîne logistique « Plug and Play ». Cette orientation nous permet de reprendre le postulat de Williamson (1991) qui indique que le nombre d'entreprises capables d'imposer leur prix sur le marché par le biais d'un produit différencié est très limité. Sans une différenciation remarquable et remarquable, le prix prévaut. La gestion de la performance sur le principe des relations cause-effet, nommé aussi par Naro et Travaillé *les leviers de contrôle diagnostique*,

---

<sup>86</sup> Les Supply Chains précédentes peuvent être comprises comme la chaîne logistique dans sa forme précédente, c'est à dire constituée de PSL déterminés qui ont été substitué par la suite. Cette substitution donne ainsi une nouvelle chaîne logistique.

permet de contrôler « la maîtrise des variables critiques de performance et le contrôle des stratégies délibérées. », (Naro & Travaille, 2010, p. 36)

Cette politique peut néanmoins amplifier la mainmise des prestataires logistiques, de taille suffisamment conséquente, sur ce marché du fait de leurs capacités, à la fois, de couverture géographique, de potentiel de chargement mais aussi et de façon globale, de flexibilité. Ils auront donc la possibilité de stabiliser et de pérenniser, plus que les autres PSL, leur relation au sein du « Plug and Play ». Ainsi, ces prestataires s'enrichissent d'une dynamique d'« Unplug » et de « Plug », même s'ils ne sont pas eux-mêmes déconnectés, mais parce qu'ils ont à se « Plugger » avec des PSL de substitution. « *Les PSL les plus à l'avant-garde disposent ainsi, dans leur mémoire organisationnelle, d'un large registre de couplages entre modules* », (Chanut & Paché, 2013, p. 105)

Cet environnement est donc concurrentiel et instable pour les PSL car composé : d'un cadre d'échange sur la base du marché privilégiant le prix, d'un environnement logistique « Plug and Play » vecteur d'accords qui ne sont plus fondés sur la durabilité de l'échange. L'ensemble repose sur une standardisation optimale du service attendu à un prix compétitif.

C'est clairement ce que Paché et Paraponaris mettent en évidence dans leurs travaux :

*« L'entreprise en réseau se présente ainsi comme une structure flexible et adaptative mobilisant, et non plus possédant, un ensemble coordonné et stabilisé de compétences (ou savoir-faire), souvent détenus par des PME. À ce titre, elle s'inscrit dans des modèles de management beaucoup plus réactifs pour lesquels les politiques inter-entreprises ne se réfèrent qu'en partie aux signaux du marché : les prix. »*, (Paché & Paraponaris, 2006, p. 13).



#### 4. La stratégie de la Grande Distribution et le “Plug and Play”, vecteur d’externalités négatives environnementales

La logistique que certains nomment « moderne » et qui pour nous représente la chaîne logistique particulière de la GD basée sur le concept « Plug and Play » a pour incidence d’augmenter le nombre d’acteurs.

Dans ce concept entier de logistique étendue, les travaux de Ciliberti et *al.* (2008) donnent à intégrer que la capacité d’une chaîne logistique à répondre à la question de la responsabilité sociale est fonction de la capacité de son maillon le plus faible<sup>87</sup>. Cette affirmation résonne comme déjà entendue lorsque les principes de la Supply Chain furent établis<sup>51</sup>.

En ce qui concerne le Développement Durable, et plus particulièrement les impacts environnementaux, la filière de la grande distribution est fréquemment montrée du doigt. Les industriels et l’ensemble de la chaîne logistique sont considérés depuis plusieurs décennies comme générateurs d’externalités négatives dans ce domaine.

Quack et Koster (2005) mettent en avant que le transport routier conglomère à lui seul, entre autres points plus spécifiques à l’environnement urbain :

- L’émission de gaz et de matières polluantes,
- L’utilisation d’énergie fossile,
- Les risques pour la personne (bruit, santé, accident),
- La paralysie des centres et des abords des villes,

Au-delà, nombre d’articles mentionnent qu’aujourd’hui, au regard de la structuration et de l’organisation de la Chaîne Logistique, c’est sur sa globalité qu’elle doit être prise en compte afin d’optimiser les facteurs environnementaux, (Linton, Klassen, & Jayaraman, 2007, p. 1)<sup>88</sup>. Nous noterons au passage que les auteurs ont exclu, volontairement ou non, les fournisseurs en amont de la production. Rao et Holt (2005) appuient cette position en affirmant que les parties prenantes considèrent fréquemment l’entreprise principale d’une chaîne logistique

---

<sup>87</sup> « *To be effective in terms of CSR (Corporate Social Responsibility), companies need all firms in their own supply chain to act in a socially responsible manner* », (Ciliberti et *al.*, 2008, p. 1580).

<sup>88</sup> « *L’accent mis sur gestion et l’exploitation de l’environnement est déplacé d’une optimisation locale des facteurs environnementaux à l’étude de la chaîne d’approvisionnement dans sa globalité, de la production, la consommation, le service client jusqu’à l’élimination des produits consommés.* », traduit de Linton, Klassen et Jayaraman (2007, p. 1).

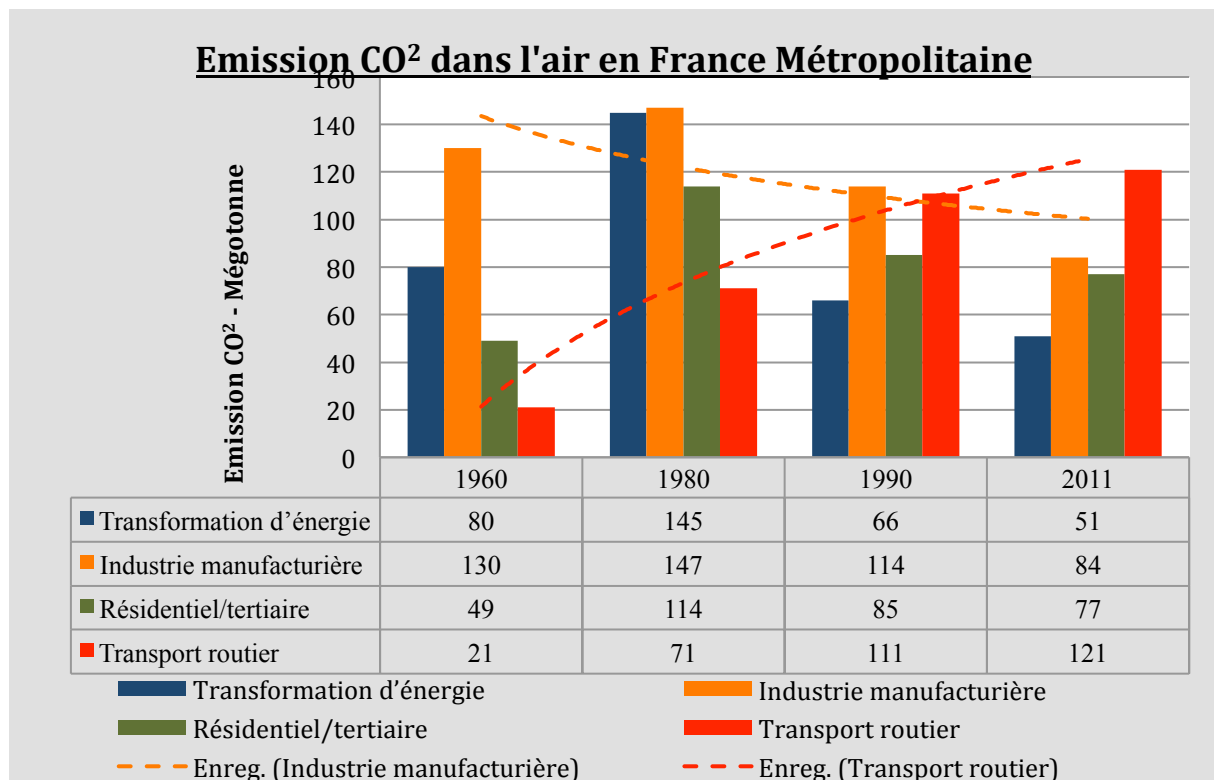
comme responsable des impacts environnementaux de l'ensemble de l'organisation de cette chaîne<sup>89</sup>, comme le souligne Belin-Munier (2010).

#### 4.1. L'impact de la logistique sur le Développement Durable

Les chiffres issus d'un rapport de la CETIPA<sup>90</sup> en 2013 nous permettent d'observer dans le graphique suivant que le transport routier de marchandises (TRM) est à la fois la valeur la plus faible en 1960 et la valeur la plus élevée en 2011.

L'évolution de ses émissions de CO<sup>2</sup> a été constante et inverse à celle des autres secteurs, comme nous pouvons le constater dans le graphique 1.

**Graphique 1 - Emission CO<sup>2</sup> dans l'air en France Métropolitaine**



Source des données : CITEPA / Format SECTEN – Avril 2013<sup>91</sup>

Toujours selon les chiffres de la CETIPA, nous observons, dans le tableau 3, une croissance de 70% des émissions dues au transport routier de marchandises sur les 31 dernières années (de 1980 à 2011), alors même que les industries manufacturières ont diminué de 43% leurs propres émissions sur la même période. Pour le secteur de la transformation d'énergie, la

<sup>89</sup> "Stakeholders may often hold the lead company in a particular supply chain responsible for the adverse environmental impacts of all organizations", (Rao et Holt, 2005, p. 899).

<sup>90</sup> Rapport du Centre Interprofessionnel Technique d'Etudes de la Pollution Atmosphérique, Emissions Dans L'air En France Métropole - Substances relatives à l'accroissement de l'effet de serre (Emissions\_FRmt\_GES), Mai 2011. Travaux réalisés avec la participation financière du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement (MEDDTL)

<sup>91</sup> Voir Annexe – 2 : Table des émissions de CO<sup>2</sup> en France Métropolitaine

réduction est de 65% de 1980 à 2011, le secteur des « autres transports » a également diminué ses émissions de 8% au cours de la même période.

**Tableau 3 – Evolution des émissions de CO2 de 1980 à 2011 en France Métropolitaine**

Evolution en % des émissions de CO2 de 1980 à 2011			
Transformation d'énergie	-65%	Agriculture / Sylviculture	15%
Industrie manufacturière	-43%	Transport routier (TRM)	70%
Résidentiel/tertiaire	-32%	Autres transports	-8%

Source des données : CITEPA / Format SECTEN – Avril 2013

Notons néanmoins que, pour le TRM depuis 1990, l'évolution des normes<sup>92</sup>, Euro 0 à Euro 6 concernant les motorisations des véhicules<sup>93</sup>, a imposé la diminution ciblée des consommations d'énergies fossiles et émission de GES<sup>94</sup> pour les véhicules poids lourds. Ce qui explique en partie le tassement de l'évolution des émissions de CO<sup>2</sup> entre 1990 et 2011.

Il nous faut maintenant tenter d'expliquer cet accroissement des externalités du TRM en matière d'émission de CO<sup>2</sup>. L'analyse de données fournies par l'INSEE, nous permet d'appréhender dans le même temps l'évolution des volumes transportés par le mode de transport routier. En effet, une évolution des volumes, exprimés en tonne kilomètre, pourrait justifier cette augmentation d'émission de CO<sup>2</sup>.

Nous pouvons donc relever les informations<sup>95</sup> suivantes :

- Une augmentation des volumes transportés tous modes de transport confondus. Elle est de 41,33%. A souligner : cette évolution est quasi constante, de 1990 à 2007, l'évolution entre ces deux périodes est de 59,47%.
- Une croissance forte du transport routier de marchandises. Le TRM représentait 76,55% des volumes transportés en 1990, il a évolué à 88,25% en 2011, avec une pointe à 89,13% en 2010.
- En prenant en compte d'une part l'augmentation des volumes transportés et de l'autre la part du transport routier de marchandises dans les modes de transport, c'est une augmentation de 62,94% du TRM entre 1990 et 2011 qu'il faut considérer.

<sup>92</sup> Voir annexe – 3 : Evolution des normes Euro et Rapport d'émission de GES

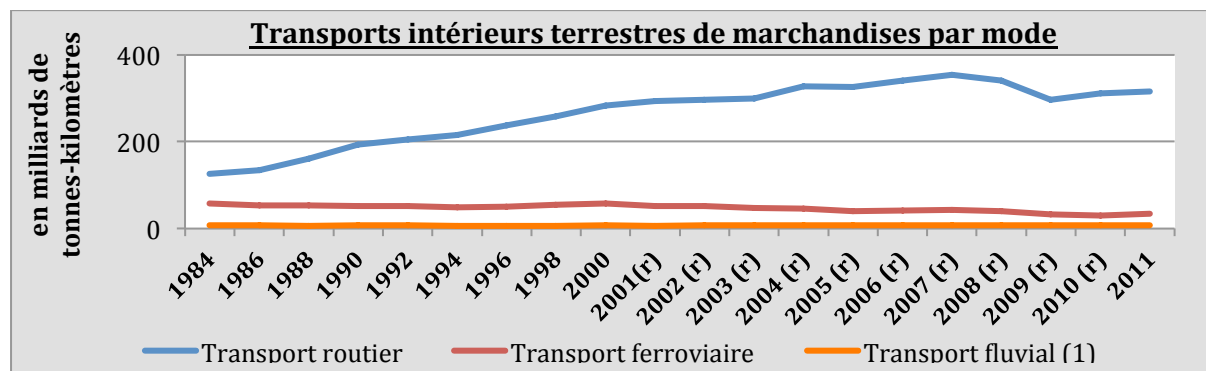
<sup>93</sup> Nota: Véhicules industriel ou particulier. La norme Euro 5 est applicable depuis le 1/09/2009, la norme Euro 6 sera applicable à compter du 1/09/2014 ; Règlement (CE) No 715/2007 du Parlement Européen et du Conseil du 20 juin 2007 relatif à la réception des véhicules à moteur au regard des émissions des véhicules particuliers et utilitaires légers (Euro 5 et Euro 6) et aux informations sur la réparation et l'entretien des véhicules.

<sup>94</sup> GES : Gaz à Effets de Serre

<sup>95</sup> Voir Annexe – 4 : Répartition des volumes transportés par mode en France pour la période 1984-2011

Le graphique ci-dessous nous permet de visualiser cette évolution :

**Graphique 2 – Evolution des transports intérieurs pour les 3 modes : TRM, Fer et Fluvial**



Source des données : CITEPA / Format SECTEN – Avril 2013

Au regard de ces analyses, nous devons considérer plusieurs points :

- Une augmentation de près de 63% du TRM en volume tonne kilomètre ;
- Une augmentation de 70% de ses émissions de CO<sup>2</sup> ;
- Une diminution des émissions de CO<sup>2</sup> des matériels de transport due à l'évolution des Euro 1 à Euro 6<sup>93</sup>. La diminution régulée par les directives ministérielles vise 86,61% de moins d'émission de CO<sub>2</sub> entre 1990 (norme Euro 0) et 2013 (Norme Euro 6), comme nous pouvons le voir dans le tableau suivant.

**Tableau 4 – Evolution des émissions de CO<sub>2</sub> de la norme Euro 0 à Euro 6**

Normes	Textes de référence (directives)	Date de mise en application (tous types)	CO (g/kWh)
Euro 0	88/77	10/1/1990	11,2
Euro 1	91/542 (A)	10/1/1993	4,9
Euro 2	91/542 (B)	10/1/1996	4
Euro 3	1999/96	10/1/2001	2,1
Euro 4	1999/96	10/1/2006	1,5
Euro 5	1999/96	10/1/2009	1,5
Euro 6	Règlement (CE) n°595/2009	12/31/2013	1,5
Diminution de 1990 à 2013			86,61%

Source : MEDDTL / DGITM - (Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer, 2012)

Sans trop vouloir nous éloigner de notre propos initial, nous pouvons distinguer que l'augmentation des volumes globaux ne suffit pas à expliquer l'augmentation des volumes acheminés par le transport routier de marchandises. Ce dernier n'explique pas lui-même l'augmentation des émissions de CO<sup>2</sup> pour le TRM. Le taux de réduction d'émission de CO<sup>2</sup> est plus élevé sur la même échelle de temps que le taux d'augmentation des volumes acheminés par le TRM.

Il semble donc bien que la prépondérance de la politique du juste à temps ait un impact sur la croissance du TRM et des émissions de GES. Cette politique vise à minimiser les coûts de

stockage et de possession. Elle réduit par conséquent les opportunités de transport en masse, et nécessite des structures mais aussi une organisation propres à la logistique de flux tendus. Elle a été mise en œuvre pour améliorer la performance financière des entreprises à une période qui ne se souciait pas, ou peu, des impacts environnementaux. Du moins, ces impacts pesaient moins dans la décision stratégique du donneur d'ordres. « *Les techniques logistiques traditionnelles comme le juste à temps ou le cross-docking ont des répercussions sur la performance économique mais aussi sur l'environnement* », (Belin-Munier, 2010).

#### **4.2. La difficulté d'intégration d'une démarche de Développement Durable dans une stratégie « Plug and Play »**

Aujourd'hui, personne ne peut nier l'importance de la logistique sur l'environnement, en termes de stratégie pour le donneur d'ordres et d'activités pour les PSL. Il s'agit donc bien d'un arbitrage entre « éthique » et « économique », comme le mentionne Elkins (1977), et dans lequel le levier financier pèse de tout son poids. Pour d'autres auteurs, la valeur du dirigeant joue un rôle important dans l'engagement ou la prise en compte d'une démarche SSCM<sup>96</sup>, (Alvarez Gil, Berrone, Husillos, & Lado, 2007 ; Mamic, 2005 ; Ciliberti, Pontrandolfo, & Scozzi, 2008 ; Pagell & Wu, 2009). Ce qui ne signifie pas systématiquement un engagement vers des démarches en faveur du Développement Durable, l'économie étant une valeur quantifiable et unificatrice dans le pilotage stratégique et opérationnel d'une entreprise.

A la suite de Tuzzolino et Armandi (1981), Germain et Trébucq (2004) confirment qu'une entreprise recherchera, avant de s'engager dans une démarche *philanthropique*, à assurer sa pérennité et sa rentabilité économique. Bien qu'il semble exister une relation entre certaines notations RSE<sup>97</sup> et la performance financière de l'entreprise, (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999 ; Hillman & Keim, 2001, la recherche de performance RSE impactera sur les coûts à la hausse, (Germain & Trebucq, 2004, p. 38).

Ceci peut donc infléchir certaines directions et décisions stratégiques sur une vision à court terme ou instrumentalisée. Les raisons de l'engagement SSCM<sup>98</sup> sont :

- l'engagement personnel des individus ;
- l'implication des cadres, des employés ;
- la volonté de réduire les coûts, d'améliorer la qualité ;

---

<sup>96</sup> SSCM: Sustainable Supply Chain Management

<sup>97</sup> RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

<sup>98</sup> Sustainable Supply Chain

- La législation ;
- La pression des clients, des concurrents et de leurs éventuelles innovations, de la société.

A contrario, nous pouvons noter d'après l'étude de Wlaker et *al.* (2008) la variété des facteurs et des barrières à l'engagement vers une démarche de Développement Durable :

- Les coûts,
- Le manque de légitimité de la démarche;
- Le faible engagement des fournisseurs ;
- La réglementation ;
- Des barrières spécifiques à l'industrie concernée.

Quoi qu'il en soit, certaines entreprises initient des démarches de Développement Durable. Ciliberti et *al.* (2008) ont classé en 5 catégories les pratiques du Développement Durable dans les entreprises. Seules les pratiques liées à l'achat<sup>99</sup> représentent la majorité avec 56% des pratiques alors que le transport s'élève à 20% et l'entreposage à 1%.

Nous constatons donc un décalage entre les cibles du Développement Durable et le poids des impacts par activité. Cette décision, comme toute à chacune, repose sur une certaine forme de rationalité qui se « caractérise par un style de comportement qui est approprié à la réalisation de but donnés dans les limites qu'imposent des conditions données »<sup>100</sup>, (Simon, 1964, p. 573). C'est à travers une rationalité limitée<sup>101</sup> que l'engagement vers une stratégie d'intégration du Développement Durable peut être décidé. L'hypothèse de la rationalité limitée des agents ne remet pas en cause l'intention des décideurs. Simon et Williamson ont validé, dans leurs différents travaux, l'hypothèse qu'ils sont intentionnellement rationnels mais ils ne le sont que de façon limitée. Pour Simon (*ibid.*), cette forme de rationalité trouve son essence à travers deux contraintes : une contrainte de langage, a) la codification et l'*invérifiabilité*. Une autre concerne le calcul : b) en termes de stockage des informations et du traitement de ces informations. Enfin pour Simon, les deux conséquences sont la difficulté : c) à anticiper les situations futures et d) à calculer l'optimum.

Dans le sujet qui nous intéresse ici, le langage (a) est une contrainte. Le Développement Durable, et notamment la partie liée aux impacts environnementaux, concerne de façon quasi intégrale toutes les fonctions d'une entreprise, les relations contractuelles et les parties

---

<sup>99</sup> Ce qui revient à considérer que les entreprises reportent, par le biais des achats, la prise en charge de démarches liées au Développement Durable sur les fournisseurs et les prestataires.

<sup>100</sup> Formule reprise dans Newell et Simon (1972, p. 161)

<sup>101</sup> Voir Simon (1955, p 255 ; 1957), Coase (1990), et Williamson (1996) pour une analyse plus détaillée de la rationalité limitée.

prenantes de l'échange lié à cette entreprise. De plus, il englobe la responsabilité sociale, économique et environnementale. De ce fait, les discours et les argumentations autour de cet axe sont sujets à de fortes discussions de légitimation.

Le langage étant difficile à codifier, le calcul (b) est également complexe à mettre en œuvre. La source des données est multiple, les codifications (unités de mesure, ratios, etc.) le sont tout autant. L'ensemble devient invérifiable du fait des problématiques de langage et de calcul. Les conséquences, dans ce contexte, se traduisent en une incapacité à prévoir le futur (sans incertitude), s'agissant de l'intérêt des parties prenantes pour le Développement Durable mais aussi concernant la rentabilité. Le point d'ancrage de la décision perd ainsi une grande partie de son fondement.

Pour finir, ces trois éléments « a », « b », et « c » démontrent que si un acteur de la chaîne logistique prend une décision reposant sur une rationalité limitée, il fait appel au principe de satisfaction, le « satisficing », (Simon, 1955). Principe par lequel le processus de prise de décision est séquentiel, c'est-à-dire en examinant les alternatives les unes après les autres. La décision de faire est prise lorsque l'action apportera une évaluation supérieure au seuil de satisfaction espéré, auprès des parties prenantes<sup>102</sup>. Simon (Simon, 1979, p. 501) insiste sur le lien entre cette méthode et la définition « *des choix satisfaisants au lieu de choix optimaux* ».

C'est donc un pari sur l'avenir qui s'engage pour l'acteur qui souhaite initier une démarche sans une demande client à mettre en face. C'est notamment ce point qui semble complexe à clarifier.

#### **4.3. Le Développement Durable, un enjeu potentiellement à l'encontre du modèle « Plug and Play »**

Concernant leurs pratiques liées au Développement Durable, les enseignes de la Grande Distribution ont initié une communication à l'égard des consommateurs par plusieurs biais. Nous retiendrons tout d'abord les sites internet sur lesquels les enseignes communiquent sur les bonnes pratiques environnementales, qui rassemblent quelques éléments de communication institutionnelle et des thématiques à l'intention des consommateurs.

Elles communiquent également par le biais de « Rapports annuels de Développement Durable » disponibles en téléchargement libre, et dans lequel les enseignes exposent leurs pratiques et leurs intentions notamment en termes d'impacts environnementaux. Dans son analyse, Binninger (2009), relève que les indicateurs environnementaux restent les plus usités.

---

<sup>102</sup> Les parties prenantes sont, pour le donneur d'ordres, ses actionnaires et les clients ; pour le Prestataires, également ses actionnaires et ses clients que sont les donneurs d'ordres justement cités.

Cette tendance provient certainement du fait qu'ils sont plutôt quantitatifs donc plus compréhensibles aux yeux de tous. Cette orientation n'est pas sans intérêt au regard de l'impact des activités logistiques sur l'environnement. Dans l'ensemble des indicateurs mentionnés nous relevons, en autres, sur cet aspect logistique :

**Tableau 5 – les types d'indicateurs environnementaux utilisés par les enseignes de la G.D.**

Type d'indicateurs	Enseignes appliquant les indicateurs*
• Émissions de CO <sup>2</sup>	5
• Consommation en énergie et eau	5
• Économie d'emballages MDD <sup>103</sup>	4
• Étiquetage carbone MDD	3
• Références MDD éco-labellisées	5
• Efficience de la chaîne Logistique-Utilisation de transports alternatifs	5
• Sensibilisation interne (formations, documentation...)	5
• Sensibilisation externe (fournisseurs, campagnes...)	5
• Démarche HQE <sup>104</sup> , magasins certifiés ISO 14001	5
• Fréquence de <i>reporting</i> des indicateurs de performance aux actionnaires	1

\*sur 5 enseignes alimentaires observées

Certains de ces indicateurs trouvent leurs avantages dans la comparaison. En effet un avantage nécessite un rapport à quelque chose, bien que cet avantage compétitif trouve son émergence au sein même de l'entreprise. Il s'agira donc de trouver les références, celles imposées par la réglementation, celles définies par les entreprises par souci d'image, mais aussi celles du marché, telles que définies par le client final, le consommateur.

Ainsi, dans le cas d'un écart positif en faveur d'une enseigne, sur l'un des indicateurs listé ci-dessus, un avantage concurrentiel peut être mis en relief sur la place de marché de la consommation.

Néanmoins, Belin-Munier (2010) affirme que l'intégration de la chaîne logistique peut également faire levier ou barrage à l'orientation du Développement Durable dans la stratégie des entreprises. Kovács (2008) indique dans ses travaux que le choix des fournisseurs critiques n'est pas impacté par des considérations liées Développement Durable<sup>105</sup>. Belin-Munier continue, concernant le Développement Durable, en s'appuyant sur sa revue de littérature. « *Les achats responsables apparaissent donc comme la pratique dominante, devant les transports et la logistique inversée.* », (Belin-Munier, 2010, p. 5).

<sup>103</sup> MDD : Marque Distributeur. Produit fabriqué sous la marque de l'enseigne

<sup>104</sup> HQE : Haute Qualité Environnementale

<sup>105</sup> Ils nous semble important de préciser : hormis les considération d'ordres légales



Par conséquent, les seules raisons pour lesquelles le Développement Durable peut être intégré dans les relations d'échange au sein de la logistique sont d'ordres économiques ou réglementaires.

La raison économique nécessiterait la fourniture d'éléments tangibles permettant au décideur, de s'éloigner d'une décision empreinte de rationalité limitée, du moins de la réduire. Les éléments sont multiples et sujets à une collecte indirecte, de plus le calcul de leur impact sur la stratégie de l'entreprise semble difficile à évaluer. De même, l'asymétrie d'informations stratégiques présente dans le modèle « Plug and Play » renforce cette rationalité limitée.

Germain et Trébuq (2004) complètent notre position en évoquant que la performance sociétale est seulement l'objet d'évaluation et de notations externes qui ne constituent pas une composante de la stratégie de l'entreprise.

La raison légale, c'est à dire coercitive, n'est pas à ce jour au programme des autorités. Seule l'obligation de communiquer sur les pratiques RSE, que nous avons abordée dans notre introduction, sont obligatoires. Cette obligation est à la fois large et floue, suffisamment pour que la Grande Distribution puisse établir chaque année un « rapport de Développement Durable ». Néanmoins, les obligations légales pointent à l'horizon fin 2013 et pour 2014. Elles concernent la « taxe carbone ». Il s'avère que ce sont les PSL qui vont certainement devoir s'acquitter de cette taxe, charge à eux de tenter de la répercuter sur leurs clients.

Enfin, une démarche en faveur du Développement Durable lié aux impacts environnementaux, peut appeler à des investissements pour les PSL, particulièrement en matériel de transport et d'entreposage. En effet, ce sont les activités impactant le plus sur l'environnement. Dans un concept de logistique « Plug and Play », ces investissements seront considérés comme des actifs spécifiques, d'autant plus s'il s'agit d'une incitation provenant du donneur d'ordres. Il semble que ces raisons soient suffisantes pour que la Grande Distribution ne soit pas en demande de pratiques de Développement Durable envers ses PSL.

## Conclusion du chapitre 1

---

Il faut penser la logistique comme une organisation transversale et non pas uniquement comme un ensemble de ressources mises à disposition d'un besoin. Nous ne voulons pas ici éclairer ce modèle et notre propos d'une *vérité de La Palice*, mais certaines distinctions sont à mettre en évidence afin de caractériser ce modèle logistique aval.

La question, pour la Grande Distribution de faire ou de faire-faire, ne se pose plus dans l'optique des moyens mais plutôt dans les capacités d'ajustement. Elle convoque à la fois les ressources matérielles et humaines mais aussi la connectivité de ses moyens.

Cette **connectivité** implique une cohérence organisationnelle et informationnelle mais aussi leur faculté à s'intégrer dans d'autres schémas, à laquelle la **capacité** des moyens affecte une pertinence, face à la demande. Cette capacité des moyens est dépendante des volumes qu'ils peuvent prendre en compte, de la localisation du PSL<sup>106</sup>, de la zone géographique de couverture assurée par le prestataire.

Ce modèle vise l'agilité et l'adaptabilité mais n'oublie absolument pas la philosophie du Lean dont l'optique est le coût du service rendu. Les acteurs, et notamment les donneurs d'ordres, sont en constante recherche d'un équilibre précaire entre le *Lean*, l'*Agile* et l'adaptabilité, en d'autres termes, entre la **Flexibilité** et le *Lean*. Dans certaines configurations logistiques ou pour certaines demandes, ces deux approches sont totalement antagonistes.

C'est une **substituabilité** travaillée qui permet d'obtenir des résultats qui satisfont la recherche de cette performance logistique : la qualité, la quantité et le délai, au moindre coût. Cette notion financière semble être incontournable car Kaplan et Norton (1996 (a)), affirment : la performance a toujours au final une traduction économique. En d'autres termes, *l'arbitrage des performances* est considéré « *en dernier ressort par leur traduction financière* », c'est ce que Lorino relève en citant les auteurs, (2001 (a), p. 3).

Il est donc question ici du **prix de la prestation** que le donneur d'ordres doit payer. Il est le repère, l'attribut qui détermine l'espace d'échanges comme un « **marché** ».

Pour les Prestataires de Services Logistiques, cette organisation logistique peut apporter des avantages, notamment concernant l'expérience qu'ils peuvent tirer de ce modèle piloté dans une démarche qui allie le *Lean* et les principes de l'amélioration continue. Ainsi, « *L'expérience acquise par les PSL* » représente « le « *substrat culturel* » développé en

---

<sup>106</sup> La localisation du PSL est également déterminante dans l'élaboration du coût de revient (coût complet)

*matière de stratégies collectives de mutualisation* », (Chanut & Paché, 2013, p. 95). Elle peut les inciter à tendre vers l'innovation. Néanmoins, **l'autonomie qu'ils détiennent est limitée** au processus qu'ils assurent, entre l'entrée et la sortie de ce processus. Les caractéristiques du contact à la réception du processus précédant (l'entrée dans le processus ou Input), et du contact logistique matérialisé par l'envoi vers le PSL suivant (la sortie du processus ou Output), sont partie intégrante du contrôle effectué par le donneur d'ordres. Cette **mesure de la performance concerne la performance globale de la chaîne et individuelle des PSL**.

Par conséquent, une innovation trop importante, qui spécifierait trop le service ou la prestation du prestataire, **aurait pour incidence de sortir ce PSL du concept même de flexibilité**. La **spécificité des actifs impacterait**, dans le cadre de l'échange entre Donneur d'ordres / Prestataire, une **modification de la relation contractuelle et donc du mécanisme de contrôle et de fixation du prix**.

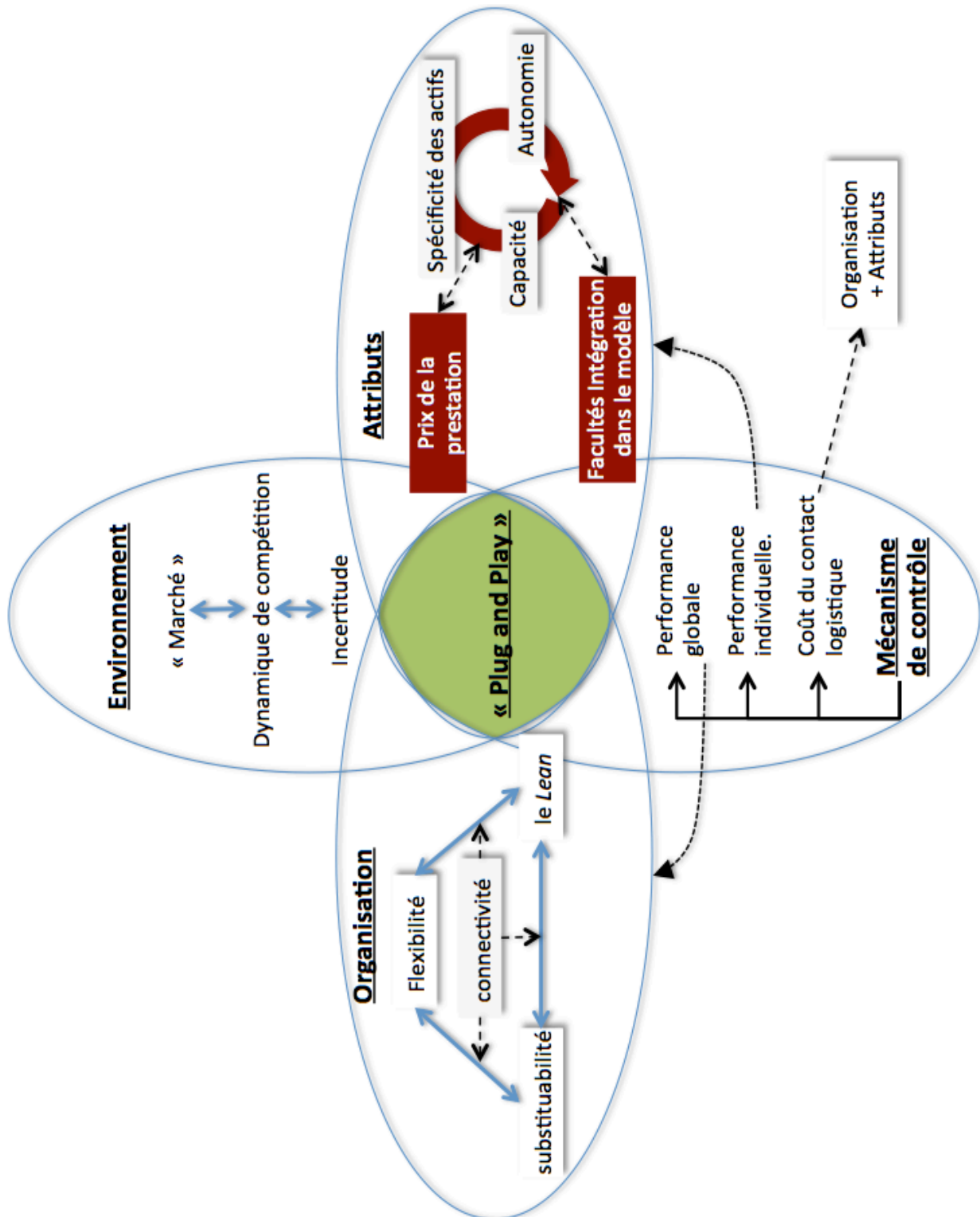
**Dans ce cadre, le Développement Durable ne peut être pris en compte par les donneurs d'ordres** que s'il représente un avantage concurrentiel fort ou s'il est imposé légalement. Il ne peut l'être, également, que sous condition : il doit être intégrable dans le modèle logistique de la Grande Distribution, l'initiative doit venir du donneur d'ordres.

**Les Prestataires de Services Logistiques sont donc intégrés dans un modèle logistique, capteur de leurs ressources et de leur stratégie. Il borne leurs intentions**. Au-delà de cette captation, il est source d'une incertitude sur deux plans.

Le premier lié à la flexibilité convoquée par le modèle lui-même. Le second est dû à la dynamique « Plug and Play » dans laquelle le risque est double. En effet, **le PSL peut être déconnecté parce qu'il ne correspond pas au besoin du donneur d'ordres**, de manière subite et ponctuelle. Il se peut aussi que le panel de prestataires puisse être bousculé par l'entrée d'autres PSL suite à la recherche d'encore plus de flexibilité de la part de la GD, ajoutant une incertitude basée sur une dynamique de compétition.

Le modèle logistique aval de la Grande Distribution peut donc être caractérisé comme le démontre la figure suivante.

Figure 7 – Modèle « Plug and Play » de la Logistique Aval de la Grande Distribution



La logistique aval « Plug and Play » de la Grande Distribution constitue un espace d'échanges dans lequel les attributs des Prestataires de Services Logistiques, convoqués par les donneurs d'ordres forment la structure. A la fois, ils fixent les limites et les caractéristiques du marché, et insèrent les PSL dans un réseau dont ils deviennent dépendants. Au même titre, les donneurs d'ordres sont dépendants de leur modèle et déterminent la capacité organisationnelle

du modèle. Les Prestataires de Services Logistiques sont, par conséquent, enchâssés<sup>107</sup> dans ce modèle qui est soumis à une pression concurrentielle faisant le jeu des donneurs d'ordres. L'incertitude pèse de tout son poids sur les PSL, appuie la politique du prix à payer le plus bas et la limitation des actifs spécifiques. Elle limite donc les options stratégiques des prestataires.

Par conséquent, les questions suivantes se justifient dans l'optique d'une compréhension scientifique possible du modèle « Plug and Play », ce sont les sous-questions de la question de recherche.

La première interroge l'éventualité et, si elle se vérifie, les raisons d'une dépendance des prestataires. Elle questionne, de la même façon, les raisons d'une limitation d'action pour ces prestataires.

**Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?**

La seconde cherche à expliquer, une éventuelle action des prestataires ainsi que les conditions dans lesquelles elle pourrait être réalisée.

**Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?**

Le modèle « Plug and Play », tel que nous l'avons exposé, apporte des réponses à ces questions. Mais elles semblent insuffisantes pour circonscrire à la fois le « Pourquoi ? » et le « Comment ? » afin d'apporter une réponse satisfaisante à la question de recherche :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

Il semble y avoir un intérêt scientifique à aborder cette question par une approche théorique complémentaire à celle-ci. Sous le prisme de la théorie du découplage et de l'encastrement selon White, nous tenterons de cibler la compréhension des relations contractuelles et sociales au sein du « Plug and Play ». Ceci dans le but d'apporter une réponse « Socio-économique » à une relation d'échange sur la base d'une organisation complexe.

---

<sup>107</sup> Dans le sens d'insérés, d'encastres ou encore fixés dans un espace aménagé.

## Chapitre 2 - Le découplage et l'encastrement un concept sociologique sur le territoire économique du « Plug and Play »

---



Ce chapitre s'intéresse aux conséquences des relations contractuelles établies, telles que nous venons de les décrire. Ici, nous les abordons sous un éclairage différent que celui de la théorie des contrats et plus généralement sous une approche essentiellement économique. En effet, notre approche ambitionne de mettre en relief une structure organisationnelle complexe animée par un ensemble de relations contractuelles et sociales qui conditionnent la stabilité du modèle logistique « Plug and Play » et sa performance.

Dans la revue de littérature dédiée à cette logistique, nous avons identifié que, dans un tel contexte, les Prestataires de Services Logistique subissent un environnement fort, fait de compétition, d'incertitude et de limitation d'action. Elle a pour vocation, non pas la stabilité des PSL mais la stabilité du modèle « Plug and Play ».

Cette nouvelle partie a pour objectif d'expliquer, à travers une revue de littérature ciblée, la dynamique permettant de définir un espace au sein duquel une forme de dépendance s'instaure. Cette dépendance semble permettre au donneur d'ordres du « Plug and Play » de pouvoir s'appuyer sur une organisation et un espace d'échanges au sein duquel les PSL sont dépendants.

Nous faisons donc appel à la théorie du découplage et de l'encastrement, décrite par White, Granovetter, et à laquelle Simmel fait allusion dans ses travaux concernant les cercles

sociaux. Travaux que nous accolerons à la première théorie afin de nous inscrire dans le fondement de la théorie de l'encastrement. L'apport de White autorise l'approche des marchés d'échange car, à la différence de Granovetter, il a explicité clairement que le découplage et l'encastrement sont indissociables dans un environnement de marché. Granovetter semble s'être concentré exclusivement sur l'encastrement circonscrit dans les réseaux sociaux.

Cette approche bien qu'essentiellement sociale, par ses auteurs, détient des résonances purement gestionnaires en termes de management, et plus particulièrement de stratégie. Elle allie notre première approche du modèle logistique « Plug and Play », emprunte de principe économique, à celle que nous allons développer dans les prochaines lignes.

*« Les travaux les plus récents renversent l'impérialisme économique et proposent des analyses sociologiques de thèmes économiques fondamentaux, tels que les marchés, les contrats, l'argent, le commerce et la banque. », (Granovetter, 2000, p. 203).*

Nous trouvons ici la raison pour laquelle, dans ce travail de recherche, elle nous semble indissociable de l'approche, contigüe à l'économie et à la gestion, que nous avons réalisée pour caractériser la logistique aval « Plug and Play » dans laquelle les PSL échangent.

Dans son ensemble, cette recherche aspire à obtenir une dimension scientifique tout autant que managériale, c'est à dire exploitable par les décideurs. C'est pourquoi, nous nous attachons à intégrer les caractéristiques propres aux relations entre acteurs d'un même espace d'échanges. Dans une recherche de compréhension d'une organisation complexe, telle que le « Plug and Play », nous pouvons assimiler ces relations aux interactions et aux systèmes de montage stratégique. Elles convoquent des actions et alliances entre les acteurs au sein d'un environnement d'échange défini, que peut être le « Plug and Play ».

Nous découperons, dans une suite que nous voulons logique, la construction d'un espace d'échanges selon l'encastrement de White. Puis, nous tenterons d'expliquer le mécanisme qui incite à l'encastrement et au découplage. Bien qu'il soit, semble-t-il, difficile de définir lequel des deux est la genèse de l'autre. A la suite, la convention sera abordée comme une formalisation de l'encastrement, consolidant l'espace d'échanges émergeant. Le concept d'identités nous apportera un éclairage sur les modes de construction qui rendent possible le découplage et l'encastrement. Enfin, nous positionnerons le cercle comme un verrou stabilisateur de l'encastrement qui, selon certains auteurs, est inscrit dans une dynamique permanente de découplage et d'encastrement.

## 1. Des espaces d'échange en reconstruction permanente

Depuis les années soixante-dix, un champ d'analyse s'intéresse aux marchés, rompant ainsi avec une lecture théorique économiste quasi exclusive. Les apports de Granovetter (1973, 1974, 1981, 1985, 1988) ont permis d'étudier les marchés, échanges entre agents, en mettant en avant la structure sociale de façon concrète. Le rejet du courant sociologique, durant la décennie précédant les premiers travaux de Granovetter, provoque « *Une réaction à l'impérialisme de l'économie et l'influence des enseignements de Harrison C. White, Granovetter indique que la sociologie économique proposée est centrée sur les relations marchandes, c'est à dire le « cœur » de l'économie, en les envisageant sous l'angle de l'encastrement social.* », (Steiner, 2001, p. 381).

C'est à travers les enseignements de White, dont Granovetter fût l'élève, que cette approche, alliant l'économie et le social, a pu émerger. Pour ceux qui observent les formations réseaux, les relations au sein d'un espace d'échanges, voire plus globalement, un collectif ou les interactions organisationnelles entre acteurs, White apporte à la fois une vision et un outil. Lazega le compare même à Copernic et Galilée, « *La théorie néostructurale de l'action individuelle et collective et les méthodes d'étude des interdépendances relationnelles ne sont pas plus séparables que ne le sont Copernic et Galilée.* », (Lazega, 2006, p. 219)<sup>108</sup>

L'intérêt de cette approche, initialement introduite par Polanyi (2009), est de faire apparaître que les organisations économiques doivent être également vues comme des organisations gouvernées par des interactions réelles et indubitables entre les différents agents au sein d'un échange. Il est par conséquent question d'organisation et de coordination et donc de « *relations entre la participation des agents à l'organisation et leur rémunération... « Organisation » est ici pris dans un sens extensif : le caractère « organisé » des relations économiques apparaît dès que les transactions dépassent le cadre du « bargaining contract » (contrat marchand ponctuel).* », (Rallet, 1993, p. 48). Nous trouvons ici un premier intérêt à l'approche du « Plug and Play » par le biais d'une théorie sociale.

L'étude de ces interactions s'intéresse aux relations sociales mais aussi aux normes sociales. Polanyi développa l'idée d'une économie encadrée (embedded) dans la société, aussi bien dans les sociétés anciennes que celles pré capitalistes. Granovetter a relayé, notamment dans son article fondateur « la force du lien faible », (1973), cette idée, mais surtout le terme, en modifiant légèrement son sens.

<sup>108</sup> Les travaux de Lazega ont participé notamment au développement une approche sociologique qui met en relation l'analyse organisationnelle et l'analyse des réseaux sociaux afin de mettre en relief les mécanismes de l'action collective.



Caille (1993) affirme que l'économie est un élément d'un ensemble plus vaste puisque social et « *construit à partir d'une logique proprement sociale* ». Granovetter, lui, se garde bien de nier la rationalité (quelle qu'elle soit) qui anime les décisions des acteurs.

Cependant, il incite à prendre en compte également d'autres principes, nombreux, interagissant dans le partage des revenus d'une activité. Il cherche ainsi à installer l'économie et la sociologie dans une synergie explicative plutôt qu'une confrontation théoricienne. Ceci correspond à l'approche sur laquelle notre recherche est fondée.

Les travaux de Granovetter, et notamment ceux de 1985 situent l'action économique socialement, comme toute action. Son explication ne peut pas être basée que sur de simples motifs individuels.

Pour l'auteur, l'action ne provient pas uniquement d'un ensemble d'acteurs, dit *atomisés*, mais d'un effet d'*encastrement* généré par un réseau de relations personnelles. Il faut entendre dans cette affirmation, des individus agissant ensemble pour un objectif commun, que la définition de cet objectif soit globalisante ou qu'elle soit très ciblée. Berger et Luckmann (1966) ont développé l'approche auparavant en affirmant que les institutions, économiques ainsi que toutes les autres, sont « *socialement construites* ». Par conséquent, elles n'émergent pas systématiquement sous une « *forme déterminée par les circonstances extérieures* ».

Les interactions entre acteurs agissent donc au sein d'un espace d'échanges, marchand ou non. La structure de l'environnement, dans lequel se situent les acteurs, est donc soumise à une force économique et sociale externe à laquelle l'agglomérat de leurs propres forces, également économiques et sociales, se confronte. Le tout détermine l'espace d'échanges sous la forme d'une *construction sociale économique*, (Granovetter, 1992; Smelser & Swedberg, 2005).

Il semble que le « Plug and Play », sous la forme d'une organisation complexe nécessite de mobiliser cette approche hybride « Plug and Play » et « Découplage / Encastrément » afin de saisir les modes de contrôle organisationnel qu'il instaure. Elle peut être également utile dans l'appréhension des forces qui permettent le contrôle sur les comportements des acteurs au sein de ce modèle logistique.

### 1.1. L'encastrement incontournable de l'espace d'échanges

Le marché est un espace d'échanges formé par conséquent de relations économiques et sociales. Cet espace se meut autour d'un noyau organisationnel structurant les relations à travers les échanges. Dans celui-ci, les acteurs décident, dans un premier temps, d'intervenir en agissant mutuellement pour la production d'un bien ou d'un service, mais aussi pour capter une partie de la rente issue de l'opération globale. Comme nous avons pu le décrire dans notre partie consacrée à la logistique « Plug and Play », cette activité uniformise la vision des acteurs afin de pouvoir œuvrer ensemble et efficacement.

Il en découle une *organisation d'organisations*, sous forme de réseau, interagissant pour la satisfaction d'un donneur d'ordres principal. Il peut s'agir dans notre cas d'une enseigne de la Grande Distribution. Granovetter (2005) précise même que ce réseau est sous influence de structures sociales et de la configuration des réseaux interpersonnels des acteurs.

Cette organisation nécessite une certaine forme de tension organisationnelle et relationnelle afin de garder actifs les liens existants et potentiels dans le but d'entretenir l'espace d'échanges et l'environnement de marché défini. Cette tension vise la stabilité organisationnelle tout en préservant une recherche de performance et donc de compétitivité. Ainsi l'espace d'échanges peut être caractérisé en marché, du point de vue des relations qui existent en son sein.

Dans le cas d'une logistique « Plug and Play », la tension peut être comprise comme le contact logistique et également le contrôle en « sortie / objectif » et en « entrée / objectif » des processus qui composent le modèle. Nous l'avons expliqué par notre figure 4 dans le cadre de la structure réseau sous contrôle.

White a fourni les repères nécessaires afin d'identifier le marché dans lequel les acteurs se situent. Chiffolleau et *al.* (2006) en proposent une lecture simplifiée à travers un tableau synthétique, le tableau 6 :

**Tableau 6 – les types de marchés selon White**

Type de marché	Logique	Evolution / stabilité
marché de concurrence parfaite ( <i>Pure competition</i> )	Pas de distinction sur la qualité,	Marché limité à un segment, pas de structure stable guidant les entreprises
marché ordinaire ( <i>Ordinary</i> )	Coût croissant de la qualité, pression des acheteurs plus forte sur le volume que sur la qualité	Marché stable dans le cas où la taille des entreprises est inversement liée à la qualité
marché « fuyant » ( <i>Unravel</i> )	Coût croissant de la qualité, forte pression des acheteurs sur la qualité	Marché instable car les producteurs ne peuvent répondre aux exigences de qualité des acheteurs qui se désengagent
Marché « aggloméré » ( <i>Trust</i> )	Coût croissant de la qualité, pression des acheteurs plus forte sur le volume que sur la qualité	Marché stable si les producteurs s'entendent pour limiter la production (oligopole ou monopole)
marché explosif ( <i>Advanced-explosive</i> )	Economies d'échelle croissantes, pression des acheteurs sur la qualité et les volumes	Marché en expansion qui attire acheteurs et producteurs, mais structure instable
Marché « saturé » ( <i>Advanced-crowded</i> )	Economies d'échelle croissantes, pression des acheteurs sur la qualité	Marché saturé en volume, en décroissance
Marché « paradoxal » ( <i>Paradox</i> )	la qualité a cette fois un coût unitaire décroissant.	Marché stable dans certains contextes, sous l'influence de facteurs exogènes (innovation, réputation, liens personnel)

Source : adapté de Chiffoleau et *al.* (2006)

La typologie de marché définit, en fonction de la logique engagée mais aussi de son niveau de stabilité, la tension et les relations qui en découlent. Nous pouvons retrouver ces caractéristiques à travers les règles du « Plug and Play », sa dynamique de substitution potentielle ainsi que son adaptabilité et sa flexibilité. Elles ont été exposées dans la figure 7 du chapitre précédent. Nous verrons plus loin que ces trois éléments - type, logique et stabilité - déterminent une attente et par conséquent modifient les relations à venir entre les acteurs. La tension est localisée dans la recherche constante d'une réponse au besoin du marché. Fabbe-Costes (2005) la décrit comme « *un mode élastique ou plastique tout en étant robuste* », dans le cadre du « « Plug and Play » ».

Des règles sont établies, généralement par les acheteurs ou donneur d'ordres, auxquelles les fournisseurs ou prestataires doivent se soumettre afin de pouvoir échanger et dans l'espoir de pérenniser la relation. White (2011) prétend que ces règles, qu'il nomme conventions, sont localisées au niveau du marché. Elles supplantent les liens qui existent de par l'échange entre les fournisseurs, ou les prestataires, et les clients.

Il s'agit donc d'un espace matérialisé par des relations, des règles et caractérisé par le marché. L'ensemble fournit un cadre. Il est alors délimité par des frontières. En reprenant la terminologie de Callon (1999-b), le cadre définit une frontière au sein de laquelle les interactions ont lieu entre les acteurs et s'imposent à eux comme la règle de l'échange. Au-delà de l'appui que prend ce cadrage sur les engagements des acteurs, il *s'ancre* dans les *dispositifs matériels et organisationnels*. Dans une organisation logistique de type « Plug and Play », la règle et les dispositifs s'apparentent au standard et à la disponibilité nécessaire du PSL. Cette proposition de lecture de Callon nous permet d'introduire la notion d'encastrement par le biais d'une condition soulignée par Grossetti et Bès (2003). « *L'encastrement, pris au sens dynamique est la perte d'autonomie d'un type de structure par rapport à un autre, par exemple la dilution progressive d'une organisation dans les réseaux de ses membres.* » (ibid., p. 52). L'encastrement dans un espace s'apparente à un *encastrement structure*, (Lazega, 2006, p. 26).

Il s'agit donc d'un encastrement des relations entre les acteurs, du fait du mode de contractualisation et ce qu'il implique au niveau des relations sociales entre les acteurs. Il est question de mettre en évidence non pas seulement les relations et les liens, dans un espace, que certains auteurs qualifient de réseau, mais aussi la logique qui les *sous-tend*, ainsi que le niveau de confiance nécessaire à leur établissement, (Uzzi, 1996).

## 1.2. L'encastrement, une perte d'autonomie

Le modèle organisationnel imposé aux acteurs, par leur acceptation d'échanger dans l'espace défini, permet comme dans le cas du « Plug and Play » de lisser l'organisation des acteurs pour en faire un « tout transversal ». Ainsi, l'organisation des acteurs du « Plug and Play » se *dilue* dans une organisation globale faite d'un *réseau* d'acteurs, comme le suggère Christopher (2011) dans la figure 5 du chapitre précédent. Tout autant, cet encastrement est lié à la fréquence et aux caractéristiques de l'échange et de ses ressources mais aussi aux frontières de son marché. Les acteurs, agissant pour le compte d'autrui dans ce cadre, ne supportent pas uniquement les contraintes de cet encastrement comme le confirment Grossetti et Godart (2007). « *Être encastéré dans un niveau d'action ne signifie pas être déterminé par ce niveau, mais à la fois être contraint par lui, et avoir la possibilité de s'en servir comme appui.* » (ibid., paragr. 37). Les acteurs peuvent donc tirer de cet encastrement un avantage qui peut les rendre plus concurrentiels. Ce point est à prendre en compte afin de comprendre l'action d'encastrement, c'est à dire le fait de s'insérer dans un espace dont ils deviennent dépendants mais aussi d'en accepter les règles.

Il est alors intéressant de vérifier si un marché, tel que la logistique « Plug and Play », répond aux critères permettant de qualifier l'encastrement qu'implique un tel modèle organisationnel.

La dynamique d'un marché peut être caractérisée sous deux formes d'encastrement définies par Grossetti et Bès (2003), à la suite des travaux de White. La première, les *flux d'échanges* que génèrent les relations entre les acteurs du marché prennent la forme d'un réseau entre les entreprises participant, de près ou de loin, à l'échange. Cet espace d'échanges, et son *flux d'échanges*, doivent être dépendants d'un espace d'échanges à un niveau supérieur, un marché contenu dans un marché plus global, c'est ici la seconde forme d'encastrement.

Sans mobiliser à nouveau trop en détail les principes de la spécification d'actifs, il pourrait s'agir d'un marché de spécialistes dans un marché généraliste. Cette seconde considération nous emmène sur une dimension plus « macro » de l'espace d'échanges. Il peut s'agir d'un espace d'échanges plus vaste comme la logistique d'approvisionnement, au sein de laquelle s'est inséré un espace d'échanges plus contraignant. Il est délimité par des règles précises, tel que le « Plug and Play ». L'organisation est plus spécifique que dans l'environnement d'échange global de la logistique.

Il ressort donc un processus d'absorption, totale ou partielle, d'un espace, fait de relations économiques et sociales, par un autre, tel un mécanisme conditionné par la porosité du dispositif d'échange. Dispositif au sein duquel cohabitent et interagissent, de façon plus ou moins temporaire, une typologie de relations d'échanges et organisationnelles *sui generis*. Lorsque la relation se pérennise entre les acteurs et dans le cadre, c'est à dire au sein des frontières, les acteurs s'encastrent dans le marché. En effet, il y a perte d'autonomie de l'échange et de l'activité qui s'y réfèrent. L'encastrement est alors effectif « *dans la mesure où ils dépendent des relations des firmes qui en font partie et où ces relations sont cristallisées par ailleurs dans un autre marché* », Grossetti et Bès (2003). Il semble que ce soit le cas de la logistique que nous avons abordé *ut supra*.

La prise en considération du principe d'encastrement permet de présenter un schéma des interactions au sein d'un marché, « *de fournir une image plus fidèle de la réalité des marchés et d'en améliorer notre compréhension.* », ( Le Velly, 2002, p. 3). Elle pourrait expliquer les relations qui permettent une forme de stabilité forte dans un environnement de contraintes. En d'autres termes, l'encastrement peut mettre en relief les raisons de la présence des PSL au sein du modèle « Plug and Play », sur la base de relations suffisamment construites pour favoriser la stabilité attendue.

## 2. Le découplage, un mécanisme antérieur et postérieur à l'encastrement

L'approche que nous proposons de ces relations, formalise l'ensemble des attributs qu'un échange marchand peut s'approprier. Par son encastrement et les frontières qui en découlent, l'espace d'échanges, et par conséquent ses acteurs, prennent une certaine forme d'indépendance vis à vis des relations et des marchés de niveau supérieur, « macro ».

Cette indépendance ne les éloigne pas pour autant des acteurs et des parties prenantes de l'échange. Il s'agit ici de l'ensemble qui devient indépendant d'un contexte plus large. Pour ce faire, ce sont les engagements matériels et organisationnels des différents acteurs qui leur permettent de maintenir des échanges. Ceci peut provenir de ce que leurs motivations et leurs intentions seules ne seraient pas suffisamment visibles au sein du marché, mais aussi du marché de dimension « macro ».

Ce point est important car l'identité que prend le marché encasté et ses relations proviennent initialement de l'identité du marché dont ils sont issus. La flexibilité et l'adaptabilité, par le biais d'une standardisation de l'offre, peuvent procurer les éléments nécessaires à cette identité, pour peu qu'initialement les acteurs agissent dans un environnement d'échanges logistiques. Les acteurs *s'habillent* donc d'attributs propres au marché qui les concernent. Ces attributs peuvent être une technologie, une approche métier, se traduire en termes de qualité, de capacité à s'intégrer ou à collaborer, de quantité à produire, d'organisation, ou encore d'un discours ou d'une image véhiculée, par exemple.

Ainsi, en plus de leur dissociation de l'espace d'échanges initial, ils font un effort de différenciation. Cet effort vise également une meilleure visibilité (i.e. lisibilité) de leurs intentions. Dans le même temps, ils s'identifient à un collectif constitué des autres acteurs de l'espace d'échanges. Ils deviennent dépendants de cet espace et perdent leur autonomie, du moins en partie, comme nous l'avons expliqué plus haut. Les règles organisationnelles et les ressources convoquées par l'échange matérialisent l'autonomisation de l'espace précédent. En effet, le fait d'isoler un échange (i.e. marchand) des relations existantes *ex ante* est mentionné comme un *désencastrement* par Polyani (2009) ou *découplage* selon le terme employé communément par White (1992).

### 2.1. Un découplage efficient sous la condition d'un encastrement *ex post*

Le découplage est formalisé par cette dynamique de séparation et lorsque l'espace ainsi émergent devient autonome de l'espace d'échanges initial. La *matérialisation*, (Latour, Woolgar, & Biezunski, 2005), par « *des dispositifs techniques dans la coordination des participants* », (Grossetti & Bes, 2003, p. 52), attribue au découplage la faculté de construire une identité collective. Ces dispositifs peuvent être affectés au contrôle ou à la propagation de l'information dans l'organisation, par exemple. Lorsque l'espace se détache, il crée de nouvelles règles de marché ou adapte celles existantes *ex ante*. Grossetti et Bès (ibid.) relèvent également, en s'appuyant sur les travaux de Cassier (1997), que les contrats, les accords généraux voire la constitution d'une organisation commune, peuvent refléter un cadre juridique qui matérialise aussi le découplage. De plus, ils confèrent à l'encastrement une certaine légitimité.

Le découplage est donc le résultat d'un encastrement, mais la considération inverse est tout autant pertinente. En effet, l'encastrement est le résultat d'un découplage. Grossetti et Bès (2003, p. 52) affirment qu' « *encastrement et découplage sont à la fois réciproques et inséparables* », à l'instar de White pour qui « *Se coupler c'est aliéner une partie de sa liberté d'action, mais aussi s'encastrer dans une structure de lien* », (White, 2011, p. 16). White utilise aussi bien le terme « se coupler » que le terme « encastrement » pour décrire cette dynamique. Il est à noter également que Granovetter s'arrête à la notion d'encastrement, à la différence de White. Ce dernier met en relief les états du mécanisme de découplage – encastrement – découplage, comme une situation *ponctuelle* de stabilité. Il s'avère que la recherche, même ponctuelle de stabilité peut être une stratégie pour les acteurs de ce mécanisme.

La difficulté est alors d'identifier qui, de la stratégie ou du mécanisme de « découplage-encastrement », est le premier. Un comportement opportuniste pencherait plus pour la seconde proposition. Ce peut être une adaptation au mouvement que l'acteur constate dans son espace d'échanges et pour lequel il a décelé, avec la force d'une analyse emprunte d'une rationalité plus ou moins limitée, des avantages supérieurs à ceux qu'il possède dans l'espace initial. Néanmoins, ce comportement opportuniste peut être une stratégie à part entière pour l'acteur. La première proposition appelle plusieurs questionnements. Qui est l'instigateur stratégique de cette dynamique ? Est-ce une stratégie isolée ou construite collectivement ? Quel est le but de ce mouvement stratégique ?

En effet, comme l'ont souligné White et *al.* (2008, p. 16) , « *Une stratégie ne se développe pas dans un vide social* ». Les auteurs continuent, en invoquant sans la citer l'incertitude potentielle de certains marchés, « *et est toujours liée à la perturbation d'un statu quo ante dont elle peut être à l'origine ou non. Faire face à une telle perturbation implique l'énoncé d'un objectif par les identités concernées.* », (White, Godart, & Corona, 2008, p. 16). Ceci peut expliquer alors, d'un point de vue économiste atténué, ce que Orléans énonce : « *le degré de coopération entre agents peut s'avérer notablement supérieur à ce que prévoit la stricte application du principe de rationalité* », (Orléans, 2004). La stratégie volontaire d'encastrement d'un acteur, à des fins ciblées de rente ou d'avantages supplémentaires, peut suffire à l'inciter à s'engager plus que nécessaire. L'encastrement démontre des *propriétés* qui nécessitent de le considérer dans son ensemble, c'est à dire « *de prendre en compte la dimension cognitive de l'action* », ( Le Velly, 2002, p. 12), en termes de résultat de l'action mais aussi, et avant tout, de bâtisseur<sup>109</sup> de l'action.

Il semble alors évident que, au regard de ces principes de dépendance entre découplage et encastrement, White, en définissant le découplage, discute la position de Granovetter qui néglige cette émergence d'acteurs agrégés à partir de cette dynamique.

Nous noterons au passage qu'une nouvelle notion apparaît dans cet exercice explicatif et semble s'imposer d'elle-même, celle d'*identité*. Nous l'avons abordée sans nous y attarder, car elle mérite, à elle seule, un développement particulier dans notre travail.

## 2.2. Les trois options de la mécanique de « découplage-encastrement »

L'action d'un acteur de se désolidariser d'un espace d'échanges est à la fois une intention et une réaction. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'une réaction stratégique face à l'incertitude. Elle entraîne un mécanisme dans lequel plusieurs acteurs peuvent s'assembler lors de la recherche d'une cohérence stratégique ou d'intérêt commun. Les suites de cette dynamique offrent aux acteurs plusieurs solutions.

Nous proposons de faire la synthèse de ce mécanisme de « découplage – encastrement » à travers la figure 8 qui reprend également les 3 options possibles pour cette dynamique. Nous nous intéressons ici à la formalisation du découplage d'une partie des acteurs d'un environnement d'échange et des possibilités d'encastrement qui en découlent. L'ensemble des attributs<sup>110</sup> est à la fois nécessaire pour qu'ils puissent être visibles, mais ils font partie

<sup>109</sup> Dans le sens de constructeur d'intention et d'incitateur à l'action.

<sup>110</sup> Pour rappel, il peut s'agir de technologie, d'une approche métier, se traduire en termes de qualité, de capacité à s'intégrer ou à collaborer, de quantité à produire, d'organisation, ou encore d'un discours ou d'une image véhiculée, par exemple.



également des caractéristiques des règles, ou conventions, sur lesquelles se fonde la dynamique. Ils peuvent à eux seuls représenter tout ou partie de la stratégie. Ce que nous décrivons ici est la phase de découplage de l'espace d'échanges initial, espace dans lequel ils se sont encastrés auparavant afin de pouvoir échanger sur le marché concerné. A la suite du découplage, fondé sur les attributs, les trois options sont les suivantes (figure 8) :

- La première option proposée : Les acteurs s'encastrent dans un espace, un marché, existant sur le même niveau d'échange (n) ou sur un niveau inférieur ( $n^a$ ). Ce niveau inférieur peut être, par exemple, un marché spécialisé par différentes caractéristiques<sup>111</sup>, au sein d'un marché plus généraliste.
- La deuxième option : Par le découplage, les acteurs s'isolent du marché initial et font émerger un nouvel espace d'échanges qui n'existait pas.
- La troisième option : Les acteurs se découlent du marché par une ou plusieurs caractéristiques au sein même du marché initial.

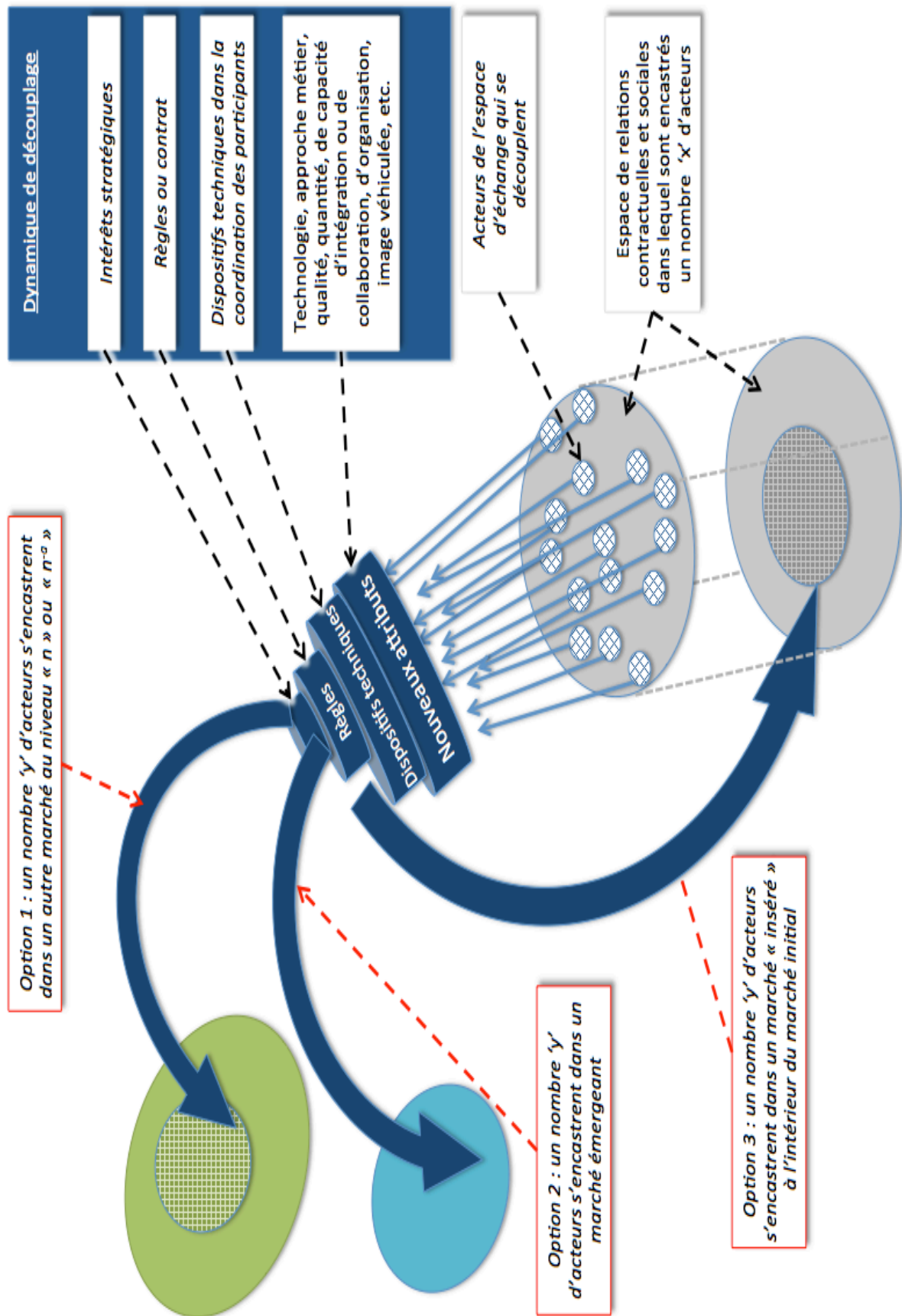
Dans le premier et le deuxième cas, les acteurs modifient leur image et la perception que l'environnement peut avoir d'eux. Dans le troisième cas, les acteurs affinent une image déjà existante. Néanmoins, cette modification ou affinage de leur image, et/ou de la perception des observateurs, nous renvoie aux travaux de White : « *Identity and Control* ». Nous pouvons considérer que dans le mouvement de découplage et d'encastrement qui s'opère, se déroule, dans le même temps, une autre action qui peut avoir deux caractères. Il peut s'agir d'un ajustement lors du découplage. Il a pour incidence de mettre les attributs en phase, voire les lisser afin qu'ils ne soient pas trop hétérogènes.

L'autre possibilité concerne le filtrage. Lors du découplage ou de l'encastrement les attributs, et leurs détenteurs, peuvent être écartés de la dynamique en œuvre parce qu'ils ne correspondent pas au cadre ou à la stratégie matérialisés par l'encastrement. Cochoy et Grossetti (2008), en mentionnant Smith et Walras, évoquent les règles qui permettent « *à la fois de caractériser le marché comme mécanisme d'appariement et de confronter certaines idées de White à des auteurs classiques de la pensée économique* ».

Le découplage et l'encastrement, instaurent implicitement des règles. Ils aménagent donc un cadre d'ajustement ou de filtrage selon que ce mécanisme est agressif, ou non, envers son environnement liminaire.

<sup>111</sup> Caractéristiques qui peuvent être une norme, une technologie spécifique, un savoir faire ou savoir être différent ou plus ciblé, etc.

Figure 8 – Dynamique de découplage et d'encastrement, 3 options d'encastrement



Le Velly considère que cet ensemble, qu'il nomme le cadre à la suite de Goffman et assimile à l'encastrement, a pour objectif de guider les actions des acteurs et ainsi de limiter l'incertitude. La notion de cadre correspond particulièrement à l'ensemble, l'encastrement et ses règles. « *Le cadrage constituerait plus exactement une opération visant à manipuler les conditions d'encastrement de façon à orienter le comportement d'autrui, à rendre son action plus prévisible.* », ( Le Velly, 2002, p. 14). L'encastrement est donc une action de la part d'acteurs qui ont pour objectif de contrôler l'incertitude.

Afin de mieux comprendre, imaginons qu'un groupe de prestataires logistiques s'accordent sur une spécialisation de leur offre. Ils pourraient être motivés individuellement par exemple, par des économies en termes de mutualisation d'achat de consommables, par une tentative de définition d'un marché comme une tendance forte dans les propositions des fournisseurs. Ils pourraient également se retrouver sur une motivation pour écarter un certain nombre de prestataires concurrents. En agissant ainsi, ils se démarquent de l'offre initiale, composant un autre niveau d'échange. Ce dernier se situe dans le même espace qu'initialement mais à un *étage* inférieur du marché. Ils se séparent par conséquent du marché initial pour s'insérer au sein de ce marché. Ils se découpent pour s'encastrent à un niveau inférieur.

Ce cadre construit justement le principe d'ajustement ou de filtrage. Il détermine une conception dynamique de l'encastrement qui, bien que passant par des phases plus ou moins longues de stabilité, est perpétuel. Il en est ainsi car il peut être remis en cause à tout moment par un ou plusieurs acteurs. Ceci dépend de la robustesse du cadre, des règles et de la nature cognitive de l'objectif de l'encastrement.

Cette réflexion trace une frontière entre Granovetter et White, et plus particulièrement, concernant les travaux de Granovetter (1985) à propos de « *l'action économique et la structure sociale : le problème de l'encastrement* ». Il n'est pas étonnant que dans la posture de Granovetter, selon White, la caractéristique d'une forme de *dépendance statique* (Cochoy & Grossetti, 2008) devienne un problème pour l'encastrement. L'encastrement serait alors un aboutissement de l'action, et augurerait sa disparition finale. Pour White, l'encastrement dynamise l'action en lui donnant de nouvelles caractéristiques, une nouvelle énergie. Ainsi, elle est vouée à une évolution perpétuelle de ses objectifs et assure donc sa continuité.

C'est sur ce point que se rejoignent également les deux approches économiques et sociales. La continuité de l'action est basée sur une définition sans cesse en mouvement de l'action vers de nouvelles ou de meilleures performances. Pour White, elle engendre à chaque redéfinition un phénomène de découplage et d'encastrement, pour peu que les attributs ou la

distance organisationnelle entre les deux définitions soit suffisamment distants de la demande<sup>112</sup> précédente.

Par conséquent, l'activité dite économique n'est pas à considérer comme particulière dans une approche des relations encadrées. Elle est encadrée dans un environnement plus vaste convoquant des relations complémentaires incluant nécessairement les relations sociales. Dans un modèle « Plug and Play » tel que décrit précédemment, nous pouvons considérer qu'il est encadré. Lui-même encadre les prestataires dans son espace d'échanges. Une volonté d'action de la part des prestataires ou une redéfinition plus spécifique du modèle, pourraient être assimilées à un découplage de l'espace initial pour un encastrement dans un espace redéfini. Le « Plug and Play » initial ne doit pas pour autant disparaître. Il peut rester en l'état, il peut même être le niveau supérieur du nouvel espace d'échanges encadré.

### 2.3. Le mécanisme « découplage-encastrement », une redondance de faits

Par le cadre de l'encastrement, mais aussi par son mécanisme filtrant du « découplage-encastrement », cette activité sociale, au-delà de l'économique, construit un ensemble qui devient compréhensible et admissible par certains acteurs. Ils feront alors le choix, ou pas, de se découpler pour ensuite s'encadrer.

Il est difficilement concevable, dans une optique managériale, de s'intéresser au principe de pénétration ou d'émergence d'un espace d'échanges *privilegié* sans se tourner vers une compréhension des mécanismes qui l'autorisent ou le provoquent. Le découplage doit être vu comme une autorisation ou un stimulateur. Soit il en émerge d'une stratégie naissante, soit il la provoque. Quoi qu'il en soit, c'est une autonomisation par rapport à un environnement initial, un espace d'échanges, qui en est le résultat. Néanmoins, encastrement et découplage impliquent « *l'acceptation conjointe d'un principe* » (Gilbert, 1992, p. 415) qui nous renvoie au domaine d'acceptation de chacun des acteurs comme un ensemble, car « *Regarder quelque chose comme « notre principe » est radicalement différent de regarder quelque chose comme un principe que chacun de nous accepte personnellement* », (Gilbert, 1996, p. 55).

Il est intéressant de considérer que, par cette émergence stratégique et cette autonomisation, le mouvement réalisé par ces acteurs et leurs actions dans ce sens peuvent répondre à une forme d'incertitude. « *Le découplage est donc un processus subtil dans lequel un marché donné prend ses distances avec tous les liens particuliers d'autres marchés.* », (White, 2011, p.269).

<sup>112</sup> Nous entendons par demande la base sur laquelle les acteurs échangeaient précédemment. Il peut s'agir d'objectif, de moyens organisationnels, humains, matériels ou encore de stratégie commune.

Ceci implique donc, dans un environnement fait d'espaces d'échanges, qu'il existe des frontières définies par les limites des autres espaces, à l'image d'un continent où il n'existe pas de vide entre les frontières des pays<sup>113</sup>. Néanmoins, bien qu'il n'existe pas d'espace vacant, en repoussant ou en redéfinissant les frontières, le mouvement des acteurs peut créer un trou *structurel* dans lequel ils cherchent à s'encaster. C'est ce que Burt (1995) tente de définir. La multiplicité de sa contextualisation sur une même page démontre bien la difficulté à observer et l'ambiguïté à décrire cet espace potentiel. Le trou structurel est « *la séparation entre des contacts non redondants* »<sup>114</sup> mais également « *une relation de non redondance entre les deux contacts.* »<sup>115</sup>, (Burt, 1995, p. 18). Cette ambiguïté est intéressante dans le cadre d'un encastrement car « *le trou est un tampon* »<sup>116</sup>, (ibid., p18) qui permet aux acteurs de s'assembler et de tester la cohérence entre leur intention individuelle d'encastrement. C'est un espace structurel et temporel.

Le mouvement stratégique de ces acteurs, qui souhaitent agir pour le contrôle sur une forme d'incertitude, est lui-même générateur d'une incertitude dans le milieu où il crée un vide mais aussi dans l'espace dans lequel il s'encastre<sup>117</sup>. Dans le cas, de l'émergence d'un nouvel espace, celui-ci s'intercale dans un univers fait d'espaces positionnés entre eux et dont les frontières sont définies. Son *intercalation* entre plusieurs espaces perturbe les frontières établies et, par conséquent, modifie potentiellement les règles. Il devient donc lui-même une source d'incertitude pour les autres. L'action d'un acteur pour le contrôle, ou d'un collectif, le transforme en source d'incertitude pour le reste de l'environnement. Le découplage et l'encastrement sont donc des dynamiques incessantes dans un environnement constitué d'acteurs qui agissent pour une stabilité. Cela a pu être le cas lors de l'apparition de normes telles qu'ISO 9000, par exemple, et notamment dans les relations fournisseurs avec la Grande Distribution ou les constructeurs automobiles. Notons par ailleurs qu'ISO a favorisé le « Plug and Play » tant dans la standardisation de l'organisation que dans la définition des frontières du modèle, ce que nous pouvons considérer comme l'encastrement.

Il y a une forme de répétition, non pas de l'espace défini en termes d'échanges, d'attributs et de règles, mais dans cette dynamique qui lui donne la propriété d'une certaine circularité. Cet encastrement, et par conséquent le découplage *ex ante* et *ex post*, est un encastrement structurel.

<sup>113</sup> Hormis les « no-man's land », qui constituent des arrangements entre deux espaces, deux pays, et qui par conséquent ne représentent pas un vide puisqu'ils sont définis.

<sup>114</sup> « *The separation between non redundant contacts* », (Burt, 1995, p. 18).

<sup>115</sup> « *A structural hole is a relationship of non-redundancy between two contacts.* », (Burt, 1995, p. 18).

<sup>116</sup> « *The hole is a buffer* », (Burt, 1995, p. 18).

<sup>117</sup> Ce qui correspond à l'aménagement d'un espace nécessaire et la formalisation du trou structurel.

### 3. La structuration de l'encastrement autour d'une convention

Les acteurs décident et peuvent s'inscrire dans une dynamique de découplage et d'encastrement dès lors que la combinaison de règles convient à leur stratégie ou ne les écarte pas du mouvement. Ces règles sont le fondement de la dynamique de séparation des acteurs de leur environnement d'échange initial, mais aussi de l'assemblage de ces mêmes acteurs lors de leur encastrement. Dans le même temps, ces règles, les mêmes, déterminent le nouveau cadre. En d'autres termes, elles sont à la fois la genèse et le but.

Elles nécessitent donc une certaine forme de légitimité auprès des acteurs qui font le choix du mouvement. Sur la base de relations économiques et sociales, la valeur que prennent ces règles, tant en termes de valeurs d'usage que de valeurs sociales<sup>118</sup>, confine la résistance du nouvel espace d'échanges.

Il en est ainsi parce que ces valeurs existaient auparavant, du moins à minima. Orléans expose qu'un marché, et par conséquent un espace encadré, est un environnement d'échange cohérent. Il nomme cet espace *économie marchande* dans laquelle les acteurs se coordonnent en fonction de leurs espérances stratégiques, « *parce qu'elle suppose l'existence de valeurs d'usage socialement reconnues par tous les agents, elle décrit un univers déjà fortement structuré, doté ex ante des repères communs qui permettront aux échangistes de se coordonner avec efficacité.* » (Orléans, 2004, p. 18).

Cette coordination suppose l'apparition de régularités, au sein de l'échange et de l'espace défini par l'encastrement. Elles fournissent une forme de stabilité. Les contraintes sont acceptées, les attributs sont filtrés ou ajustés, les relations contractuelles sont établies et les liens entre les acteurs sont identifiés par eux-mêmes dans leur ensemble. De cette manière, les échanges, à l'intérieur du cadre du marché encadré, ne sont pas soumis à une incertitude. Le jeu de demandes et d'offres est contenu dans les limites du cadre.

#### 3.1. L'importance du capital social dans la structuration

Il y a, ici, les éléments indispensables à formalisation d'une structure. Selon Lazega, « *Celle-ci est appelée structure précisément du fait de la stabilité des opportunités offertes (et des contraintes imposées) par ces interdépendances.* », (2006, p. 214). L'auteur continue en mettant en avant les vertus des régularités au sein d'une structure. Elles créent et sont le fruit des *interdépendances* des *ressources* engagées dans l'échange et des *engagements* pris par les acteurs lors de l'encastrement.

<sup>118</sup> Ethiques, relationnelles, de représentativité, ou facilitatrice en termes organisationnels, par exemple.

« *Les processus sociaux sont, en partie, le produit de ces régularités dans la gestion des interdépendances. L'accent mis sur les processus est ici fondamental.* » (ibid., p. 215)

Ainsi certains auteurs à la suite de Bourdieu en 1980 avancent que le capital social est le résultat d'une construction, à travers des liens formalisés ou non, mais du moins coordonnés, Bonnewitz (2002), Bourdieu (2006), Coleman (1994), Lazega (2006; 2013), Lazega et al. (2006; 2008; 2010), Lesser et Prusak (1999), Lévesque et White (2001), White (2011).

Bourdieu approche l'évocation du capital social comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance.*<sup>119</sup> » [Bourdieu, 1980]. C'est le principe même du résultat d'un découplage.

Dans le cas de l'encastrement issu d'une stratégie, les règles et les liens permettent de faire émerger une forme générant des actions productives afin de satisfaire les stratégies induites dans la dynamique de « découplage-encastrement ». « *Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, ce qui rend possible la réalisation de certains objectifs qui ne seraient pas réalisables en son absence.* »<sup>120</sup>, (Coleman, 1994, p. 302). Selon Bonnewitz, ce capital social doit être guidé afin d'être « utile » à la stratégie, car il est l'« *ensemble des relations « socialement utiles » qui peuvent être mobilisées par les individus ou les groupes dans le cadre de leur trajectoire professionnelle et sociale.* » (Bonnewitz, 2002, p. 93).

L'encastrement est donc une forme productive à des fins stratégiques. Néanmoins, cela ne suffit pas. Il faut assurer que les règles établies lors de ce mouvement stratégique sont le socle des échanges entre les acteurs, garant d'une stabilité. En cela, Bourdieu a posé les fondements d'une action socialement construite sur la base de règles partagées et connues de tous les acteurs d'un espace au sein duquel chacun est partie prenante et volontaire pour échanger.

Chaque acteur produit et récolte les résultats de toute ou partie des actions, processus et opérations, réalisées. « *Le capital social désigne une [...] forme de capital, lié à la possession durable d'un réseau de relations sociales ou à l'appartenance à un groupe stable que l'individu peut mobiliser dans ses stratégies. Ce capital est variable en volume et en potentialités selon les relations concernées.* »<sup>121</sup> (Bourdieu, 2006, p. 31)

<sup>119</sup> C'est à dire « de la connaissance et de l'identification mutuelles »

<sup>120</sup> « *Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence* », (Coleman, 1994, p. 302).

<sup>121</sup> Bourdieu continue dans sa définition « : « *Le volume de capital social que possède un agent particulier dépend de l'étendue des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume de capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié.* », (Bourdieu, 2006, p. 31).

Le capital social, dans le sens de Bourdieu et les auteurs *sus-cités*, ne se limite pas à l'ensemble des relations d'un seul individu, mais au contraire au nœud de relations pourvues d'une certaine forme de pouvoir. Car en reprenant l'image graphique de Coleman<sup>122</sup> « *Le capital humain se situe dans les points, et le capital social dans les lignes qui relient les points.* », (Coleman, 1994, p. 304). Nous retrouvons ici les fondements et constatations qui unissent Granovetter (1985) à cette approche de l'encastrement et des formes qui s'ensuivent. Le modèle « Plug and Play » possède ces caractéristiques. Il définit un ensemble de prestataires dans un espace d'échanges. Il établit des règles partagées par le biais d'un cahier des charges. Il incite à la construction d'une conscience organisationnelle dans laquelle chaque acteur devrait considérer les prestataires positionnés en amont et en aval de sa propre position dans la chaîne.

Ainsi, les attributs des acteurs mais aussi la force des liens constituant leur espace permettent à cette structure d'échange d'être stable et productrice. Elle a donc pouvoir d'uniformisation. Ce pouvoir, pour être suivi et non contesté doit avoir une certaine légitimité auprès de l'ensemble des acteurs encastres. Ce rôle appartient aux règles qui guident, contrôlent et valident les acteurs dans leurs actions d'encastrement, tout d'abord, et ensuite dans les processus qu'ils génèrent. Orléans met en évidence cette complexité. « *Aussi, comprendre comment la légitimité est produite implique-t-il de mettre en évidence ces classifications « fortement établies, partagées par tous et intériorisées par chacun » qui constituent le style de pensée propre à un certain groupe.* », (Orléans, 2004, p. 16).

C'est alors la convention qui fixe le cadre du marché encastres « *qui fédère ou se porte garant de l'intégrité de l'ensemble des parties prenantes d'un marché* », (Cochoy & Grossetti, 2008, p. 13). Dans le cadre d'un marché encastres sur la base d'une stratégie individuelle de chacun des acteurs, « *La convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées mais qui ont besoin d'être ensemble pour être satisfaits.* », (Salais, 1989). Cette forme est souvent une construction *ad-hoc*. Elle ne pourrait pas être sans l'établissement de règles sur lesquelles se fondent les ajustements et ententes entre les acteurs, qui prennent la forme de convention. L'espace d'échanges encastres est « *un capital social* » dont le contrôle est complexe, et suscite donc des stratégies individuelles organisées autour de son utilisation. », (Merckle, 2011, p. 37), qui nécessite des règles. Ces règles dans le cas d'un espace comme le « Plug and Play » peuvent être formalisées par le cahier des charges établi par le donneur d'ordres.

<sup>122</sup> Image classique que Coleman a empruntée à la théorie des graphes.



### 3.2. Pas de construction sans convention, pas de convention sans règles

Cette convention est fragile car soumise à la stabilité fondée sur l'espace encastré. L'équilibre des forces est précaire, d'autant plus si une forme d'opportunisme vient s'instaurer parmi les acteurs. Douglas relève ce point, « *La fragilité des conventions qui sont uniquement fondées sur l'auto-régulation* », (Douglas, 1989). L'auteur repris par Orléans (2004, p. 15) souligne alors la nécessité d'une légitimité, qu'elle soit également sociale et supportée par une cognition au sein de l'échange.

Les règles partagées, comprises et appliquées par tous les acteurs forment alors la convention qui, pour asseoir sa légitimité, doit reposer sur des piliers normatifs<sup>123</sup>, régulateurs et culturels-cognitifs, (Lounnas, 2004, p. 11). Ces piliers se doivent d'être perceptibles et assimilables par l'ensemble des acteurs.

Le pilier normatif est fixé par les limites définies par le cadre d'échange. Le pilier régulateur est assuré par le mécanisme de découplage et d'encastrement et par son rôle d'ajustement et de filtre. Le pilier culturel-cognitif, selon Scott (2000), construit une *base de respect* sur un commun entendement. La *base de l'ordre* est fondée sur un schéma constitutif, un *mécanisme* prioritairement mimétique bien que normatif, des *indicateurs* liés à la croyance et à la logique d'action partagée, et une *base de légitimité* reconnaissable de tous et culturellement acceptée<sup>124</sup>. La condition *sine qua non* est, par conséquent, une adhésion, une mobilisation et une motivation, de chacun. Il en est ainsi car si l'encastrement à la suite d'un découplage traduit nécessairement une stratégie. Elle repose, socialement et économiquement, sur une convention.

En reprenant les idées de Cochoy et Grossetti, Douglas, Orléans, Salais, que nous venons de citer, nous trouvons un sens structurant à la dynamique d'encastrement et de découplage qui émerge de règles. Elle produit ses propres règles que nous pouvons assimiler à une convention entre les acteurs encastrés. « *Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi.* », (Salais, 1989, p. 213).

Il peut être étonnant de mobiliser ces principes théoriques de sources essentiellement économiques au centre d'un débat plutôt axé sur la dimension sociale, par la théorie de l'encastrement et du découplage. Néanmoins, Salais peut nous permettre d'équilibrer ce rapport par une comparaison de trois types de relations. Le contrat, que nous avons abordé

<sup>123</sup> Dans le sens qu'elle établit une norme entre les acteurs et au sein de l'espace

<sup>124</sup> L'analyse de Scott est largement relayée par R. Lounnas (2004, p. 11).

précédemment. La convention, que nous venons d'expliciter. Le compromis, qui engage les relations sur le plan de la rationalité limitée et qui mobilise la relation sociale, à travers la perception multi critères des acteurs dans la relation économique. En effet, Salais (1989) expose que le contrat établit une relation formelle « où chaque détail serait explicité », alors que dans une relation basée sur une convention « les comportements attendus n'ont pas besoin d'être connus à l'avance, écrits puis ordonnés pour être obtenus », (Salais , 1989, p. 213). Il s'agit bien ici de compromis entre les deux parties et au sein de l'espace, soumis néanmoins à une obligation de légitimité.

Le découplage et l'encastrement<sup>125</sup> sont structurés par des règles qui sont tout d'abord leur environnement de délivrance de l'espace, initial. Ce mouvement, stratégique, apparenté à une dynamique de séparation, produit ses propres règles ou modifie<sup>126</sup> celles de l'espace initial existantes. Il nécessite donc, de la part des acteurs de cette dynamique, une intention qui n'est pas nécessairement unique et univoque. Chacun des acteurs peut avoir une stratégie qui lui est propre. C'est la raison pour laquelle les règles doivent commuter en une convention légitime auprès de tous.

Ceci n'est pas antinomique car « *Le terme de convention désigne le dispositif constituant un accord de volonté tout comme son produit, doté d'une force normative obligatoire, la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets* », (Dupuy, 1989, p. 143). Dans ce cadre, la convention vise la stabilité du nouvel espace émergent et la satisfaction des objectifs stratégiques des parties prenantes de cet encastrement.

Cette considération de la satisfaction stratégique des parties prenantes ainsi que des règles communes de comportement et d'engagement, sont les éléments qui obligent l'observateur, soucieux de décrire un espace d'échanges sur une base organisationnelle transversale, à prendre en compte à la fois la dimension sociale, le mécanisme d'encastrement et les objectifs de performance de chacun<sup>127</sup>.

Néanmoins, cet arrangement, que représente l'encastrement tel que nous le considérons, n'est que provisoire, il a la propriété que lui confère la convention. Il « permet d'écarter, provisoirement, les forces destructrices du soupçon et de la défiance », (Orléan, 1989, p. 265). Nous pouvons alors établir que « *Dans ce sens, la convention apporte une promesse de solution au problème de coordination des décisions entre agents.* », (Gueye, 2004, p. 1674).

<sup>125</sup> Nous mettons volontairement les deux termes dans l'ordre de la dynamique que nous venons d'exposer.

<sup>126</sup> En les faisant évoluer, ou en précisant certains critères, par exemple.

<sup>127</sup> Nous rappelons ici que la performance a toujours au final une traduction financière selon Kaplan et Norton (1996).

Ces conventions peuvent être également vues, socialement, comme des médiations autour des ressources qui « viennent « équiper » les activités relationnelles, ces dernières portant à la fois sur l'établissement des liens (encastrement) mais aussi sur leur disjonction (découplage). », (Cochoy & Grossetti, 2008, p. 10). Elles peuvent prendre place dans la recherche d'une alliance comme pour l'exemple des prestataires s'accordant sur une spécialisation de leur offre, *ut supra*.

#### 4. Les identités et les discours, la vision stratégique des relations encadrées

Comme nous venons de le voir, la structuration d'un environnement commun à plusieurs acteurs détermine un espace dans lequel différentes interactions évoluent, dans le cadre de relations marchandes. Ces liaisons agissantes sont constituées de relations économiques, au sens d'objectif et de contractualisation. Elles sont également sociales, par les liens, les ajustements ainsi que par les différents mécanismes de coordination et de fixation de règles. L'ensemble agit dans le but de leurs propres satisfactions.

Nous pouvons par conséquent considérer, en prenant appui sur Orléans, que les acteurs construisent, donc au-delà d'un espace d'échanges « *économico-social* », une entité<sup>128</sup> qui leur est commune. Dans l'espace délimité par l'encastrement, les acteurs partagent des actions, des biens et services, qui constituent les ressources au sein de cet espace, et nous pouvons considérer qu'ils sont tous conscients de la qualité<sup>129</sup> de ces ressources.

« En effet, dès lors que ces « n » biens s'imposent à tous les agents et que leur qualité fait l'objet d'une connaissance partagée, ils construisent de « *facto* » un langage commun qui va profondément faciliter la coordination marchande et permettre l'obtention d'un accord. », (Orléans, 2004, p. 18).

Voici encore un élément de convergence entre le point de vue de l'économiste et l'approche sociale, en l'occurrence ici entre Orléans et White. En effet, à l'endroit même où Orléans mentionne le *langage commun*, White intercale dans les relations, et notamment lorsqu'il s'intéresse au découplage et à l'encastrement, la notion de *discours*. White les positionnent en tant que fondateurs d'une *identité* pouvant être vus comme une entité résultant d'une dynamique de découplage et d'encastrement. Il peut s'agir par exemple d'un cahier des

<sup>128</sup> Nous employons ce terme de façon très limitée, dans le sens qu'à cet endroit nous allons déterminer qu'il s'agit bien d'un élément concret ou réel mais envisagé pour l'instant de façon abstraite.

<sup>129</sup> Dans le sens de leurs caractéristiques et des effets qu'ils procurent à ces acteurs, (services, organisation, soutiens, facilitations, revenus, etc.)

charges dans le cadre des relations d'échanges au sein du « Plug and Play », ou d'une convention autour d'un accord de partenariat

Les travaux de White, intitulés « théorie de l'émergence des relations sociales », sont porteurs de sens tant dans l'explication de la formation sociale que dans les actions de contrôle qu'elles génèrent. Bien que les travaux de White, notamment dans leur première version de 1992, soient complexes à interpréter, sa théorie aide à représenter de manière simple une situation qui peut paraître complexe du fait des interactions et des différences de motivation entre les acteurs. Face à cette complexité, Boorman<sup>130</sup> tout d'abord en 2003, puis Grossetti à l'occasion d'une première tentative de traduction, ont incité White à clarifier sa théorie en révisant la première version de 1992. L'ouvrage fondateur de sa théorie, « Identity and Control », sonne comme une promesse à l'observateur de formation sociale dans un univers d'incertitude et dans un contexte d'échanges marchands.

Nous devons tout d'abord balayer une ambiguïté potentielle sur le terme d'« incertitude », en complément de ce que nous avons pu faire en introduction de notre thèse. Nous avons proposé, *ut supra*, une lecture de l'incertitude afin de positionner notre terrain de recherche et par conséquent le marché. Cette incertitude est l'axe autour duquel se construit la maximisation du profit pour le donneur d'ordres. Il est maintenant nécessaire de souligner rapidement les signes distinctifs de l'incertitude sous l'éclairage que peuvent avoir les autres acteurs de l'espace d'échanges.

Knight, repris par White et *al.*, souligne que l'incertitude est à différencier du risque. En effet, pour Knight cela est indispensable « *Afin de préserver la distinction qui a été dessinée dans le dernier chapitre, entre de l'incertitude mesurable et non mesurable que nous pouvons utiliser le terme «risque» pour désigner le premier et le terme «incertitude» pour le second.* », (Knight, 2005, p. 233)<sup>131</sup>. Ceci signifie que l'incertitude sous-entend une part d'interprétation propre à chaque acteur ou à chaque collectif. White complète cette remarque sur l'incertitude par le mimétisme que peuvent engager certains, car « *Une tendance se développe alors d'imiter les autres producteurs ou de se reposer sur des recettes qui ont déjà fonctionné.* », (2008, p. 21).

Cela s'explique par l'objectif visé à travers cette levée d'incertitude. White et *al.* affirment « *Pour Knight, les entreprises qui génèrent du profit sont celles qui ont fait face avec succès à*

<sup>130</sup> Scott Archer Boorman est Professeur à l'université de Yale. Il est titulaire d'un B.A en mathématique appliquée et d'un Ph.D. en sociologie qu'il a obtenus à l'université de Harvard.

<sup>131</sup> « *To preserve the distinction which has been drawn in the last chapter, between the measurable uncertainty and unmeasurable one we may use the term "risk" to designate the former and the term "uncertainty" for the latter.* », Knight (2005, p. 233)

*l'incertitude. C'est donc de l'incertitude plus que du risque que provient le profit.* », (2008, p. 21). Mais néanmoins et enfin, « *Il serait faux de réduire le concept d'incertitude à un seul facteur de prévisibilité informationnelle, de possession de données sur l'avenir.* », (Thœnig, 1995, p. 6). Il y a donc là un réel enjeu pour les entreprises.

Il semble qu'il soit important, après avoir observé une montée d'incertitude, d'identifier les réactions qu'elle engendre, puisque selon les auteurs, elles ont les caractéristiques d'un mimétisme et d'une intention. Elles ont donc un impact sur les formations économiques et sociales, et notamment les espaces d'échanges encastres. Il s'agit d'un mimétisme de la part des acteurs visibles entre eux, d'une réaction stratégique. Le mimétisme permet aux acteurs de sortir de la zone d'incertitude en s'appuyant sur les autres acteurs qui génèrent des actions ou une intention.

#### **4.1. Les trois degrés de la construction d'un mécanisme d'encastrement**

Lorsque, en tant qu'observateur, nous nous adossons à l'approche et à la théorie de White afin d'explicitier un espace d'échanges et les relations agissantes, trois degrés consécutifs sont à prendre en compte.

Le premier degré dans l'explication d'un espace d'échanges est une description, elle correspond à l'identité. Le deuxième est une évocation. Elle s'intéresse au discours. Le troisième est un choix d'action, la discipline et le régime.

##### **4.1.1. L'identité, une description**

Lorsqu'un acteur entame une action à laquelle les autres, acteurs ou observateurs, peuvent attribuer un sens, il projette une image perceptible dans l'environnement<sup>132</sup> de l'échange. Cette action nécessite une intention, et des attributs pour la servir. Cette intention est une réaction à un événement qui vient perturber, de façon positive ou négative, l'espace au sein duquel il échange. Le marché est par définition un espace dans lequel chacun s'exprime, en fonction de ses attributs, et tente à la fois de limiter l'incertitude mais aussi d'en retirer le revenu qu'il espérait lorsqu'il s'est engagé dans l'échange<sup>133</sup>. L'environnement changeant, et

<sup>132</sup> Nous utilisons volontairement le terme d'environnement qui inclut l'espace de l'échange et ses acteurs, mais également les espaces, et par conséquent leurs acteurs, qui peuvent observer l'action sans pour autant être acteur impliqué dans cette action ou concerné par elle.

<sup>133</sup> Que certains nomment « utilité de réservation ». A savoir que concernant les gains : a) « *en cas de coopération, les agents négocient la répartition sur la base d'un calcul qui inclut leur utilité de réservation augmentée de la moitié des gains liés à la collaboration* » ; b) « *en cas de refus de la coopération, chaque agent touche le montant de son utilité de réservation.* ». L'utilité de réservation est égale au montant pour lequel l'agent accepte l'échange et en-deçà duquel il existe de fortes éventualités pour qu'il choisisse de ne pas réaliser l'échange, (De Meza & Lockwood, 1998).

l'entrée fréquente<sup>134</sup> d'autres acteurs dans l'espace, dynamisent la concurrence dans l'espace même d'échanges. Il se peut aussi que la proximité de deux espaces d'échanges offre l'opportunité de *permutation*<sup>135</sup> d'un espace à l'autre. Cette proximité et cette possibilité de permutation peuvent également inciter un acteur à agir afin de limiter l'incertitude. Enfin, l'évolution des caractéristiques de l'échange<sup>136</sup> au sein de l'espace peut également contribuer à cette déstabilisation. Cette action est, par conséquent, généralement synonyme d'objectif à *minima*, si elle n'est pas le fruit d'une stratégie.

Cette image, ou cette perception de l'action par l'environnement, c'est ce que White appelle la « face », (2011, p. 17). Ainsi une face peut être assimilée à une identité, à l'instar des individus, puisque dans son apparence perceptible par tous, à travers l'intention qu'en perçoit l'environnement et les attributs qu'elle convoque. Elle est différenciable des autres entités agissantes. Chaque acteur a donc une identité. Elle s'accomplit dans son expression ou son action au sein d'un espace d'échanges construit socialement.

Dans le cas d'un encastré, les identités ont tendance à s'assembler pour ne faire qu'une. Ceci est possible à travers les canaux de perception de l'environnement qui l'observe.

Cette identité permet de comprendre ce qui, dans la construction ou l'émergence d'un espace d'échanges, différencie les acteurs entre eux. Elle permet également de nommer ce qui les rassemble dans cette construction ou cette émergence. L'identité est donc l'expression d'une action qui donne un sens aux autres. Elle peut donc être un vecteur de concordance entre plusieurs actions, identités, proches par leurs attributs ou leurs objectifs, unissant ainsi des identités *disparates*. Le groupe de prestataires logistiques, selon notre exemple précédant, qui s'accordent sur une spécialisation de leur offre pourrait prendre cette identité. Il suffit qu'il soit audible et visible sur le marché sous une forme collective.

Cette identité s'exprime donc dans une tentative de *contrôle*<sup>137</sup> sur l'incertitude qui perturbe ou peut perturber son cadre d'échange. Seule, il lui est difficile d'imprimer l'espace d'un peu plus de stabilité. En effet, cette tentative de contrôle peut se réaliser par un mouvement stratégique suffisamment appuyé pour modifier les caractéristiques de l'échange et, de cette manière, redistribuer les cartes<sup>136</sup> en tirant profit de la nouvelle situation. Elle peut également s'exprimer à travers un blocage de l'action source d'incertitude. Quoi qu'il en soit, l'acteur

<sup>134</sup> A l'exception des marchés hyper régulés, par des lois, contraintes sur les actifs à engager, etc.

<sup>135</sup> Terme emprunté par White sur une notion bien précise, sur laquelle nous reviendrons plus loin.

<sup>136</sup> Notons que cette modification des caractéristiques pourrait être comprises comme une dynamique de découplage et d'encastrement.

<sup>137</sup> Ici le contrôle n'est pas systématiquement coercitif ou un rapport de force. Il s'entend plutôt comme une tentative de maîtrise d'événement pouvant déstabiliser l'espace des acteurs concernés.

seul, c'est à dire l'identité isolée, individuelle, ne pourra vraisemblablement pas agir en tant que levier de contrôle. Il lui faut s'allier.

A travers l'expression de son identité, l'acteur tente de trouver d'autres identités capables et intéressées par une union dans l'intention de contrôle. C'est ce que White nomme la *recherche d'appui*. Pour ce faire, il est nécessaire de trouver un élément, dénominateur commun, apte à unir les identités et à permettre le contrôle.

#### 4.1.2. Le discours, une évocation

Chaque identité possède sa propre histoire, son mécanisme et son amoncellement des expériences et des actions menées dans son passé. Concrètement cela peut se traduire par une organisation qui lui est propre, les compétences et ressources déployées au fil de sa progression dans un ou des espaces d'échanges. Il se peut aussi qu'il s'agisse de réflexes, stratégiques et/ou d'actions, développés à travers les expériences et les échanges réalisés. Mis de façon cohérente et explicite « bout à bout », cette histoire forme un récit, qui « remplit » l'identité de sens, *ex post*, et permet une description.

Cette description est nécessaire afin que les identités puissent s'assembler. Plus l'identité effectue de permutation, c'est à dire de commutation dans le sens de White, plus les significations sont fortes de sens pour l'identité et par conséquent pour le contrôle. Les commutations se concrétisent lors de modifications des relations et de l'espace d'échanges. Ces commutations se chargent d'autant plus de sens lorsqu'elles s'identifient à un encastrement. Cet ensemble historique forme un récit auquel d'autres identités peuvent se référer ou s'identifier, dans le but de s'assembler.

Mais cela ne suffit pas. L'histoire, le récit, aide à la construction d'un discours, (White, 2011, p. 77), expression d'un vécu et d'une projection dans le temps<sup>138</sup>. Elle fait appel à une codification du discours, ce qui nous renvoie directement à notre évocation de Orléans concernant « *un langage commun qui va profondément faciliter la coordination marchande et permettre l'obtention d'un accord* », (Orléans, 2004, p. 18). Il s'agit ici d'une coordination et d'un accord sur l'action de contrôle. C'est une étape de la dynamique de découplage. Elle prépare à l'encastrement dès lors que ce discours émergent, affirmant des valeurs qui seront en opposition à d'autres, devient contraignant et prédispose les filtres et ajustement impératifs à l'encastrement.

<sup>138</sup> A une échelle plus ou moins grande.

C'est donc un mécanisme d'appariement. Dès lors qu'un nombre d'acteurs s'assemble autour du discours et le maintient, il constitue une rhétorique, un message récurrent, audible et formalisé par un ensemble cohérent et structuré. La convention est un des ciments de cette construction. L'ensemble est porteur de valeurs, règles, attributs, et attentes, tous partagés qui donnent aux observateurs mais également aux acteurs concernés, un sens à l'action individuelle et collective. La rhétorique englobe donc cette action et la convention car elle a la capacité de décrire « *la façon dont « les choses se font » dans un cadre spécifique* », (White, Godart, & Corona, 2008, p. 28)<sup>139</sup>. Elle est par conséquent un élément déterminant dans chacun des processus : le découplage et l'encastrement. Elle regroupe et contrôle dès qu'elle est exprimée l'adéquation acteur/ valeur, au sein d'une « *identité qui s'exprime par une certaine forme de solidarité* », (White, 2011, p. 53). Elle forme la réalité sociale de l'espace encastéré, nécessaire à sa stabilité même limitée dans le temps.

La figure 9 décrit le mécanisme de construction et d'encastrement. Les relations d'échange dans l'espace initial concourent à définir les attributs et alimente l'histoire de l'identité. Lors d'une perturbation provoquée par des identités, soit issues du même espace ou provenant d'un autre espace d'échanges, les identités développent une stratégie en vue de contrôler l'incertitude. Elles revisitent leur stratégie, reconsidèrent leurs attributs et leurs objectifs. L'ensemble forme un discours individuel à chaque identité. L'assemblage des identités en une action de contrôle se réalise à travers un filtre de cohérences et d'éventuels ajustements. Le tout forme un discours global fait de cet assemblage. Cette action de contrôle, White (2011, p. 38) la nomme explicitement « *blocage de l'action* » menée dans le but d'une « *cohérence et efficacité dans la production* ».

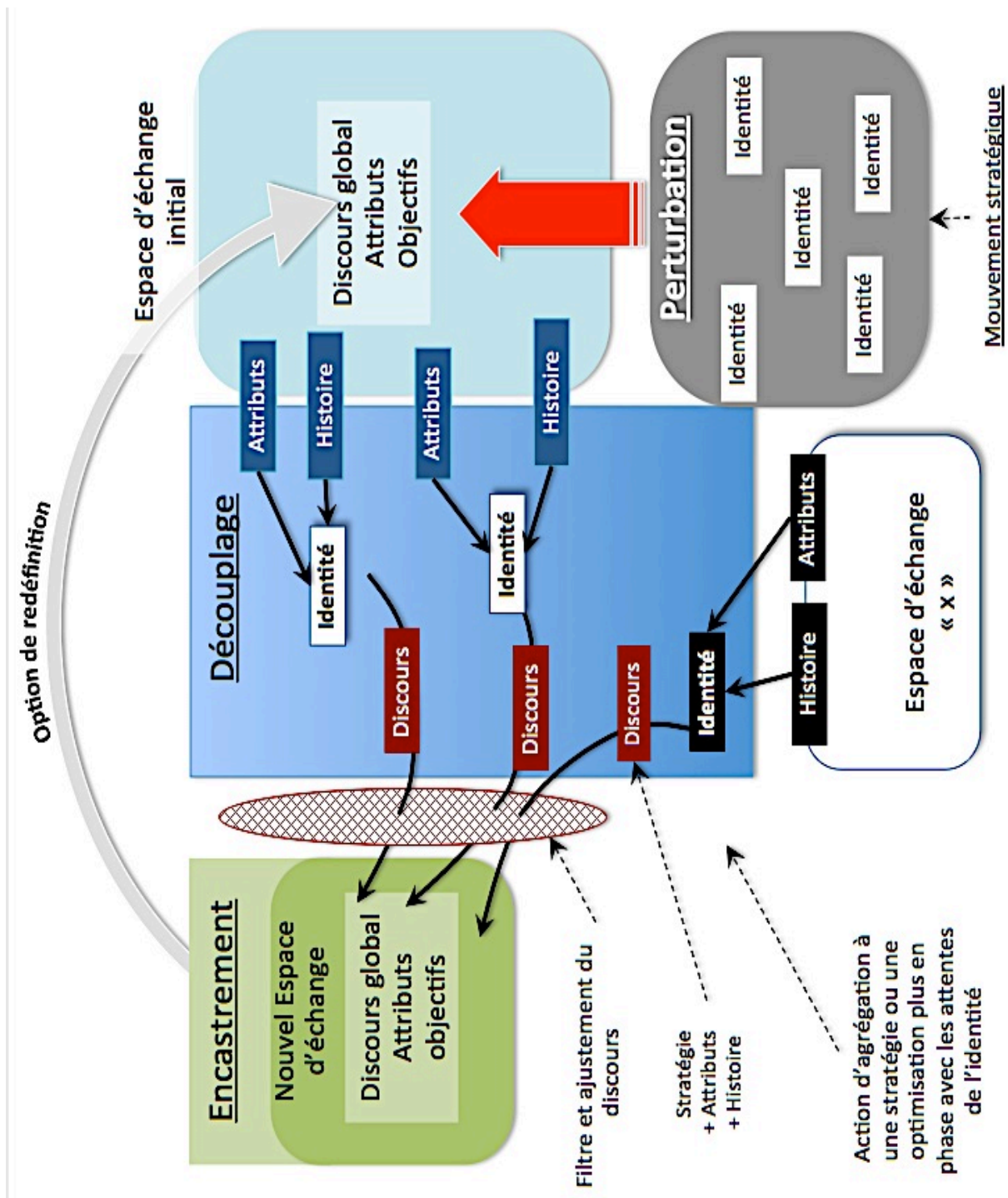
Une alternative est alors offerte aux identités afin de favoriser l'émergence d'un nouvel espace d'échanges ou redéfinir au sein de l'espace initial le discours, c'est à dire les attributs, les filtres et les mécanismes d'ajustement. Quel que soit le choix effectué, cette dynamique est une dynamique de découplage et d'encastrement. D'autres identités peuvent surgir à partir d'autres espaces d'échanges, dans le but de s'agrèger à l'action initiée. Elles peuvent amorcer ce mouvement stratégique pour différentes raisons. Elles peuvent rechercher : une meilleure adéquation de leurs attributs avec ceux définis lors du découplage des autres identités, une augmentation potentielle de leurs profits, une diminution du niveau de contraintes en comparaison avec celles de l'espace dans lequel elles sont en cours d'échange.

<sup>139</sup> Dans leur article, les auteurs usent d'une comparaison qui peut éclairer plus encore le lecteur : « *Dans une organisation militaire, ce type de discours vise à assurer un certain niveau de cohésion et à rassurer tous les participants intéressés au devenir de cette organisation, en particulier les dirigeants civils.* », (White, Godart, & Corona, 2008, p. 28)



La figure 9, ci-après, illustre notre description et la positionne dans une dynamique de découplage et d'encastrement. Les identités se regroupent alors et donnent ainsi une formation sociale qui globalise et « incorpore les efforts de contrôle » dans le but de réaliser des échanges, une production ou des tâches, déterminés, (White, Godart, & Corona, 2008, p. 24). Ceci pourrait aider à structurer et à formaliser le regroupement des prestataires de notre exemple, ut supra, au sein de l'« espace d'échanges défini par le modèle « Plug and Play ». Ainsi le découplage et l'encastrement s'opérationnalisent.

**Figure 9 – Identité et discours un sens à l'action de découplage**



### 4.1.3. La discipline et le régime, un choix d'action

Ces règles ne peuvent s'agencer uniquement lorsque les acteurs, et leurs intentions de contrôle, se fixent à un discours suffisamment stable pour que l'action puisse être accomplie avec un optimum de chance. Un choix est donc fait par le collectif ainsi constitué sur la posture qu'il doit prendre face aux autres espaces d'échanges dont il est devenu autonome, principe fondamental de l'encastrement.

Les acteurs déterminent la manière dont ils vont exécuter l'échange. C'est ce que White appelle la *discipline*, « *Chaque discipline (...) est un mécanisme qui façonne des identités, mais seulement en tant que soutien pour l'accomplissement d'une tâche ou la réalisation d'un objectif.* », (White, Godart, & Corona, 2008, p. 28). Il s'agit donc d'un mécanisme de consolidation de l'encastrement, car il coordonne les liens entre les identités présentes. Cette discipline est un espace dans lequel les demandeurs<sup>140</sup> vont faire leur choix. Elles sont des organisations qui « *émergent de l'activité coordonnée autour de différents ensembles de sens auxquels des identités sont rattachées.* », (ibid.). Ces disciplines peuvent être de trois types distincts u l'*interface*, l'*arena*, et le *conseil*.

- La discipline de type « interface » représente les flux d'échanges de biens ou de services non spécialisés qui établissent des relations avec plusieurs espaces d'échanges. Bien que son espace soit étendu et multiple, l'interface est néanmoins encadrée au niveau le plus global de l'échange comme, par exemple le marché de la production. Sa caractéristique est l'*engagement*, dans une dynamique d'échanges soutenus avec les autres.
- La discipline de type « arena » est quant à elle soumise à des jugements qui permettent l'inclusion ou l'exclusion d'un espace d'échanges à un niveau inférieur que celui de l'« interface ». Ils sont par conséquent potentiellement en compétition avec ceux qui sont à l'extérieur de cet espace. L'incertitude se fait ici plus précise. Le processus sur lequel se fonde cette discipline est la sélection, la « *valeur de sélection est la pureté* », (Grossetti & Godart, 2007), c'est à dire l'adéquation et la performance de l'objet<sup>141</sup> de l'échange. Elle doit être « *comprise comme la convergence des intérêts ; l'activité principale dans une arène est l'appariement (des intérêts ou des besoins) suivi par un échange.* », (Steiner, 2008, p. 67).

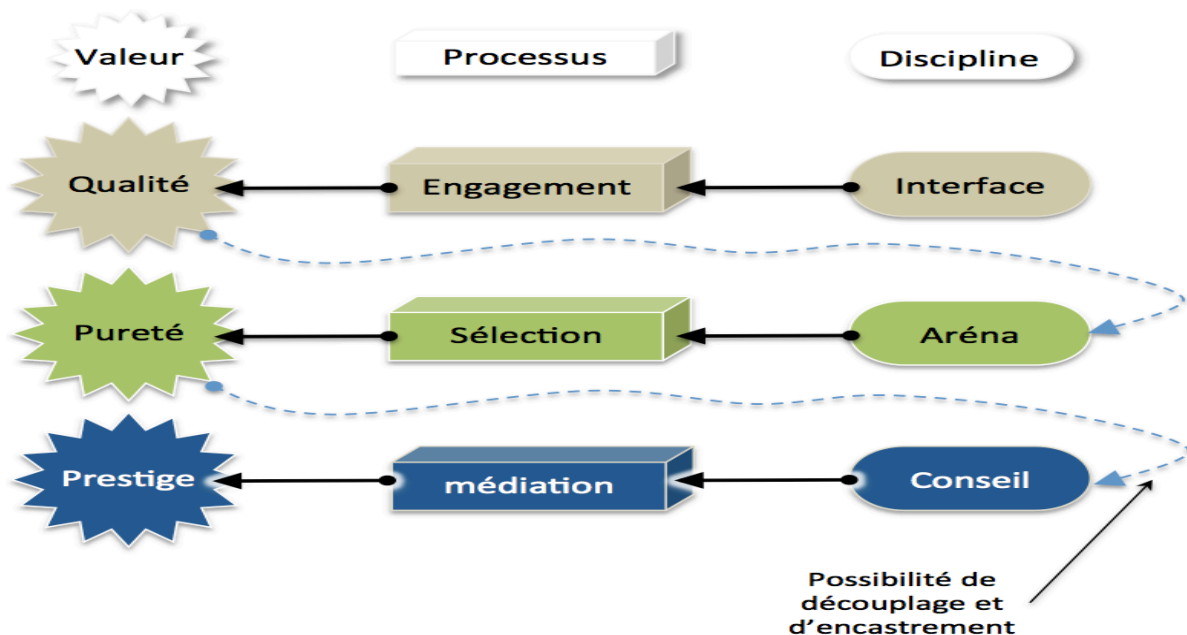
<sup>140</sup> Donneur d'ordres, acheteurs, consommateurs par exemple.

<sup>141</sup> L'objet peut être un bien, un service, mais il est également constitué des attributs de l'identité choisie.

- La discipline de type « conseil » est un espace de *prestige* au sein duquel se situent les identités, acteurs, par leur expertise et leur spécification. Ainsi, ils influent sur les décisions des autres acteurs de l'espace. Ils ne sont plus cantonnés uniquement à subir. Cette discipline repose sur le processus qui est « la **médiation**, et la valeur le **prestige** », (Grossetti & Godart, 2007).

La figure 10 reprend les 3 disciplines et leurs principales caractéristiques. Adaptée de Grossetti et Godart (ibid.), nous la complétons par l'intégration d'une possibilité de découplage et d'encastrement que les disciplines peuvent permettre de formaliser<sup>142</sup>. Il existe d'autres niveaux d'encastrement possibles que celui des disciplines, comme nous l'avons expliqué précédemment.

**Figure 10 - Les 3 Disciplines de White, leur processus et leur valeur.**



Adapté de Grossetti et Godart (2007).

Le premier type de discipline est propice à l'involution. L'homogénéisation condamnée à se fondre dans un ensemble plus vaste, un niveau encore supérieur. Nous pouvons l'identifier au marché général de la logistique. Le deuxième type caractérise la sélection. Elle est principalement focalisée sur la « *maximisation des profits en comparaison à la performance des autres entreprises* », (White, Godart, & Corona, 2008, p. 24). Elle peut correspondre à l'espace d'échanges du modèle « Plug and Play ». La dernière vise à influencer son environnement, c'est par définition la discipline qui s'efforce le plus à agir pour le contrôle de l'incertitude. La discipline implique l'action, c'est à dire un choix, un mouvement stratégique

<sup>142</sup> Dans la figure précédente (figure 9), ce peut être l'identité qui agit afin de sortir de l'espace d'échanges « x » pour s'agrégier au mouvement des autres identités qui également agissent pour le contrôle.

et une opérationnalisation<sup>143</sup>. Cette dernière peut prendre l'aspect d'une expertise dans un domaine à l'intérieur même de l'espace d'échanges « Plug and Play », la géolocalisation des produits, une capacité à manutentionner un type de marchandise, une compétence sur les échanges internationaux, par exemple.

La rhétorique et la discipline forment alors le régime. Ce dernier représente un espace construit d'une formation sociale et économique, ainsi qu'un système de contrôle des tensions et tentatives d'ajustement à l'intérieur de l'espace. Le régime utilise au moins deux disciplines séquentiellement. La première utilisée est la pourvoyeuse de ressources pour la seconde, qui restera la discipline d'encastrement. Elle le sera jusqu'à la prochaine action de contrôle qui pourra alors être une dynamique de découplage et d'encastrement.

Le choix pour les identités de leur discours et de la construction de leur rhétorique détermine l'action de contrôle, dans leur assemblage en une seule identité de regroupement. Elle-même va dessiner les pourtours du mouvement de découplage pour lequel la définition des ajustements et du filtre est essentielle au processus suivant qu'est l'encastrement.

L'ensemble construit, initialement par une recherche d'appui individuel, définit l'action collective. Cette action est régie par des règles et des conventions qui permettent à la fois de définir le nouvel espace encadré, les limites de cet espace, les mesures de contrôle de l'incertitude et les actions. Il représente un espace structuré de relations économiques et sociales, dans lequel « *néanmoins, le discours reste essentiel dans le régime de contrôle* », (White, 2011, p. 291). Il a acquis à travers les relations et les liens une forme de réseau<sup>144</sup> *partageant des thèmes d'échange, un domaine*. Il s'agit alors d'un ancrage qui exerce une tentative de contrôle sur d'autres identités collectives ou non. La recherche de rationalité<sup>145</sup>, bien qu'importante dans le pilotage de leur activité, n'apparaît qu'en second plan face au contrôle de l'incertitude. Cette dynamique est bien une stratégie qui tente « *de subsumer les tentatives de contrôle des autres identités sous ses propres tentatives de contrôle, soit en les anticipant, soit en y réagissant.* », (White, Godart, & Corona, 2008, p. 16).

Ce mécanisme d'« encastrement-découplage-encastrement » est fondé sur des identités exprimées à travers un discours stabilisé. Il est régi par des règles et des conventions. Ainsi, il « *contraint et permet l'échange marchand.* », (Le Velly, 2002, p. 9). Les acteurs, identités

<sup>143</sup> Que l'on peut assimiler à une production de biens ou de services.

<sup>144</sup> Nous reprendrons plus loin dans le détail la notion de réseau.

<sup>145</sup> Qu'elle soit une intention de rationalité limitée, ou pas, de la part des identités.

encastrées, espèrent donc qu'il comble tout ou partie de l'incomplétude de leur contrat et, par conséquent, qu'il limite l'incertitude au sein de l'espace d'échanges nouvellement encastéré.

## 5. Le cercle, une des suites logiques de l'encastrement

La construction sociale d'un tel « environnement d'échange aménagé », pour les observateurs extérieurs, peut s'avérer être un amalgame inextricable. Elle est une mécanique complexe. Elle peut prendre le parti d'une *auto-régulation*, ce qui semble être sa finalité en prenant néanmoins appui sur le dispositif de régulation économique.

Ce dernier détermine le marché comme « *la forme exclusive de coordination des agents à travers un système de prix qui équilibre simultanément l'ensemble des marchés et assure un optimum parétien à partir d'une distribution donnée des ressources entre les agents* », (Rallet, 1993, p. 47). La notion d'optimum parétien justifie le mécanisme circulaire de découplage-encastrement. Nous avons noté précédemment<sup>146</sup> que Douglas (1989) souligne la *fragilité des conventions* fondées uniquement sur l'*auto-régulation*. Quant à Orléans (2004), il démontre la nécessité d'une légitimité au sein de l'échange. C'est en partie le rôle des conventions.

Cette construction sociale devrait donc présenter des propriétés telles que la stabilité et la robustesse à l'incertitude. Il n'en est rien puisque les mouvements perpétuels, au sein et entre les espaces, sont justement l'objet d'une forme d'incertitude, une perturbation, provoquée par les identités<sup>147</sup> à la recherche d'une maximisation de leur performance ou d'une minimisation de leurs contraintes<sup>148</sup>.

### 5.1. L'opportunisme, source d'incertitude malgré les règles et les conventions

Cette perturbation de l'espace d'échanges est dévolu aux comportements opportunistes dans le sens de Boissinot et Paché, « *Parler de comportement opportuniste, c'est admettre que l'intérêt individuel prime sur la recherche d'un « bien-être » collectif en n'hésitant pas, pour cela, à abuser volontairement de l'autre partie.* », (Boissinot & Paché, 2007, p. 2). En réalité, c'est toujours la recherche d'une performance qui mobilise les intentions. Cette performance ayant toujours une finalité, une expression financière, c'est autour de Williamson, et de ses travaux sur les coûts de transaction, que nous trouvons « *le discours le plus articulé sur le concept de comportement opportuniste.* », (Lapointe & Pageau, 2000, p. 7)

<sup>146</sup> Voir notre chapitre « 3.2. Pas de construction sans convention, pas de convention sans règles »

<sup>147</sup> Que nous pouvons nommer également « agent » ou « acteur » selon que nous mobilisons une approche économiste ou la notion de réseau.

<sup>148</sup> Tout en maintenant le même niveau de profit.

Boissinot et Paché relèvent neuf stratégies d’opportunisme prêtes à surgir pour échapper aux « pressions » des règles de l’espace d’échanges dans lequel les individus sont *encastrés*<sup>149</sup>. La construction sociale ne peut donc pas, à elle seule, contrôler et maîtriser ces comportements opportunistes qui fragilisent l’espace d’échanges encastré. Il serait « *maladroit de surestimer l’importance de la socialisation* », (ibid. p. 8). Le tableau ci-dessous reprend les neuf formes d’opportunisme auxquels un espace d’échanges encastré peut être soumis.

**Tableau 7 – Les neuf stratégies opportunistes**

EXPRESSION TEMPORELLE  MODALITE	<i>Sélection adverse</i>	<i>Hold up</i>	<i>Hasard moral</i>
<i>Temporisation</i>	<b>Opp1</b> Laisser penser que le contrat sera signé alors qu’aucune décision n’est encore prise	<b>Opp2</b> « Prendre son temps » pour réaliser les actions négociées par contrat	<b>Opp3</b> Diffuser des informations fausses ou biaisées pour faire patienter le partenaire
<i>Tricherie</i>	<b>Opp4</b> Promettre une action que l’on sait ne pas pouvoir conduire pour des raisons techniques ou logistiques	<b>Opp5</b> Développer une action non prévue dans le contrat et défavorable au partenaire	<b>Opp6</b> Travailler simultanément pour deux partenaires en opposition avec une clause d’exclusivité
<i>Trahison</i>	<b>Opp7</b> Laisser entendre que l’on sera fidèle (et loyal) à son partenaire	<b>Opp8</b> Divulguer sciemment des informations confidentielles à un concurrent du partenaire	<b>Opp9</b> Vendre un savoir-faire provenant de la relation avec un partenaire à un de ses concurrents

(----- *Ex ante* -----)      (----- *Ex post* -----)

Source : Boissinot et Paché, (2007, p. 10)<sup>150</sup>

Cette stratégie peut être *ex ante* lorsqu’elle s’opérationnalise lors de la négociation du contrat, ou *ex post* lorsqu’elle apparaît au cours de l’exécution du contrat, (Koenig, 1998; Amann, 1999). L’information étant généralement asymétrique dans un environnement concurrentiel tel que peut l’être un marché explosif<sup>151</sup>, la seule crainte d’une perturbation peut inciter les acteurs à agir. Ils tentent d’anticiper l’incertitude, mais tout en la générant eux-mêmes.

## 5.2. Le cercle, différent du réseau dans sa finalité

Les relations économiques et sociales établies (même) dans le cadre d’un mécanisme « d’encastrement-découplage-encastrement » est appréhendé, par la plupart des auteurs, à un réseau. Le réseau qui peut être défini comme un « *ensemble d’éléments en liaison les uns avec les autres. Sans nécessairement être le reflet d’une forme d’organisation hiérarchisée, ces*

<sup>149</sup> Les auteurs utilisent dans leurs descriptions la notion d’encastrement au sens de Granovetter.

<sup>150</sup> Les auteurs ont jugé utile de préciser que ce tableau est une « *élaboration personnelle de A. Boissinot* ».

<sup>151</sup> Voir le Tableau 6 – les types de marchés selon White.

*liens expriment l'existence d'objectifs communs et rendent possible l'échange efficace de biens et/ou d'informations entre les membres du réseau* », (Lehu, 2004, p. 700)<sup>152</sup>.

L'espace de relations, défini plus haut, inséré dans un espace plus grand, dépasse la notion de réseau à proprement parler, essentiellement parce qu'il est régi par une certaine hiérarchisation dans son organisation. Néanmoins, les motivations du réseau sont bel et bien convoquées dans cet espace. Selon Lehmann et al. « *Ce qui importe dans un réseau, c'est plus sa manière de fonctionner que sa composition à un moment donné. Son fonctionnement peut être appréhendé grâce à plusieurs dimensions : sa cohésion, son potentiel combinatoire et son mode d'activation* », selon la définition du Strategor (2009, p. 617)

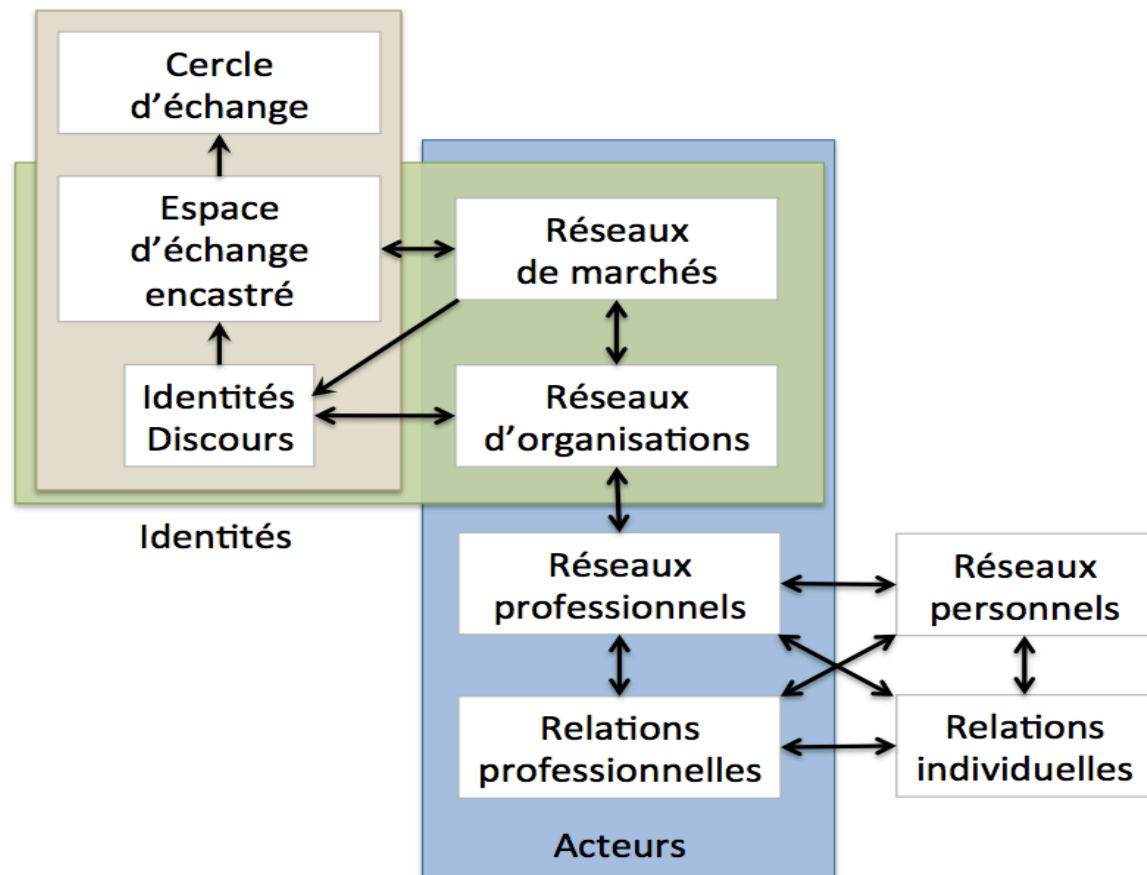
Il se trouve par conséquent que l'espace d'échanges soit à un autre niveau que celui du réseau, sans pour autant exclure totalement le modèle. La raison en est évidente, sans une forme de hiérarchie, il régnerait un certain libéralisme générateur d'une incertitude de toutes parts et de tous les instants. Néanmoins, cet espace ne peut totalement réfuter ces gènes. Il est le produit des contours d'un réseau. Il s'avère que l'objet précis de l'encastrement est de maîtriser l'incertitude, à travers une identité qui agit pour le contrôle. Il faut donc explorer une autre voie que celle de la simple, mais néanmoins nécessaire, confiance entre les acteurs, ou identités, encastres. Sawicki (2011) nous donne une terminologie intéressante de *milieu partisan* qu'il accole immédiatement au vocable de *cercle* employé par Degenne (1986). Degenne emprunte lui-même ce terme à Simmel (1897) et Bouglé (1897) pour définir une des formes de construction sociale. Pour Grossetti et Bès il y a « *deux types de structures sociales : les réseaux et les cercles.* », (2003, p. 47). Pour les auteurs, le cercle est préexistant car il génère des relations lors de l'adhésion.

C'est sur ce point que nous prenons une distance avec l'affirmation de Grossetti et Bès. Bien que nous nous appuyons sur les travaux des auteurs précités entre autres, nous défendons l'idée qu'un cercle émane d'un ensemble composé de relations afin de se protéger plus encore que ne le protège l'encastrement. Par conséquent nous reconsidérons également l'idée que l'encastrement résulte des cercles. « *L'influence des relations sur les cercles, c'est ce qui désigne la notion d'encastrement.* », (Grossetti & Bes, 2003, p. 51). Ceci peut être le cas dans une vision purement sociale d'une construction des relations *sociabilisantes*, mais ne semble pas l'être dans notre approche hybride « économique-sociale ». C'est ce que nous allons tenter

<sup>152</sup> Nous avons volontairement choisi cette définition, tant les autres définitions sont marquées des courants forts des différentes disciplines de recherche.

de démontrer, sans pour autant réfuter la totalité des apports de ces auteurs. La figure 11 positionne le cercle selon notre point de vue.

**Figure 11 – Acteurs, identités, réseaux et cercle.**



Adapté de Grossetti et Bès, (2003, p. 50)

### 5.3. Le cercle, verrou supplémentaire de la structuration d'un espace d'échanges stabilisé

Le cercle se différencie du réseau par un principe de *conscience*. En effet, nous avons constaté, ut supra, que le réseau importe plus sur « *sa manière de fonctionner que sa composition à un moment donné* », comme l'affirme Lehmann- Ortega et al., (2009, p. 617). Alors que Grossetti et Bès soutiennent que le cercle peut être défini « *à partir d'ensembles d'acteurs dotés d'une certaine identité collective, se manifestant par l'existence de médiateurs, de règles d'appartenance, de références plus ou moins partagées.* » , (2003, p. 49). Nous retrouvons dans cette définition les caractéristiques même de la construction des identités assemblées en une identité qui agit pour le contrôle. L'ensemble s'encastrent dans une dynamique d'ajustement. C'est la différence fondamentale entre le réseau et le cercle.



Pour les membres d'un réseau, il n'a pas automatiquement la nécessité d'un sentiment d'appartenance, une « conscience réseau ». Un individu peut faire partie d'un réseau sans le savoir. C'est au moment où il sera sollicité par un autre membre du réseau qu'il aura cette conscience. La réalité du réseau fait que deux acteurs « a » et « b » peuvent être mis en rapport par un troisième « c », alors qu'ils ne se connaissaient pas auparavant. Il se peut même que « b » ne connaissait pas le lien entre « a » et « c » et, que réciproquement, « c » ne soupçonnait pas qu'il y ait un lien entre « a » et « b ».

L'appartenance à un réseau est fondée sur des critères parfois inconnus de ceux qui en font partie, voire de ceux qui y sont insérés par ses membres. Il y a également une certaine forme d'opportunisme dans cette forme, puisque l'introduction d'un tiers peut causer des externalités sur la structure ou envers un membre du réseau. Ils ne partagent donc pas mécaniquement une notion commune du contour du réseau. Dans le modèle « Plug and Play » de la Grande Distribution, le fait de ne pas échanger, ne veut pas signifier que le prestataire n'est pas retenu. Il ne représente peut être pas l'optimum, ou ne participe pas à un montage optimum de la transversalité de la chaîne aval. Mais il peut être à tout moment sollicité par la Grande Distribution qui a intégré dans son panel de choix les caractéristiques de ce prestataire.

Dès qu'une conscience de l'appartenance apparaît, il y a construction potentielle d'une identité. Elle est fondée sur les contours qui définissent l'espace dans lequel l'acteur est inséré. Il se peut que les références soient banalisées, standardisées ou lâches<sup>153</sup>. Dans ce cas il s'agit de notions plutôt que de références fortes sur lesquelles s'identifier. Le terme de cercle alors ne correspond pas.

Dés lors, ces références sont communes à plusieurs acteurs et créent ainsi une identité collective. Ces références peuvent être une norme, un ensemble de règles contraignantes à respecter, par exemple. L'identité collective s'exprime quant à elle afin d'être visible, même si l'entrée est sévèrement régulée<sup>154</sup>. Un nom, un label peuvent être cette expression.

La particularité pour ce concept de cercle, réside dans la définition des limites du cercle. En effet, lorsque le cercle se forme, il y a définition des contours, des règles, d'une frontière. Cette limite est matérialisée par, ce que nous nommerons, des références auxquelles il faut se plier, dans le cadre de règles ou d'exigences ou encore de contraintes. Elle définit alors, telle

<sup>153</sup> Sans aucune rigueur.

<sup>154</sup> Elle crée ainsi une attractivité par sa visibilité et le prestige de la difficulté d'entrée. Nous pourrions prendre pour exemple le cercle des certifiés ISO 9000 au début de la norme, un club privé, le cercle tels que le Lions Club, le Rotary, les Francs Maçons, etc.

une frontière, qui est dedans et qui est dehors, en reprenant Mullins (Mullins, 1972) « à l'intérieur ou à l'extérieur ». Par ces références, les acteurs<sup>155</sup> peuvent donc se situer et se déclarer membre, s'ils le sont, de ce cercle. Le fait que certains prestataires s'échangent les adresses de clients ou des informations sur les appels d'offres en cours, peut apparaître comme un cercle si pour obtenir et échanger ces informations il faut être, par exemple, adhérents à une même fédération.

Sawicki nous donne, en s'appuyant sur les travaux de Degenne (1986), une définition claire du cercle. Le cercle qui met « *en relation les acteurs de ces milieux ne sont pas simplement des relations d'échange ou d'interconnaissance, mais sont aussi des relations de sens fondées sur des normes et des valeurs en partie partagées.* » ( Sawicki , 2011, p. 3).

Concrètement au sein d'un marché, dans le sens des *disciplines* de White telles que l' « interface » ou l' « arène », voire plus précisément dans un espace d'échanges défini, cela peut se traduire par « il y a nous et il y a les autres ». En d'autres termes, « *ceux qui font* » et « *ceux qui ne font pas* », (Callon, 1999-b). Ceci nous renvoie directement à la notion de cadre que nous avons employée afin d'explicitier les trois options de la mécanique de « découplage-encastrement ».

Nous pouvons donc confirmer qu'il y a « validation à l'entrée » en fonction des références établies. Par conséquent, le cercle se constitue, soit à la suite de l'encastrement, soit dans le même espace temps. Certains pourraient établir que les règles et conventions sont issues des références du cercle. Nous pensons que le mécanisme est plutôt inverse dans le but de ne pas exclure les acteurs souhaitant s'encastrent. Ceci n'empêche en rien de réaffirmer les règles avec certaines précisions, règles qui deviendront ainsi des références pour les acteurs une fois encastrents. De plus les conventions sont issues d'une combinaison de règles et d'ajustement. Les références sont plus strictes, moins malléables. Autrement, nous devrions plutôt le nommer « réseau ». C'est la raison pour laquelle, nous défendons l'idée que le cercle découle de la formation d'un encastrement qui recherche encore plus de contrôle en affirmant l'identité des acteurs en une identité encore plus forte par les références auxquelles ils adhèrent. Les acteurs, les identités adhèrent à un cercle. Une ambiguïté réside dans cette définition. Est-ce l'identité ou les identités qui adhèrent ?

Nous penchons pour une réponse mixte. Puisqu'il y a encastrement, l'identité de regroupement est formée. C'est alors un fractionnement de cette identité qui est soumis au

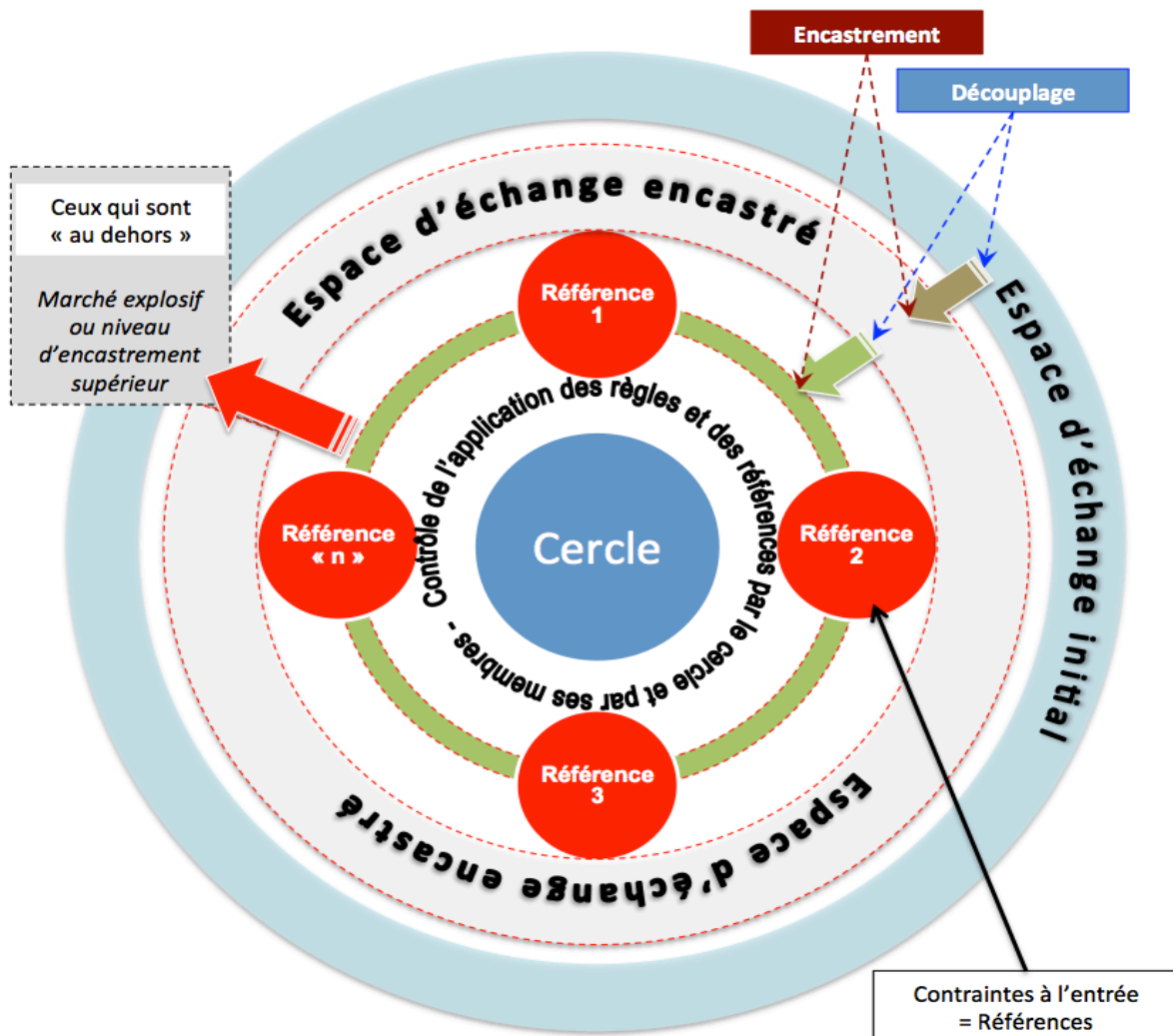
<sup>155</sup> Ici le terme d' « identité » prend tout son sens.

filtre que sont les références du cercle. Ainsi, l'identité peut au passage du filtre perdre de sa consistance, c'est à dire perdre des identités qui constituaient l'identité de regroupement.

Ce mécanisme, de filtre et d'appariement, nous le connaissons puisque nous l'avons abordé dans la dynamique de « découplage-encastrement ». C'est alors peut être de là que provient notre distanciation d'avec une partie de la position de Grossetti et Bès. En réalité, le cercle doit être considéré comme le découplage à partir d'un encastrement pour s'encaster à nouveau dans un niveau inférieur, c'est à dire un espace d'échanges encore plus filtré, régulé qui éloigne par conséquent un peu plus l'incertitude.

Dans ce mécanisme, qui mobilise également la circularité évoquée plus haut, les acteurs perdent encore un peu plus d'autonomie. L'incertitude trouvera sa place dans le cercle au moindre mouvement de l'un de ses membres. Nous proposons donc d'illustrer ce dernier point par la figure suivante.

**Figure 12 – Le cercle un encastrement à un niveau inférieur de l'espace d'échanges**



## Conclusion du Chapitre 2

---

Un environnement d'échange marchand peut être considéré comme un marché dès lors qu'une certaine spécialisation de l'échange est identifiable avant toute chose par les acteurs. Elle peut être accessoirement aussi reconnaissable par les observateurs pour la définition du marché. Ainsi les entités agissantes sont soumises à des repères, prix, jugements divers<sup>156</sup>, qui caractérisent un espace au sein duquel l'échange peut s'effectuer car toutes les conditions sont réunies pour que l'offre et la demande se rencontrent.

Ce marché est soumis aux perturbations propres à un environnement qui convoque une notion de performance en échange d'une rémunération, voire de la réalisation d'un profit. Ces perturbations sont provoquées par les acteurs au sein du marché ou dans les marchés périphériques. Les acteurs n'ont pas d'autres choix que d'échanger en tentant de maîtriser l'incertitude présente, de ce fait, dans les relations d'échange. Il en est ainsi car en faisant le choix d'échanger dans ce marché, ils ont abandonné une part de leur autonomie, chaque acteur étant dépendant des autres dans cet espace. Ils sont donc encastrés dans un marché défini par les règles de l'échange telles que le secteur d'activité, le prix, les caractéristiques du bien. L'encastrement peut donner une compréhension de la dépendance et du blocage des PSL dans un modèle logistique « Plug and Play ». Il ne semble pas que le « Plug and Play », à lui seul, fournisse une explication de ces deux impacts sur les prestataires.

Face à l'incertitude, l'alternative est de se séparer du milieu incertain et de se positionner dans un espace au sein duquel l'incertitude est moins présente ou mieux contrôlable. Les acteurs en se séparant, se découplent de leur marché initial pour, à nouveau s'encaster dans un autre espace.

Généralement, l'encastrement se réalise dans un niveau inférieur du marché, que l'on peut assimiler à une spécialisation de l'échange. Le modèle « Plug and Play » pourrait semble-t-il à lui seul proposer une explication de la spécialisation. Néanmoins, la théorie de White apporte un éclairage intéressant car, par la spécialisation, nous pouvons comprendre un principe du découplage et de l'encastrement. En se découplant, ces acteurs cherchent un appui afin de ne pas être isolés dans un environnement marché tel que le « Plug and Play » de la Grande Distribution. Marché où le nombre de prestataires est essentiel afin que les acheteurs potentiels aient le choix et des opportunités. *« Le découplage laisse de la place pour expérimenter des options de façon conjointe (ce qui est représenté dans le modèle par une*

---

<sup>156</sup> Sur la qualité, la quantité, la valeur d'usage, etc. du bien ou du service présenté sur le marché.

*constante "historique" arbitraire).* », (White, 2011, p. 270). Isolé, le prestataire logistique ne présente pas d'intérêt pour le modèle « Plug and Play », ni pour son donneur d'ordres ou alors seulement ponctuellement, ce qui ne lui permettrait pas d'assurer la pérennité de son entreprise.

Chaque acteur, de par son histoire, ses intentions, sa stratégie et ses attributs, a une identité qu'il rend audible par un discours. L'encastrement des acteurs découplés dans un nouvel espace a lieu lorsque les discours s'ajustent, et deviennent un discours global. Néanmoins, chacun garde son histoire et son discours initial mais c'est le discours global qui s'exprime. Le discours est la particularité de l'identité. Les acteurs se trouvent donc assemblés sous une même identité discernable par les autres acteurs et les observateurs. Ils sont encastés dans un niveau inférieur. Cette dynamique a pour objectif une action de contrôle. C'est le cas du marché « Plug and Play » et de ses prestataires.

Dans cet espace encasté, le volume d'échange est soumis également à une compétitivité comme pour le marché de niveau supérieur, qui instaure tout autant une incertitude en son sein. Elle est en partie due à une perte d'autonomie croissante. *« Les identités se construisent autour d'engagements, lesquels contraignent les identités qui les composent et sont en cela très dissemblables des réseaux qui, eux, se construisent à partir d'ensembles flexibles de récits »*, (White, 2011).

Pour se protéger, les acteurs ont donc la possibilité de définir un niveau d'encastrement inférieur au précédent, c'est à dire un encastrement dans l'encastrement « Plug and Play ». Pour ce faire, les règles et les conventions de l'encastrement se muent en références qui ont pour propriétés d'être plus stables que les règles et conventions nécessaires à l'encastrement de premier niveau.

Le réseau, sous sa forme, ne répond alors plus à l'action de contrôle que les acteurs s'efforcent de mettre en œuvre. C'est le cercle qui peut prendre place en temps que nouvel espace d'encastrement. La spécialisation de l'échange s'accroît car le cercle impose de savoir qui est « en dehors ou en dedans ». Il implique une démarche dans laquelle les acteurs s'encastrent plus en *profondeur* et perdent encore plus d'autonomie. Ils précisent leurs discours qui *« finissent par constituer un ensemble à partir duquel la mobilisation construit une description parcimonieuse, un discours qui invoque une valeur mais n'est pas en contradiction avec des projets de contrôle mis en avant de façon active. »* (Merckle, 2011, p. 37).

Il est ici question « *des conditions de possibilité de cette solidarité : notamment l'existence des frontières que le collectif se donne (avec toute la dimension stratégique de cette construction complexe basée sur des exclusions) et l'existence de règles que ses membres doivent formuler et mettre en œuvre* », (Favereau, & Lazega, 2002, p. 215)

Cette approche est importante dans le cadre d'études d'organisations complexes soumises, par définition, à un amalgame de liens de niveaux hiérarchiques différents. Ces niveaux où s'entrecroisent des relations de coopération et de compétition.

Ce chapitre, a abordé principalement la revue de littérature concernant la théorie du découplage et de l'encastrement selon White. Il a pour objectif de démontrer qu'une approche « socio-économique » peut être nécessaire pour un observateur souhaitant expliciter l'organisation complexe de notre objet de recherche. Cette théorie peut apporter des éléments de compréhension du « pourquoi » de cette organisation et de ses impacts sur les acteurs. Elle a la possibilité de nous éclairer sur le « comment » d'une réaction des actions au regard des impacts qu'ils subissent. Dans le premier chapitre, nous avons abordé deux « sous-questions » afin de réduire la complexité de la question de recherche. Alors en quoi, la théorie de White peut nous aider dans notre approche.

Sous-question 1 :

**Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?**

Au-delà des approches théoriques réalisées dans le chapitre dédié au « Plug and Play » comme nous avons pu l'exposer, *ut supra*, l'approche hybride, appelle à interroger les théories économistes et les théories sociales. Ainsi, elles donnent un sens différent et permettent de prendre conscience de l'importance de l'histoire dans les relations de marché, et par conséquent, dans la construction sociale autour d'un axe économique. Ceci est encore plus prégnant lorsque l'espace d'échanges ne s'appuie pas sur un réseau mais est, en lui-même, un réseau, comme l'affirme Lazega. « *En effet, sans une telle approche des interdépendances de ressources et des engagements (qui définissent les relations sociales), il est difficile de comprendre les « mécanismes sociaux » génériques [Hedström, Swedberg, 1998] qui caractérisent toute forme d'action collective.* », (2006, p. 214).

C'est en cela que la théorie du découplage et de l'encastrement apporte un éclairage supplémentaire et nécessaire. Le modèle « Plug and Play » est assimilé à une « *entreprise*

*réseau ou une entreprise en réseau* », (Fabbe-Costes, 2007) à la suite de Paché et Paraponaris (2006). Il est par conséquent « *un réseau d'organisations connectées et interdépendantes travaillant ensemble* », (Aitken, 1998), dans lequel *il s'avère nécessaire de stabiliser les relations d'échange entre les différents acteurs, autrement dit réaliser la coordination* », (Paché & Paraponaris, 2006, p. 11). Le modèle « Plug and Play » s'apparente alors à un réseau dans lequel différents acteurs interagissent afin d'échanger dans un espace stable. Dans ce cas, il faut étudier « *l'action individuelle et collective et les méthodes d'étude des interdépendances relationnelles ne sont pas plus séparables que ne le sont Copernic et Galilée.* », (Lazega, 2006, p. 219).

#### Sous-question 2 :

**Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?**

Ainsi, dans ce cadre le prestataire cherche un appui avec d'autres acteurs. Ils ajustent leurs intentions, leurs attributs et leurs stratégies dans le but de coïncider avec ceux des autres acteurs. Ils définissent alors un autre espace d'échanges basé sur des règles et des conventions sur lesquelles les acteurs s'accordent. L'approche sociale est, semble-t-il indissociable, d'une organisation telle que le « Plug and Play ». D'autant plus que la dépendance provient d'une distanciation entre le marché de la logistique dans le sens large du terme et celui du « Plug and Play ».

A cet endroit White apporte par sa théorie un éclairage, qui présente l'intérêt de ne pas nous éloigner d'une considération économique. « *Le découplage est donc un processus subtil dans lequel un marché donné prend ses distances avec tous les liens particuliers d'autres marchés.* », (White, 2011, p. 269). A travers les travaux de l'auteur, l'explication de l'encastrement du marché « Plug and Play » prend son sens « socio-économique ». Il nous fournit également, le principe identique, de cette mécanique de découplage et d'encastrement, qui peut libérer les prestataires d'une certaine dépendance, par le découplage. Mais le découplage implique un *ré-encastrement*. Ce mécanisme semble agir de façon perpétuelle.

Un acteur encastré et par conséquent dépendant peut recouvrer une partie de sa liberté, pour peu qu'il puisse et qu'il sache, au-delà des principes économiques bâtir un avantage de son action.

Cette théorie peut nous offrir alors la possibilité de comprendre la subtilité stratégique qui consisterait à se différencier sans pour autant s'écarter de son contexte. Ici, les relations sociales et la perception sociale de ces relations ont une force explicative que l'on retrouve dans une mécanique complexe et sociale faite d'identité, de discours et du réseau au sein de réseau. Le découplage et l'encastrement semblent donc fournir une consistance sociale des relations économiques qui, vue dans son ensemble, apparaît comme cohérente et explicite.

*« Pour le dire autrement, la différenciation des réseaux en types différents de liens est importante pour la reproduction stable d'ensembles hybrides, parce qu'elle maintient des logiques sociales multiples dans une tension synergétique plutôt que d'en laisser une imploser dans une autre », (White, 2011, p. 293)*



## Conclusion des Chapitre 1 et 2 – Proposition d'un cadre conceptuel

---

Aborder une organisation complexe, constituée d'un assemblage d'organisations, peut faire apparaître certaines limites d'une approche scientifique sous un éclairage unique. Non pas que la discipline choisie soit moins pertinente que d'autres, mais dans une démarche visant une application managériale ainsi qu'un approfondissement des fondements théoriques, elle peut se révéler restrictive. La nature même de l'objet est fréquemment une mosaïque d'interactions différemment motivées, selon l'angle d'observation que l'on peut adopter.

De nombreux auteurs<sup>157</sup> ont prôné, à défaut d'un rapprochement, une approche hybride alliant la vision économique à l'analyse sociale des relations. L'un semble, pour ces auteurs, ne pas aller sans l'autre. C'est ainsi que le courant « Socio-économique » plaidé par Polanyi s'est attaché à défendre ses couleurs dans un monde en constante évolution où l'économie trouvait toute sa résonance.

Le débat de la performance et du contrôle anime ainsi de nombreux travaux. Encore faut-il définir le contrôle. Il peut être ciblé sur la performance mais aussi sur l'environnement social, l'incertitude. Les deux notions sont étroitement liées mais elles n'interrogent pas les mêmes principes, selon le positionnement de l'acteur. Elles sont néanmoins complémentaires et permettent d'explicitier les stratégies développées en milieu concurrentiel.

Dans un espace d'échanges répondant aux caractéristiques du « Plug and Play » de la Grande Distribution, l'avènement du « flexible » et du « Lean » semble modifier les relations d'échanges. Ainsi, les attributs de l'échange tels que la contractualisation et la spécificité des actifs peuvent se confronter aux constructions sociales telles que l'incertitude ou la solidarité stratégique.

Le modèle « Plug and Play » trouve ses fondements dans une articulation qui utilise la maîtrise des spécificités d'actifs et le domaine de contractualisation comme levier de performance. Ce modèle semble limiter l'engagement et la dépendance du donneur d'ordres vis à vis de ses prestataires. Sans une approche économique et sociale entrelacée, nous pourrions nous interroger sur la capacité et les *recettes* de ce modèle pour maintenir une stabilité organisationnelle. L'encastrement pourrait expliquer une partie de la *recette* de cette stabilité.

---

<sup>157</sup> Des auteurs tels que Caille, Berger et Luckmann, Lazega, Granovetter, Grossetti et Bès ainsi que Godart, Le Velly, Polyani, mais encore Rallet, Steiner, Simmel, et White, pour ne citer qu'eux.

En effet, les leviers principalement économiques semblent inciter plutôt l'opportunisme dans un marché d'échange. Ceci est à l'opposé du principe même du modèle « Plug and Play ». Ce modèle logistique rend possible une tentative d'explication sur le blocage des prestataires afin de maintenir la stabilité, mais elle ne sera complète et explicite qu'en considérant la dynamique des relations sociales. L'encastrement peut aider à relever le défi. Il en aurait été autrement si l'un des piliers de compétitivité n'était pas le prix le plus bas.

Nous proposons donc, un cadre conceptuel, sur lequel nous allons appuyer notre démarche d'observation et de compréhension. Il devrait nous permettre de présenter une proposition, sous forme de résultats. La construction de la connaissance que nous visons pourra avoir ainsi une nature explicite de l'objet de la recherche.

Les deux grands principes, théorie et concept, sont entrelacés. Voici l'explication :

La question de recherche amène, comme nous l'avons expliqué, à deux sous-questions visant pour l'une à répondre au « Pourquoi ? » et l'autre au « Comment ? ».

Le modèle « Plug and Play » s'attache à expliquer le « Pourquoi ? ». Néanmoins, afin d'explicitier ce modèle dans la complexité de ces interactions « socio-économique », il est nécessaire de faire appel à la théorie de l'encastrement. L'ensemble de cette démarche tentera de répondre à la sous-question : Pourquoi ?

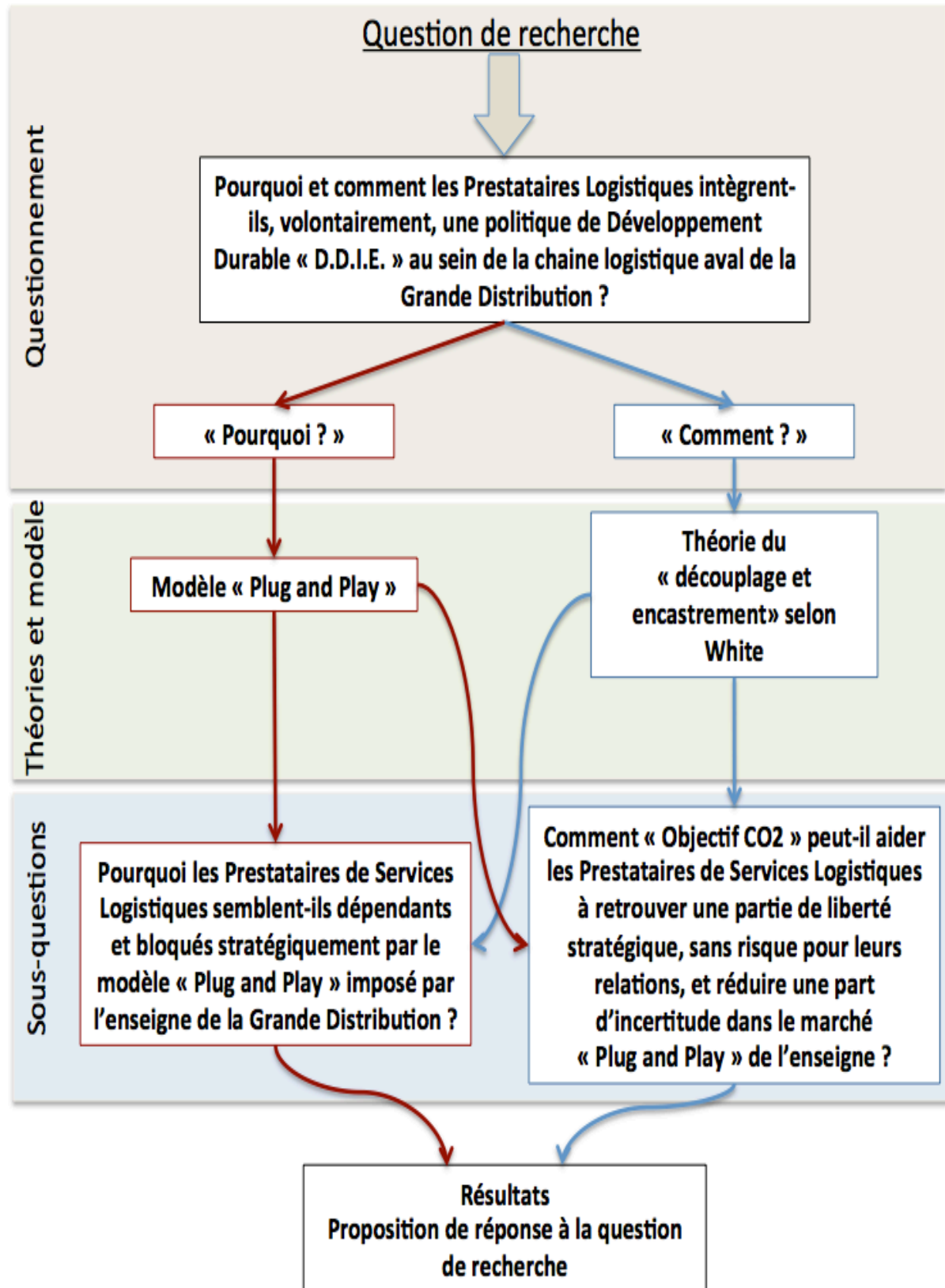
La théorie du découplage et de l'encastrement selon White vise à comprendre le « Comment ? ». Mais il est à noter que si le découplage pourrait suffire dans une reprise de liberté pour les prestataires, l'encastrement peut expliquer comment ces derniers peuvent continuer à échanger. L'encastrement nécessite un espace dans lequel il doit prendre place, ou se ré-encastrent afin de constituer un espace d'échanges potentiel. Le « Plug and Play » peut à cet endroit être un apport nécessaire à notre observation et à notre propos.

Les deux principes : le modèle « Plug and Play » et la théorie de White concernant « le découplage et l'encastrement » sont par conséquent entrelacés mais distincts dans la réponse à chacune des sous-questions de la question de recherche.

La figure suivante expose le cadre conceptuel que nous proposons. Ce cadre conceptuel de la recherche permet de délier le modèle « Plug and Play » et la théorie du découplage et de l'encastrement par cette singularisation du « Pourquoi ? » et du « Comment ? ». Cela signifie que le travail de recherche peut être découpé en sections qui ne sont pas pour autant indépendantes, mais identifiables dans la relation économique et sociale. Le choix d'une méthodologie adaptée, afin d'observer et de collecter des données, doit être alors explicité et

positionné dans cet entrelacement, entre modèle et théorie, courant économique ou social. Le chapitre suivant a pour objet de proposer un choix méthodologique susceptible de répondre à cette attente de recherche.

Figure 13 – Proposition de cadre conceptuel de la recherche.



## **Chapitre 3 - La méthodologie de recherche adoptée et le contexte de l'étude de cas**

---

## Introduction

---



Les orientations stratégiques logistiques des chargeurs conditionnent l'environnement des entreprises « prestataires de services logistiques », (PSL). Elles déterminent leur positionnement au sein du marché mais également leur posture en termes d'adaptation et de réponse, dans la relation d'échange.

Afin de mieux extraire la matière explicite de notre recherche dans l'environnement observé, il nous faut tout d'abord établir la logique des événements propres au monde de l'échange entre ces deux acteurs. Cette observation menée de façon chronologique, vise à définir leurs relations existantes, a posteriori de notre travail sur le terrain.

Sous la forme d'une construction tant sociale qu'économique, cette démarche tend à vouloir établir une nature explicative de la propriété des liens. Les liens constituent cette architecture des relations économiques mais aussi sociales entre les Prestataires de Services Logistiques et les donneurs d'ordres de la Grande Distribution.

Dans le but d'articuler clairement notre approche, notre recherche et ses résultats, il est indispensable de bien comprendre le cadre organisationnel, au sens de la chaîne logistique aval, dans lequel évoluent les Prestataires de Services Logistiques. Il est tout autant nécessaire d'identifier les raisons qui ont amené ce type de relations et d'environnement d'échange. Ceci implique une tentative afin de cerner les volontés stratégiques tant du donneur d'ordres que du prestataire.

Ce chapitre est proposé en quatre parties afin d'argumenter et d'expliciter la construction ainsi que l'articulation méthodologique que nous allons utiliser dans notre travail de recherche. Une proposition d'articulation sera faite sous la forme d'une figure. Elle permettra de visualiser la méthodologie et les sous-questions de recherche.

Ensuite, nous présenterons les méthodes de collecte et d'analyse des données. Nous intégrerons dans le même temps la description des acteurs impliqués dans notre observation. Une figure développée à partir de la précédente, présentera la méthodologie, la sous-question de recherche et les acteurs impliqués. Ainsi, cette dernière figure représentera notre cartographie de recherche terrain.

## 1. Méthodologie de la recherche

Pour toute recherche, et notamment en science de gestion, il est nécessaire de définir les caractéristiques d'un « lego » qui constituent la démarche scientifique de la recherche. Ceci pour plusieurs raisons.

Tout d'abord parce qu'il n'y a pas *une réalité mais des réalités*, (Lincoln & Guba, 1985, p. 85). La réalité se *comprend* à travers des « *observations qui vérifient simplement une réalité déjà existante* », (ibid.). Cela ne sous-entend pas, pour autant, qu'il y ait une seule réalité.

Ensuite, parce que le positionnement et l'interaction éventuelle du chercheur durant l'observation peut modifier un résultat qui pourrait être tout autre dans d'autres conditions d'observation. Interviennent également la source et typologie des éléments prélevés ainsi que les modalités de description ou de construction utilisées pour donner un sens à ces données.

Enfin, la validation des résultats participe à la compréhension que peut ou doit en faire le monde extérieur, scientifique ou pas, qui n'a pas participé à cette recherche. Ce même monde extérieur peut éventuellement les exploiter à des fins managériales ou scientifiques.

Nous allons donc argumenter le choix méthodologique pour ce travail de recherche en déliant sa construction afin qu'elle soit claire et justifiée. Nous proposons une présentation de la démarche comme suit :

- Un positionnement épistémologique fondé sur un constructivisme modéré
- Une démarche empirique exploratoire
- La triangulation des méthodes et une double approche : qualitative et quantitative
- La construction de la connaissance par une démarche abductive.

La construction, ou *design* de ce travail a pour but de proposer un résultat de recherche dans lequel la « fiabilité », la « validité » et la « vraisemblance », (Lincoln & Guba, 1985, p. 218), des informations et des résultats soient fondées.

Pour terminer, nous décrirons les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données ainsi que les acteurs engagés dans notre démarche et ce, pour chacune de nos étapes d'observation.

### 1.1. Le positionnement épistémologique fondé sur un constructivisme modéré

L'épistémologie est une science qui regarde les sciences avec une vigilance critique, (Wacheux, 1996). Elle autorise au scientifique de produire des résultats, de les affirmer et de les partager avec le reste de la communauté scientifique.

Ces trois premières lignes posent déjà un débat. Les essais de descriptions méthodologiques et épistémologiques ont, de tout temps, aiguisé les divergences, tant la question est compliquée à éclaircir. Dumez interpelle les chercheurs sur la pertinence du *paradigme*. « *Je vais expliquer brièvement pourquoi pour moi il n'y a pas de paradigme épistémologique* », (Dumez, 2011, p. 56). Pour l'auteur, le paradigme est une *manière de voir le monde*, là où la plupart voit une *théorie* ou un *outil conceptuel*. Et l'auteur de continuer en concluant, « *Les paradigmes entre eux sont incommensurables.* », (ibid., p 56).

Pour d'autres, il faut distinguer en termes d'épistémologie le cadre du paradigme. Van de Ven prétend que toute recherche s'inscrit *de facto* dans un *cadre épistémologique*, (Van de Ven, 2007, p. 3). En acceptant ce principe, le cadre peut être défini comme « *ayant des hypothèses fondatrices et des principes d'élaboration de connaissances et de justification des connaissances précisément explicités et acceptés par certaines communautés de recherche.* », (Avenier & Thomas, 2012, p. 14). Et Kuhn de confirmer tout en précisant que le paradigme épistémologique est « *la constellation entière des croyances, valeurs, techniques, etc., partagées par les membres d'une communauté donnée* »<sup>158</sup>, (Kuhn, 1996, p. 175).

La constellation que décrit Kuhn est soumise à l'évolution des connaissances, principe même de la recherche scientifique, et par conséquent des postures engagées. Le paradigme est une « *vision du monde* ». Les deux points de vue s'accordent semble-t-il sur le fait que « *Le paradigme scientifique est unique à un moment du temps.* », (Dumez, 2011, p. 56).

C'est donc au sein d'un paradigme que nous allons définir le cadre épistémologique de notre recherche. Le Moigne (2013) distingue deux grands paradigmes épistémologiques : le positivisme et le constructiviste. Perret et Séville (2007) différencient le positivisme, mais dissocient le constructivisme et obtiennent deux paradigmes : l'interprétativisme et le constructivisme. Ces deux derniers sont regroupés par les auteurs autour de la phénoménologie. Ce qui permet de distinguer clairement la genèse de la connaissance, son chemin d'approche, la valeur de cette connaissance et ses critères de validité.

<sup>158</sup> « *The entire constellation of beliefs, values, techniques, and so on, shared by the members of a given community* »



Lors d'une démarche de recherche positiviste, l'intention est d'expliquer la réalité. Le chercheur et l'objet observé ne sont pas en interaction car l'objet est réel, unique, connaissable et sa *détermination est naturelle*, (Perret & Séville, 2007, p. 22). L'observation permet de déterminer les causes qui autoriseront d'établir les règles et la forme de détermination de ce réel. Le chercheur, isolé de l'objet étudié, se doit de diviser, en autant d'éléments possibles, les constituant de son observation afin de réduire le problème à son *expression la plus simple*. Ce qui le conduit à un raisonnement de type syllogistique, de cause à effet. L'observation émet alors *Le déterminant de l'état ou l'objet observé*. Il peut être répliqué afin d'être validé.

L'interprétativisme est très proche du constructivisme. Ils diffèrent tous deux sur quatre points. Tout d'abord, leur approche se distingue concernant la genèse de la connaissance. Comment est-elle engendrée ? Le premier se fonde sur l'interprétation, le second sur la construction de la connaissance. Le chemin de la connaissance scientifique, est également divergent. L'interprétativisme privilégie la compréhension alors que le constructivisme favorise la construction. Ces principes les positionnent avant tout pour une application managériale directe. La valeur de la connaissance se distingue entre les deux paradigmes, l'idiographie<sup>159</sup> est mise en avant pour l'interprétativisme alors que l'adéquation de la connaissance est la valeur attribuée pour le constructivisme. Enfin, les critères de validité sont différents. L'empathie<sup>160</sup> valide la connaissance dans une démarche de recherche interprétativiste, alors que *l'enseignabilité* sera le critère de validation pour le constructivisme.

Le constructivisme repose sur l'interdépendance entre l'objet et le chercheur, tout comme l'interprétativisme. En effet, les faits observés se construisent autour de l'interprétation à la fois des acteurs et du chercheur. Le constructivisme accepte et met en lumière le fait que d'autres acteurs et un autre chercheur construisent une interprétation différente pour les mêmes faits. Dans ce paradigme constructiviste, la confrontation que le chercheur effectue entre son interprétation et les représentations des autres acteurs permet l'évaluation de la connaissance. C'est ainsi que Guba et Lincoln (1989; 1998) justifient le choix pour cette posture, ayant pour objectif de parvenir à un consensus Objectif qui n'est pas toujours satisfait, selon les auteurs. Dans la recherche en gestion, l'interaction est un facteur important dans l'étude, et notamment dans l'étude de terrain. La récolte d'informations et de données

<sup>159</sup> Focalisé sur le singulier, l'individu, l'unique, qui a trait à la non récurrence.

<sup>160</sup> « L'empathie qui ouvre à l'expérimentation du monde vécu même s'il est vécu par les autres », (Mucchielli, 2005, p. 21)

par le biais de méthodes propres à la *recherche terrain*, comme les entretiens par exemple, peut favoriser cette interaction qui est porteuse de sens pour Nietzsche « *Il n'y a pas de faits, il n'y a que des interprétations* »<sup>161</sup>. Nietzsche a, en effet, clairement décrit l'*interprétation*. Quelques fragments posthumes (d'automne 1885 à Automne 1886) nous permettent d'appréhender la question de l'interprétation. Nietzsche affirme :

*« Que la valeur du monde est dans nos interprétations (- que peut-être quelque part d'autres interprétations que celles qui sont simplement humaines sont possibles-), que les interprétations sont jusqu'à présent des évaluations [...] c'est là ce qui transparaît dans mes écrits »*<sup>161</sup>

L'autre affirmation de Nietzsche plaide en faveur d'une démarche constructiviste.

*« Le caractère interprétatif de tout événement (Geschehens). Il n'existe pas d'événement (Ereignis) en soi. Ce qui arrive (geschieht) est un groupe de phénomènes choisis et rassemblés par un être interprétant »*<sup>161</sup>

Boghossian, lui, positionne l'étude de la construction sociale comme un fait incontournable qui doit être considéré par le chercheur.

*« Tout d'abord, dans le sens ordinaire, il est généralement des choses ou des objets qui sont construits, comme des maisons ou des chaises, mais notre théoricien ne s'intéresse pas tant à la construction de choses que dans la construction des fait - dans le fait que quelques pièces de métal soient des pièces de monnaie, plutôt que dans la pièce de métal elle-même.*

*Deuxièmement, notre théoricien de la construction sociale n'est pas intéressé par les cas où, comme un fait contingent, quelques faits sont amenés à exister par des activités intentionnelles de personne, mais seulement par les cas qui ont pu être amenés à exister de cette façon. Dans le sens technique visé, alors, un fait est socialement construit si et seulement si il est nécessairement vrai que ce ne pouvait être obtenu uniquement grâce aux actions contingentes d'un groupe social. »*<sup>162</sup>, (Boghossian, 2007, p. 23).

<sup>161</sup> Fragments posthumes, automne 1885 – automne 1886, repris par Berner, (Berner, 2006, p. 1)

<sup>162</sup> « First, in the ordinary sense, it is usually things or objects that are built like houses or chairs, but our theorist is interested not so much to build things in the construction of that - in that some metal pieces are coins, rather than the metal piece itself.- Second, the theorist of the social construction is not interested in the case where, as a contingent fact, some facts are brought into existence by intentional activities person, but only the cases that have been brought into existence this manner. . "In the technical sense referred to, then, is a fact socially constructed if and only if it is necessarily true that this could be achieved only through contingent actions of a social group. "

Hennin affirme que « *la connaissance est l'action de construire la connaissance [...] La connaissance est le produit d'une interaction.* », (Hennin, 1993, p. 238). Le Moigne est proche de cette position lorsqu'il utilise, tout au long de son livre dédié au constructivisme, la parabole de Marx, « *il construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche* »<sup>163</sup>, (2002, p. 15). Le Moigne défend une démarche constructiviste favorable à *l'interdisciplinarité*, mais aussi pour une approche systémique en opposition à l'approche *systemisme* plus particulière au paradigme positiviste.

« *La systémique, discipline scientifique, se définit par son projet, qui est « méthodes » (méthode de modélisation des phénomènes perçus complexes). Elle ne prétend pas – et ne veut pas prétendre (choix délibéré des constructivismes) – à une fonction d'explication de l'inexplicable complexité. Elle se propose de construire des « compréhensions », (...), des phénomènes perçus complexes* », (Le Moigne, 2002, p. 310).

Ainsi dans une démarche de construction de la connaissance, l'étude d'interactions entre des acteurs économiques qui impliquent une approche théorique multiple, mobilise une méthode systémique. Notre volonté d'éviter une interdépendance trop forte<sup>164</sup> entre l'observateur et l'objet, écarte une approche interprétativiste comme le soulignent Yanow (2006) ou Sandberg pour qui les « *approches interprétatives considèrent sujet et l'objet comme constituant une relation inséparable.* »<sup>165</sup>, (Sandberg, 2005, p. 44) Néanmoins, nous ne pouvons opter pour le choix radical d'un paradigme épistémologique qui guide notre thèse, partagé entre deux courants majeurs et opposés dans leur extrême.

Bien que de « *tendance forte* » constructiviste, notre volonté de confirmer notre approche empirique par une analyse de données quantitatives, met à mal un positionnement ferme. De par cette double approche, que nous allons justifier plus en avant, nous positionnons la démarche de notre recherche dans un paradigme constructiviste « *aménagé* ». Nous empruntons ce terme à Baumard pour qui, en Sciences de Gestion, le constructivisme à la française est avant tout un « *positivisme aménagé* », (1997, p. 2).

Le terme de « *constructivisme modéré* », dont l'objectif est de « *développer une intelligence de ce contexte en s'imprégnant du langage des acteurs et faire preuve tout autant d'empathie que d'opportunisme méthodologique.* », (Charreire & Huault, 2001, p. 33), semble mieux

<sup>163</sup> « *Ce qui fait la supériorité de l'architecte le plus médiocre sur l'abeille la plus experte, c'est qu'il construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche* », Marx, (*Le capital*, p. 728) repris par Le Moigne (2002)

<sup>164</sup> Nous tentons d'exposer ici que nous devons être vigilant dans l'interdépendance qui pourrait être due à l'expérience de praticien de l'observateur que nous sommes, qui nécessite un effort de détachement de la connaissance terrain *ex ante*.

<sup>165</sup> « *Interpretive approaches regard subject and object as constituting an inseparable relation.* », (Sandberg, 2005). Il faut entendre par « *sujet* », le « *sujet connaissant* », c'est à dire l'observateur scientifique.

convenir à notre objet de recherche.

En effet, selon notre recensement, le modèle logistique de la Grande Distribution de type « Plug and Play » fait l'objet de peu de travaux empiriques sous un éclairage « socio-économique » du point de vue théorique. Bien que des travaux s'intéressent à certains aspects de notre objet de recherche, ils semblent néanmoins éloignés d'une construction telle que nous souhaitons l'aborder. C'est à dire, établir une compréhension des relations économiques et sociales entrelacées qui s'articulent dans un espace d'échanges défini.

Ce travail s'apparente à une construction de la connaissance plutôt qu'à une observation prenant appui sur des travaux existants sous la même approche. Il s'agit donc de collecter les données nécessaires à cette construction, ce qui justifie pour l'observateur de s'engager dans une approche exploratoire.

Cette approche s'articule dans un positionnement épistémologique fondé sur un constructivisme modéré. Il semble donc nécessaire, dans un premier temps, de recourir à une étude de cas approfondie afin de saisir le sens et les caractéristiques de l'objet de recherche.

## **1.2. La nécessité d'une démarche exploratoire pour observer un objet complexe**

L'objet de recherche présente la caractéristique d'être inter-organisationnel, ce qui signifie également une conception multi-stratégique en prenant en compte les différents acteurs et leurs interactions. Le travail de recherche vise à une tentative de compréhension d'une organisation dont la complexité est, semble-t-il, multiple. Une approche de l'objet sous un éclairage unique peut paraître restrictif. Dans le cas d'une démarche fondée sur une hybridation théorique, c'est la compréhension de l'espace au sein duquel agissent les relations économiques et sociales et d'une certaine définition de ses pourtours du point de vue théorique qui est la cible de la recherche.

En nous positionnant ainsi face à l'objet, et sans remettre en cause la question de recherche et ses sous-questions, il s'agit de tenter de donner un sens à un objet observé, de délimiter les champs permettant de les définir en termes « socio-économiques ».

Ainsi, la typologie de notre approche dans notre démarche de construction apparaît plus clairement. Nous pouvons la confronter au classement proposé tout d'abord par Post et Andrew (1982) qui distinguent quatre grandes catégories de recherche. Le tableau suivant résume les 4 typologies de recherche qu'elles ont identifiées.

Trudel et *al.* proposent d'introduire un statut intermédiaire aux quatre typologies d'approche de Post et Andrew. Des quatre types initiaux, ce sont six démarches distinctes qui sont identifiées. Elles permettent de positionner plus précisément la démarche optée pour la recherche.

**Tableau 8 - Les typologies d'approche de recherche**

Type de recherche	Question	Usage principal
<b>Descriptive</b>	Que se passe t-il ?	Il s'agit de développer les fondements d'une étude à venir, d'illustrer une théorie. La démarche est empirique.
<b>Exploratoire</b>	Comment l'organisation fonctionne t-elle ?	L'étude principale permet de structurer une étude plus large. Cette approche permet de clarifier explicitement les variables en cause.
<b>Explicative</b>	Quelle est l'origine de. ?	Il s'agit de tester des hypothèses dans le but de construire une théorie.
<b>Prédictive</b>	Que se passera t-il si. ?	Le test et la vérification d'hypothèses sont au cœur de la démarche.

Source : Post et Andrew (1982)

Seule l'approche exploratoire semble ne pas avoir été mixée afin d'obtenir un statut intermédiaire entre deux approches. Le statut *évaluatif* pourrait être une approche engagée à la suite d'une première approche exploratoire, tout comme le statut *explicatif-diagnostic*.

Un rapide aperçu des 6 démarches de recherche et des questions qu'elles impliquent nous permet d'être plus clair. Elles nous permettent d'effectuer un choix d'approche qui semble approprié au positionnement constructiviste modéré de notre travail de recherche. Nous proposons le tableau suivant (6) de Trudel et *al.* dans lequel apparaissent les statuts et les questions auxquelles la typologie d'approche peut répondre.

La démarche exploratoire semble être la plus appropriée car elle permet de *clarifier un problème* ou de circonscrire une réalité devant être observée. D'une certaine façon elle vise à « *combler un vide* » comme le fait remarquer Van der Maren. (1996, p. 192).

**Tableau 9 - Les statuts intermédiaires d'approche de recherche**

Types de démarche de recherche	Questions
Descriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que c'est ?</li> </ul>
Descriptif-explicatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment fonctionne le phénomène ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le phénomène se présente-t-il statistiquement ou dynamiquement ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment se comporte-t-il ?</li> </ul>
Explicatif-diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi fonctionne le phénomène ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi le phénomène se présente-t-il ou se comporte-t-il ainsi ?</li> </ul>
Diagnostic-prédictif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le phénomène se comportera-t-il ?</li> </ul>
Evaluatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la valeur, la portée du phénomène étudié ?</li> </ul>
Exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment circonscrire un objet de recherche, définir de nouvelles pistes de recherche, choisir des avenues théoriques ou identifier une méthode appropriée à l'objet ?</li> </ul>

Source Trudel et al. (2007, p. 42)

Popper (1979, p. 77) relève la difficulté d'une démarche de construction de la connaissance. Ses propos, ci-dessous, semblent justifier que, dans le choix d'un positionnement épistémologique tel que le constructivisme modéré et face à un objet de recherche complexe, l'approche exploratoire paraît appropriée.

*« C'est toujours le problème qui est le point de départ. L'observation ne devient une sorte de point de départ que si elle révèle un problème ; ou, en d'autres termes, que si elle nous surprend, si elle nous montre que quelque chose dans notre savoir, dans nos attentes ou dans nos théories n'est pas tout à fait en ordre. Les observations ne conduisent donc à des problèmes que si elles entrent en conflit avec certaines de nos attentes conscientes ou inconscientes. Ce qui dans ce cas constitue le point de départ du travail scientifique, ce n'est pas tant l'observation pure et simple que l'observation dans sa signification spécifique – c'est-à-dire précisément l'observation qui crée un problème. »*

Par le bornage que l'approche exploratoire permet, c'est le choix adéquat de collecte d'informations et de données qui devient pertinent au regard du terrain et de l'objet de recherche mais aussi de son contexte. Elle implique systématiquement une méthode

qualitative afin de collecter le matériau nécessaire dans le but de répondre à la question fondamentale d'une démarche exploratoire.

L'objet de notre recherche a été défini précédemment comme une organisation complexe. Dans notre revue de littérature, nous avons relevé qu'elle s'apparente à un « organisation d'organisations ». Il nous faut donc, à travers la mobilisation de plusieurs théories et concepts, tendre à expliciter les relations, interactions et stratégies, qui agissent au sein de cette organisation.

*« La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. »*, (Trudel, Simard, & Vonarx, 2007, p. 39)

La recherche exploratoire autorise à échafauder un système *crescendo* de validation de l'observation. Au travers d'une avancée pas à pas, elle permet de borner plus précisément l'objet de recherche, pour confirmer ou infirmer, au fur et à mesure des observations, la construction de la connaissance. L'ouverture, à la prise en compte d'information ou de données imprévues ou nouvelles, est d'une importance capitale dans notre travail de recherche et son statut méthodologique. Cette posture est adaptée à notre terrain et objet de recherche complexe et inter organisationnel.

### **1.3. La triangulation, une réponse méthodologique adaptée**

Une démarche exploratoire est généralement réalisée en connaissance des biais méthodologiques potentiels. Ceci justifie l'importance que nous attachons à la validation des étapes et des résultats pour chacune des étapes de la recherche. Weiss avance que *« Pour faire des analyses comparables de la mise en place d'organisations différentes, un cadre global est nécessaire, un cadre fondé sur une vision globale des organisations. »*, (Weiss, 1968, p. 142).

Campbell et Fiske proposent de combiner ensemble plusieurs méthodes d'observation différentes dans le but de circonscrire, en termes de Sciences Sociales et Sciences de Gestion, au mieux l'objet de recherche et les phénomènes observés. Ils affirment qu'en triangulant ainsi les méthodes, la validation acquiert un statut fort. Initialement, la triangulation est utilisée dans le but de positionner géographiquement un objet de manière précise. Dans le cadre de la recherche, la triangulation autorise à statuer que *« La validation est typiquement*

*convergente, une confirmation par la procédure de mesure indépendante.* »<sup>166</sup>, (1959, p. 81). Les auteurs argumentent cette triangulation en affirmant que « *plus d'un chemin, ainsi que plus d'une méthode doivent être utilisés dans le processus de validation* »<sup>167</sup>, (1959, p. 82). Jick confirme que « *pour les chercheurs en organisations, cela implique l'utilisation de plusieurs méthodes pour étudier la même dimension d'un problème de recherche* », (Jick, 1979, p. 602).

Denzin précise que la triangulation est « *la combinaison de plusieurs méthodologies dans l'étude d'un même phénomène* »<sup>168</sup>, (2009, p. 297). Ce choix de mixer les méthodes est implémenté afin qu'il « *renforce notre conviction que les résultats sont valides et non un artefact méthodologique* »<sup>169</sup>, (Jick, 1979, p. 602). Jick soutient, tout comme Diesing (2008), que la variété des combinaisons possibles, offerte par une démarche mobilisant la recherche terrain et celle impliquant une méthode basée sur le sondage, doit être considérée comme « *un continuum plutôt que comme deux types distincts de méthodes* »<sup>170</sup>, (1979, p. 604). C'est ce mécanisme d'observation que nous avons choisi de mettre en action pour notre recherche. Les étapes que nous détaillerons plus en avant démontrent l'utilité d'une démarche qualitative puis quantitative dans notre construction de la connaissance mais aussi dans un souci de validation des résultats.

L'utilisation de plusieurs méthodes permet également au chercheur de donner un sens à une construction faite de plusieurs théories pour un problème commun<sup>171</sup>. (Jick, 1979). Dans notre cas, il s'agit bien d'un terrain complexe qui appelle à prendre en considération plusieurs théories et concepts. Les théories sont, de plus, de courants différents puisque économique pour l'une et sociale pour les deux autres. Cette triangulation peut donc nous permettre d'être critique et de tester nos résultats au fur et à mesure, (LeVine & Campbell, 1972, p. 23), (Marris, 1974). Enfin pour conclure sur ce point, Jick donne un argument qui confirme que la triangulation est tout à fait compatible avec une posture constructiviste, même modérée.

*« La triangulation fournit aux chercheurs plusieurs occasions importantes. Tout d'abord, Elle permet aux chercheurs d'être plus confiants concernant leurs résultats.*

<sup>166</sup> « *Validation is typically convergent, a confirmation by independent measurement procedure* », (Campbell & Fiske, 1959, p. 81).

<sup>167</sup> « *More than one trail as well as more than one method must be employed in the validation process* », (ibid. p. 82)

<sup>168</sup> « *The combination of methodologies in the study of the same phenomenon.* », (Denzin, 2009, p. 297)

<sup>169</sup> « *Enhances our belief that the results are valid and not a methodological artifact* », (Jick, 1979, p. 602)

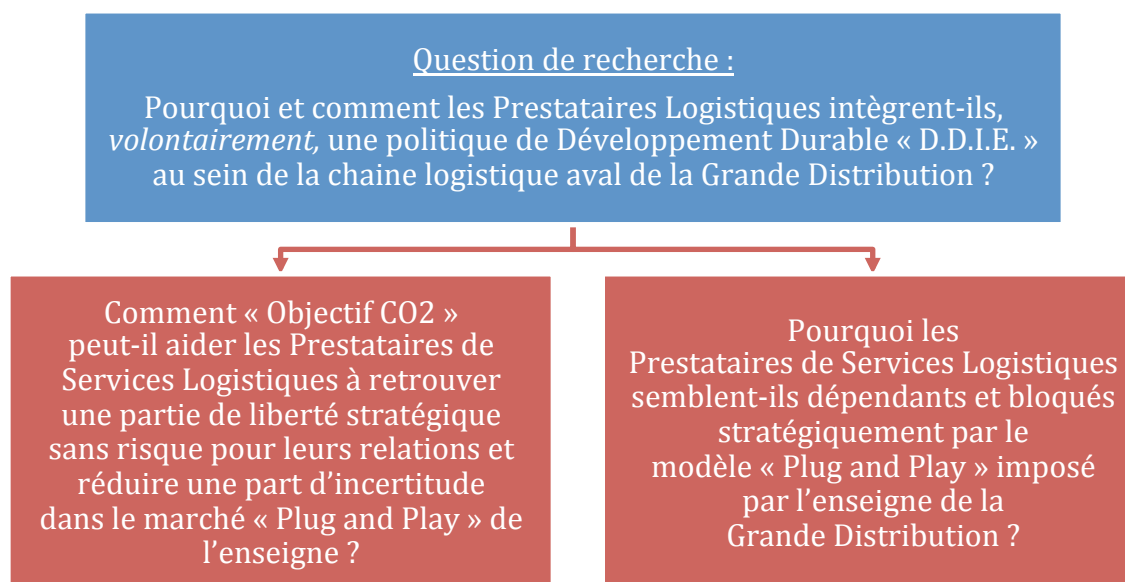
<sup>170</sup> « *La variété des combinaisons est si grande que la recherche par sondage et sur le terrain sont mieux considérés comme deux extrémités d'un continuum plutôt que comme deux types distincts de méthodes* », traduit de Jick (1979, p. 604),

<sup>171</sup> « *L'utilisation de méthodes multiples peut aussi conduire à une synthèse ou l'intégration des théories. En ce sens, la triangulation méthodologique se rapproche étroitement de la triangulation théorique, à savoir, les efforts pour apporter diverses théories pour résoudre un problème commun* », traduit de Jick (1979, p. 609).



*C'est la force globale de la conception multi méthodes. La triangulation peut, aussi bien, jouer bien d'autres rôles constructifs. Elle peut stimuler la création de méthodes inventives, de nouvelles façons de capturer un problème pour équilibrer avec les méthodes de collecte de données classiques. », (Jick, 1979, p. 608)*

La difficulté dans une telle démarche consiste en l'organisation et l'enchaînement des méthodes mobilisées et des données collectées. La « *validation d'un rapport global doit reposer sur sa capacité à organiser ses matériaux, tout son matériel, dans un cadre plausible.* », (Weiss, 1968, p. 349). Pour mémoire, notre recherche tente d'apporter une réponse à la question de recherche. Nous avons opté, pour les raisons déjà exposées précédemment, d'y répondre par le biais de deux sous-questions. L'ensemble est repris ci-dessous :



Le positionnement constructiviste modéré ainsi que la démarche exploratoire supposent pour répondre aux deux sous-questions, au regard du peu d'études empiriques réalisées sur l'objet, la nécessité d'une collecte de données suffisantes et multiples. La triangulation, c'est à dire une démarche de recherche articulée autour de plusieurs méthodes complémentaires, semble un assemblage d'observations nécessaire à notre recherche. Elle paraît dotée d'une capacité de validation de la construction « pas à pas » de la connaissance.

Cette triangulation est composée de trois méthodes de collecte distinctes :

- Des entretiens non-directifs et semi-directifs pour obtenir des données qualitatives
- Une analyse textuelle d'une source vidéo afin d'obtenir des données qualitatives
- Une enquête quantitative menée auprès d'un panel de prestataires directement concernés par l'objet de recherche

#### 1.4. Une construction de la connaissance par un “va et vient” entre théories et terrain

Lorsque nous nous penchons sur la question de la prise de connaissance de propriétés scientifiques, se pose rapidement le dilemme du choix dans le procédé de construction de cette connaissance. Les options possibles sont : l'induction, la déduction et l'abduction. Mackenzie (1998, p. 797) y intègre l'*autorité*<sup>172</sup> mais il s'empresse d'argumenter en faveur d'une non-indépendance entre l'induction, la déduction et l'*autorité*<sup>173</sup>. Nous allons aborder les trois options tout en nous attardant particulièrement sur la dernière.

L'induction a pour vocation de faire émerger des hypothèses qui permettent, à partir d'une observation, « *un passage du particulier au général* », (Boudon, 2000, p. 78). L'induction conduit à une potentielle remise à jour des théories mobilisées lors de la recherche ou de règles observées. Le point de départ est le résultat. Ensuite, l'observation apporte des données qui seront décryptées à travers la lecture théorique afin de permettre l'expression de résultat. L'approche inductive se distingue par la construction de nouvelles connaissances scientifiques par l'intermédiaire d'études empiriques.



La déduction est l'antithèse de l'induction. Elle fait appel à un mécanisme d'hypothèses. Par conséquent, la déduction n'établit pas de résultats sur l'observation de façon directe. Elle recherche un point de jonction, une rencontre entre ce que l'on cherche, issu de la théorie, de règles, et de l'observation. La déduction peut s'assimiler à la prédiction. « *C'est parce que je perçois simultanément le geste de Jean qui déplace la cafetière et la proximité de la tasse (sachant que si elle tombe elle se cassera), que je dis : Attention, tu vas renverser la tasse !* », (Boudon, 2000, p. 79). Par une démarche *déductive*, le chercheur s'attend donc à remplir un champ théorique suite à une observation et la production de résultats. Dans le cas d'une approche déductive, le schéma de recherche part d'une théorie testée à travers un jeu d'hypothèses ou les éprouve par une mise en œuvre.



<sup>172</sup> En parlant d'acquisition de la *connaissance des propriétés techniques des techniques*, dans « Histoire des techniques et sociologie de la connaissance. » MacKenzie précise, « *par autorité : des personnes auxquelles nous faisons confiance nous informons de ces propriétés* »

<sup>173</sup> En italique dans le texte

L'abduction est « *une procédure d'enquête permettant de découvrir de nouveaux faits.* », (Boudon, 2000, p. 64). Pierce pose les bases :

*« L'abduction est le processus par lequel se forme une hypothèse explicative. C'est la seule opération logique qui présente toute nouvelle idée; quant à l'induction, elle n'élabore rien (« for induction does nothing but... ») mais détermine vraiment une valeur et la déduction développe simplement les conséquences nécessaires d'une hypothèse pure. La déduction prouve que quelque chose doit être; l'induction montre que quelque chose est en cours d'action; l'abduction suggère simplement que quelque chose puisse être. »*, (Peirce, 1931, p. 144).

Boudon (2000) complète en affirmant qu'induction et déduction sont complémentaires sur la base d'une *relation contrariée* et non pas *contradictoire* entre les deux. Comme le note Boudon, le principe abductif, quant à lui, nécessite que l'on prenne appui « *sur des observations indirectes (par opposition aux données immédiates), et d'autre part, à celle de la constitution de chaînes de propositions (cette association est fondamentale en ce qu'elle distingue l'abduction de la simple induction)* », (ibid., p. 78). Ce choix de l'abduction instaure le *principe de découverte* dans le sens que l'abduction n'établit pas l'observation sur une théorie initiale, mais c'est par l'observation que les hypothèses et les constatations remontent vers la (les) théorie(s). La différence est là, c'est par l'observation que la collecte de données donne un sens, comme le souligne Mayberry, « *une abduction réussie utilise un ensemble de données pour fournir une hypothèse, ou plus particulièrement une explication, pour les données* »<sup>174</sup>, (Mayberry, 2007). Josephson et Josephson affirment même que dans ce sens elle est « *mieux que les alternatives exploratoires* », (Josephson & Josephson, 1996, p. 5).

L'abduction se positionne donc comme la construction d'un énoncé qui émerge d'une collecte en quête de sens. « *Comme une procédure de découverte à l'œuvre dans une enquête policière ou l'art de la navigation. C'est le lieu d'un déchiffrement par recoupement des indices. Elle fait apparaître ce qui est latent* », (Boudon, 2000, p. 81). Le principe d'abduction est donc directement associé à l'exploration et à la construction d'une suite d'éléments se voulant une chaîne de raisonnement, de propositions, dans le but d'explicitier ce qui a été observé. Il n'est pas question ici d'une théorie initiale qui conduit l'observateur mais plutôt d'un cheminement inverse.

<sup>174</sup> « *a successful abduction uses a body of data to provide a hypothesis, or more particularly an explanation, for that data* », (Mayberry, 2007). Texte disponible en format « txt » non paginé.

L'observation emmène l'observateur vers une proposition de lecture. « *Il s'agit donc d'un principe de découverte (...) associé à une construction théorique, mais qui s'oppose au principe hypothético-déductif. Dans ce cas, l'hypothèse joue un rôle décisif mais pas dans le même sens.* », (Boudon, 2000, p. 82). Cette logique d'abduction est construite sur une boucle, tel un « va et vient » entre le terrain et la théorie, mécanisme de construction de la connaissance. Elle est la plus adaptée à notre travail de compréhension de l'objet de recherche complexe et multi acteurs. Il nécessite une mise en cohérence entre le terrain et les théories mobilisées dans notre travail d'observateur.

Kœnig (1993), cité par Charrière et Durieux (2007, p. 62) confirme cette adéquation.

« *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* »,



Castelin (2004) et Bourdon (2000) semblent s'accorder sur le fait que abduction et déduction ne sont pas si éloignés. La frontière est mince tout comme la complémentarité entre l'induction et la déduction « sur la base d'une relation contrariée et non pas contradictoire entre les deux », (Boudon, 2000). Il s'agit encore ici de frontières difficiles à définir dès lors que l'on approfondit le débat. La figure ci-dessous propose un résumé des trois postures.

**Figure 14 – Différences et enchaînements des démarches : Déductive, Inductive et Abductive.**

	Théories	Observations / Cas	Résultats
Déduction	1	2	3
Induction	3	2	1
Abduction	2	3	1

La construction de la connaissance, visée par notre travail de recherche dans un cadre théorique « socio-économique », implique un positionnement constructiviste modéré qui nécessite une approche exploratoire. Cette approche appelle à une collecte de données par une triangulation de méthodes. La construction dans ce contexte méthodologique s'appuie sur une démarche abductive car elle permet une confrontation permanente entre les résultats de l'observation et les théories accessibles au chercheur. Cette proposition méthodologique justifie l'observation par une étude de cas approfondie, car elle est en mesure de fournir les éléments nécessaires pour répondre aux sous-questions et finalement à la question de recherche.

La réelle difficulté à laquelle le travail de recherche doit faire face dans la démarche abductive concerne l'hypothèse de départ. Comment l'identifier, et ensuite, comment élaborer des hypothèses qui, progressivement, vont construire la connaissance ? Cette question ne peut être ignorée car pour Peirce

*« L'abduction est la figure de raisonnement par laquelle on construit des hypothèses nouvelles. Ce qui explique le travail réalisé en amont dans ce document afin d'ancrer un raisonnement qui fera jaillir la lumière scientifique par l'innovation de l'approche et du travail de recherche fourni », (Peirce , 2002).*

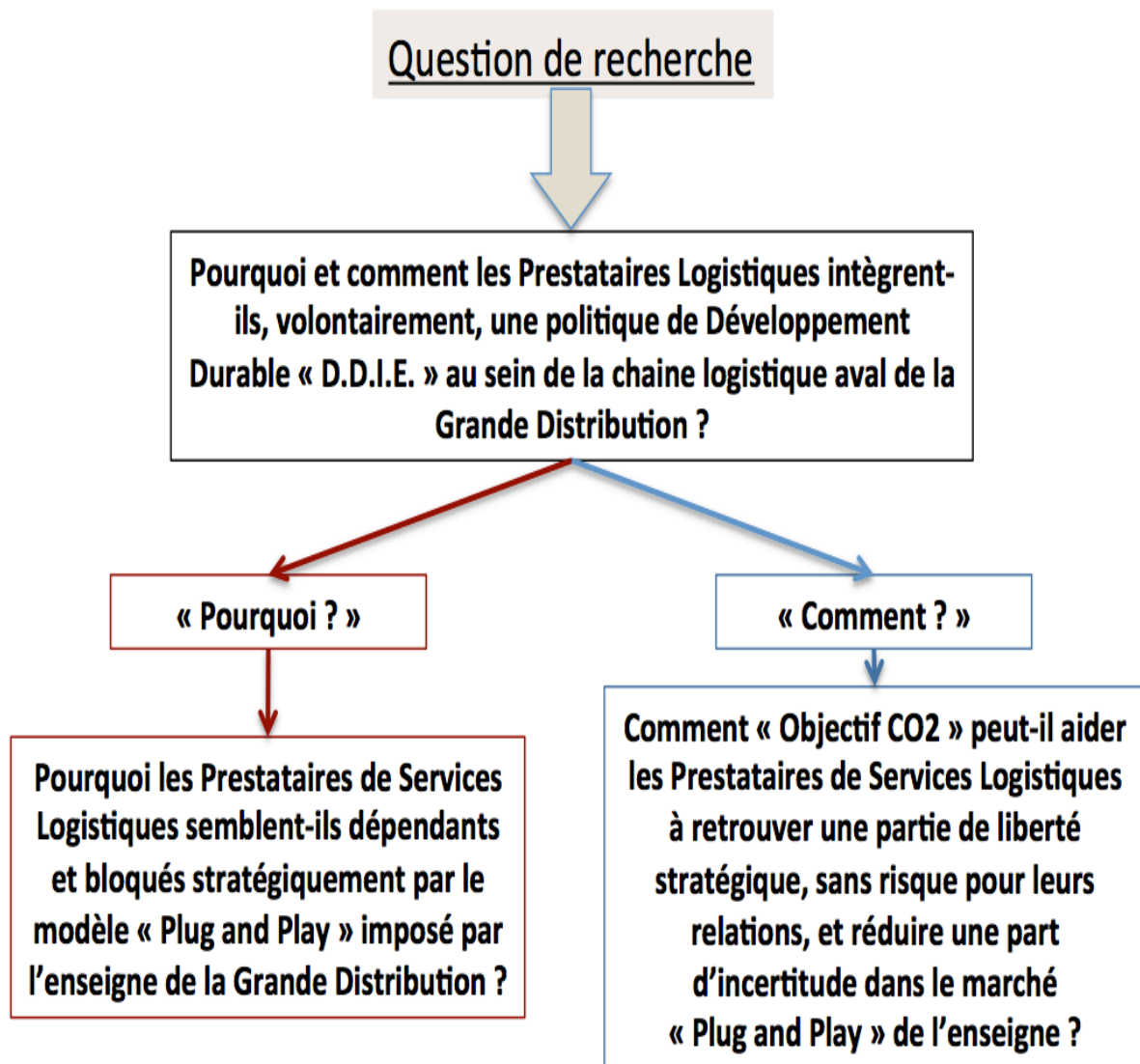
Nous pouvons résumer cette description de l'abduction par celle de Castelin.

*« L'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative. Nous pratiquons l'abduction dans la vie courante, lorsque nous recherchons les causes d'un phénomène ou d'un fait surprenant. », (Catellin, 2004, p. 180).*

Afin de mener notre travail de recherche par le biais d'une démarche méthodologique structurée, nous proposons de reprendre les deux sous-questions rappelées dans la partie dédiée à la triangulation.

Ainsi, dans le but de simplifier le travail de recherche et structurer la démarche méthodologique, nous proposons de décomposer la question de recherche en deux sous-questions. Ce découpage de notre problématique autorise à apporter à chacune des questions posées une réponse ciblée et argumentée.

Figure 15 – Question de recherche et ses 2 sous-questionnements



Pour répondre à ces questions, nous proposons donc un travail de recherche basé sur :

- Un positionnement constructiviste modéré articulé par
- Une approche exploratoire de l'objet de recherche pour laquelle
- Une triangulation des méthodes semble appropriée, elle prend appui sur
- Une démarche abductive menée de façon systémique.

L'objectif de la recherche est la construction de la connaissance, caractérisée par la qualification d'une organisation complexe, sur une **observation qualitative** et une **analyse quantitative**. Elle appelle à aborder notre recherche par **une étude de cas approfondie**. Cette construction est validée par des résultats à **lecture directe** et d'autres **hybrides**

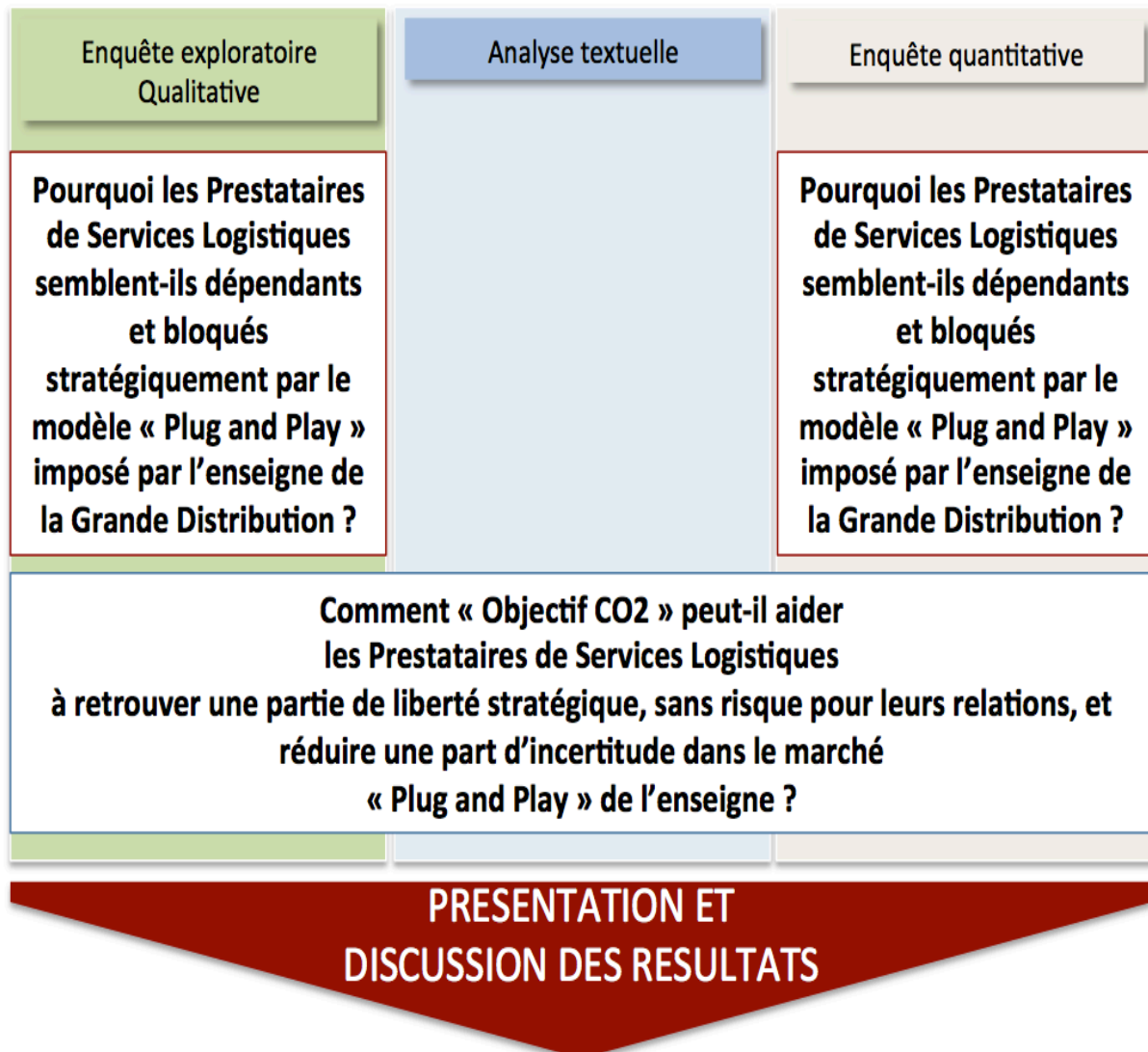
Les méthodes employées pour l'observation et la collecte de données sont les suivantes :

- Des entretiens non-directifs et semi-directifs pour obtenir des données qualitatives
- Une analyse textuelle d'une source vidéo afin d'obtenir des données qualitatives
- Une enquête quantitative menée auprès d'un panel de prestataires directement concernés par l'objet de recherche

La démarche exploratoire consiste en une première phase d'observation. Elle est composée de deux vagues d'entretiens. Dans le respect d'un positionnement constructiviste modéré par une approche exploratoire et une démarche abductive, cette enquête exploratoire à visée qualitative peut permettre de valider l'hypothèse de départ nécessaire et procurer une validité aux sous-questionnements proposés.

Comme le montre la figure suivante, ces méthodes aident à répondre à plusieurs sous-questionnements ou à l'un d'entre eux.

**Figure 16 – Proposition de la démarche de recherche**



L'hypothèse de départ est issue d'une expérience de terrain. Elle conjugue la constatation d'une absence de demande d'intégration d'actions liées au Développement Durable de la part de donneurs d'ordres et un mouvement de la part de certains acteurs vers une pratique concernant le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux (D.D.I.E.).

La première constatation est fondée sur des échanges non formels et une étude des composantes d'un cahier des charges en vue d'un appel d'offres. La seconde est également basée sur des échanges informels avec les acteurs. La démarche abductive est adaptée dans ce sens. Elle demande avant tout de conforter l'hypothèse de départ pour ensuite construire une base de compréhension fondée sur une revue de littérature approfondie et une étude des concepts. L'étude de cas approfondie semble être une source d'observation appropriée pour apporter une réponse scientifique à une question multiple et dont l'objet est une organisation complexe.

Dés lors, le mécanisme systémique abductif est enclenché. Les "va et vient" entre le terrain et les théories vont donner du sens et construire la connaissance. La triangulation méthodologique permet de confirmer, ou infirmer, les observations mais aussi les résultats intermédiaires. C'est dans ce sens que la démarche est complexe et scabreuse. Elle appelle à mixer les données issues de trois méthodes d'observation afin de confirmer le sens perçu et les résultats qui en découlent. Nous allons nous expliquer plus en détail sur cette démarche hybride et exposer les méthodes de collecte et d'analyse.

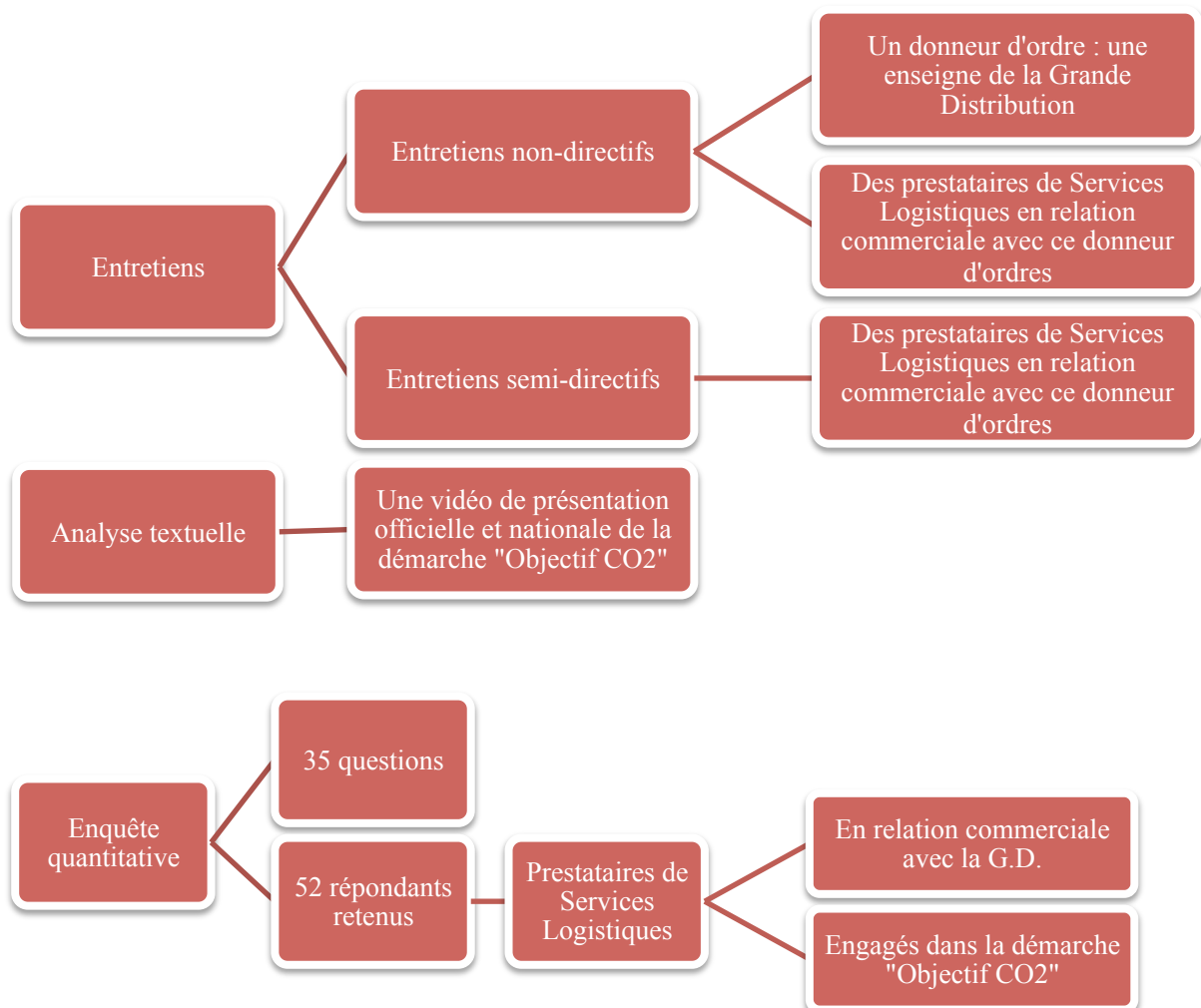


## 2. Méthode d'observation et contexte de l'étude de cas

Nous proposons, ici, de décrire les méthodes de collecte des données nécessaires à la recherche ainsi que les procédés d'analyse des informations tirées des observations. Il nous semble intéressant, dans le même temps, de positionner dans cette description les acteurs impliqués. Ainsi, le déroulé de la méthode apparaîtra clairement.

La triangulation des méthodes peut être propice à une difficulté de distinction dans la méthode employée par l'observateur. Dans ce travail, cette triangulation est composée de trois approches. Deux méthodes qualitatives, elles sont entreprises par le biais d'entretiens non-directifs et semi-directifs et d'une analyse textuelle. Une quantitative qui fait appel à une enquête administrée et soumise aux prestataires ciblés par internet. Ces méthodes sont présentées dans l'ordre chronologique de leur utilisation dans le travail de recherche. La figure suivante détaille les trois méthodes et les acteurs :

**Figure 17 - Méthodes d'observation et les acteurs impliqués dans la recherche.**



## 2.1. Le contexte de l'étude de cas

La recherche est fondée sur une étude de cas approfondie. Par un travail d'observation sous un positionnement constructiviste reposant sur une approche exploratoire et abductive, elle a pour objectif de répondre à la question de recherche :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

Nous avons opté pour une triangulation des méthodes afin de collecter les données en nombre suffisant et dans le but de répondre aux deux sous-questions de notre recherche établies sous une articulation « Pourquoi ? » puis « Comment ? ».

- Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?
- Comment « Objectif CO<sub>2</sub> » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique, sans risque pour leurs relations, et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?

Cette triangulation repose sur une étude de cas, déjà argumentée plus haut. Cette étude de cas est basée sur un ensemble d'acteurs d'une chaîne logistique spécifique à une enseigne de la Grande Distribution.

Quatre types d'acteurs sont identifiés : le donneur d'ordres, les prestataires logistiques, un conseiller expert pour la Grande Distribution et le porteur de la démarche de Développement Durable « Objectif CO<sub>2</sub> » du Languedoc Roussillon.

Chacune des méthodes et chacun des acteurs sont sollicités dans le but de répondre aux 2 sous-questions identifiées et reportées dans notre méthodologie dans la figure 16.

## 2.2. Le donneur d'ordres, les Prestataires, les acteurs périphériques et la démarche d'entretien

La première étape de notre travail de recherche est basée sur des entretiens non-directifs et semi-directifs. Nous les avons réalisés auprès d'un donneur d'ordres de la Grande Distribution et de Prestataires de Services Logistiques. Ces PSL entretiennent des relations commerciales depuis plus de 3 ans avec la Grande Distribution et plus particulièrement avec l'enseigne retenue pour notre étude de cas.

### 2.2.1. Le donneur d'ordres de la Grande Distribution

L'enseigne de la Grande Distribution retenue pour cette étude est une grande enseigne française créée en 1969. Troisième groupe de distribution indépendant français, il est implanté sur le continent européen, et 81,47% des points de ventes sont basés en France.

Les points de vente répartis au Portugal, en Belgique et en Pologne (18,53% des points de vente) réalisent 12% des 35 milliards d'euros de chiffre d'affaires (TTC) réalisés par le groupe en 2010. Ce groupe se positionne sur le marché alimentaire et non alimentaire sous des formats de magasins spécialisés regroupés en quatre enseignes spécialisées. Pour son activité principale, l'enseigne est identifiée sur le marché en tant que spécialiste des produits frais en libre service et rayons dits « traditionnels ». Pour notre étude de cas, les points d'intérêts que nous avons relevés sont la logistique et leur modèle organisationnel autour de la logistique qui s'apparente au modèle « Plug and Play ». La filiale logistique de ce groupement comporte 9000 salariés et 59 établissements.

Du point de vue logistique, il compte 60 sites de productions intégrés, ce qui le positionne comme premier fabricant français de produit de marques de distributeur. Cette enseigne s'appuie sur un maillage de 46 bases logistiques représentant 1,3 million de m<sup>2</sup> de stockage afin de répartir 10 millions de tonnes de marchandises sur le territoire, soit 770 millions de colis alimentaires traités annuellement. Elle apparaît comme l'un des principaux donneurs d'ordre sur le territoire national.

Cette enseigne est un groupement formé d'adhérents. Ces derniers sont propriétaires de leurs points de vente et entièrement responsables de leur gestion. L'entreprise, appelée « Groupement », est gérée directement par ses propres adhérents. Notre choix porté sur cette enseigne provient du fait que les propriétaires de magasin sont également des pilotes opérationnels des activités connexes aux points de vente. *« Le groupement d'indépendants repose sur une organisation unique. Chaque adhérent assume deux rôles : la création et la gestion de sa propre entreprise et une fonction d'encadrement opérationnelle au sein des structures communes du Groupement (logistique, unités de production, communication, informatique, qualité, etc.) »*<sup>175</sup>.

Cette fonction d'encadrement est assurée en binôme composé d'un adhérent et d'un permanent, terme qui désigne un Directeur ou un Responsable d'activité, salarié de l'enseigne. Le permanent est le garant de la cohérence organisationnelle mais également

<sup>175</sup> Site internet de l'enseigne, consulté le 3 septembre 2010.

professionnelle des décisions prises. L'adhérent est le représentant des propriétaires/gérants des magasins, garant quant à lui des intérêts des « *clients* ». Nous entendons ici par « client » :

- Les actionnaires du groupement,
- Les propriétaires de magasin, qui sont également actionnaires du groupement,
- Les magasins, « *client interne* » de la chaîne de distribution,
- Les consommateurs, clients à la fois du magasin et de l'organisation de la filière, de l'achat à la mise en rayon des produits consommés.

Ce binôme, adhérent / permanent, a donc à intégrer les contraintes en amont ainsi que celles en aval, c'est à dire sur les points de ventes (POS<sup>176</sup>) et décider, notamment en termes logistiques, des exigences des magasins et des moyens logistiques à mettre en œuvre. Ils sont confrontés, directement et sans interface (intermédiaire) organisationnelle, à la difficulté de la gestion des ressources et de leurs coûts logistiques mais aussi au maintien, voire à l'amélioration, du niveau de service au client final (l'antagonisme des ressources allouées et le niveau d'exigence des POS).

Afin de comprendre la structure et les stratégies déployées, nous avons rencontré le Directeur National des Opérations, ainsi que la Responsable Nationale de la Cellule Transport et Logistique Amont. Dans le tableau suivant, nous avons reporté leur fonction et la codification verbatim qui sera utilisée lors de l'analyse des entretiens :

**Tableau 10 - Données signalétiques des donneurs d'ordres et codification verbatim**

<b>Codification verbatim</b>	<b>Fonction occupée par la personne interviewée</b>
GD-DNO	Directeur National des Opérations (i.e. logistiques) - Grande Distribution -
GD-RNOT	Responsable Nationale des Opérations de Transport et logistique - Grande Distribution -

<sup>176</sup> POS : Point Of Sales, point de vente.

### 2.2.2. Les Prestataires de Services Logistiques de l'enseigne

Les prestataires logistiques rencontrés sont les dirigeants, et pour certains actionnaires principaux, de sociétés de transport et d'entreposage dans le domaine d'activité des produits frais. Ils sont tous en relation commerciale avec la Grande Distribution, et plus particulièrement avec l'enseigne retenue pour notre étude de cas sur la partie aval de la chaîne logistique. Cette activité logistique exige une organisation de la chaîne logistique en flux tendu sur un rayon d'action national et Europe de l'Ouest.

L'historique des sociétés rencontrées et la constitution de leur porte feuille d'affaires confirment leur représentativité. Elles sont reconnues comme professionnelles par les donneurs d'ordres du marché, ce qui justifie une certaine ancienneté dans les relations qu'elles ont établies avec les acteurs de l'enseigne que nous avons interviewés. La moyenne d'âge de ces entreprises interrogées est de 36 ans. Si nous excluons la plus récente créée en 1997 et la plus ancienne fondée en 1963, la moyenne évolue à 38 années d'ancienneté. Ce qui confère à ces entreprises un certain ancrage dans la profession.

En ce qui concerne leur stratégie visible pour un observateur extérieur, leur politique d'investissement est stable et dynamique, pour chacune de ces entreprises de prestations logistiques. Leur parc roulant est récent et certaines entreprises ont réalisé des travaux d'extension de leur entrepôt. Pour les autres, elles ont financé la construction de nouvelles surfaces de stockage, de manutention et de préparation de commandes.

Une seule de ces entreprises n'a pas effectué d'investissement dans ses bâtiments. Sa prestation étant principalement axée sur le transport, les structures existantes suffisent à répondre, jusqu'à présent, aux exigences des donneurs d'ordres et à la demande du marché. Chacune de ces entreprises est membre de groupements ou de réseaux d'activité de prestations logistiques de niveau national et européen.

Ces entreprises de prestations logistiques sont représentatives dans notre étude. Elles sont identifiées par leurs pairs comme les principales sur la région Languedoc Roussillon dans l'activité de prestations logistiques, dans le secteur des produits frais et par conséquent en flux tendus. Elles réalisent, pour le compte de la Grande Distribution, et notamment pour l'enseigne retenue, les prestations de transport et de cross-docking<sup>177</sup> qui « avec son

<sup>177</sup> Le Cross-docking est une stratégie d'entreposage qui implique le mouvement des matières directement à partir des quais de réception vers les quais d'expédition avec un minimum de temps d'attente entre ces deux quais. Le Cross-docking peut apporter efficacement des réductions substantielles dans les coûts de transport sans augmenter les stocks et tout en maintenant simultanément le niveau de service client. Le Cross-docking peut également conduire à la réduction du temps de

corollaire, la livraison allotie, optimise la productivité des stocks et de l'espace point de vente », (Thiel, 1998).

Elles assurent aussi, au sein de leur entrepôt de cross-docking, la préparation de commandes pour les 7 grandes enseignes<sup>178</sup> nationales.

Le tableau récapitulatif ci-dessous rassemble les données signalétiques de ces entreprises ainsi que la codification verbatim qui sera utilisée lors de l'analyse des entretiens :

**Tableau 11 - Données signalétiques des PSL et codification verbatim**

Codification verbatim	Date de création	Effectif	Prestations réalisées pour la Grande Distribution	Nombre d'établissements	Chiffre d'Affaires
PLT-LM	1966	90	Transport, Cross-docking, Préparation de commande	3	10 000K€
PLT-ST	1963	250	Transport, Cross-docking, Préparation de commande	9	68 818K€
PLT-SV	1986	20	Transport, Cross-docking,	1	3 000K€
PLT-CB	1997	35	Transport, Cross-docking, Préparation de commande	1	5 000K€
PLT-PR	1971	88	Transport, Cross-docking, Préparation de commande	5	16 000K€

### 2.2.3. Les acteurs périphériques, le porteur de la charte « Objectif CO<sub>2</sub> », le cabinet de conseil

Afin de circonscrire le périmètre de notre sujet, nous avons rencontré le Chargé de mission régional du développement de la charte « Objectif CO<sub>2</sub> » en Languedoc Roussillon. Représenté dans cette région par un bureau basé à proximité de Montpellier parmi les 25 implantés sur le territoire national, la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> »<sup>179</sup> est lancée officiellement en décembre 2008.

C'est par une impulsion du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire, de la Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer et de l'ADEME, que la démarche et la charte « Objectif CO<sub>2</sub>, les transporteurs s'engagent » voit le jour. La vocation de cette antenne du Languedoc

traitement des commandes, et par conséquent améliorer la flexibilité et la réactivité du circuit de distribution. Traduit de Apte & Viswanathan, (2000)

<sup>178</sup> Les sept grandes enseignes de la grande distribution sur le territoire national son : Auchan, Carrefour, Casino, Cora, Intermarché, Leclerc et Monoprix

<sup>179</sup> Annexe – 10 : Fiche résumé de la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » : Les transporteurs s'engagent – Source Chargé de Mission « Objectif CO<sub>2</sub> » Languedoc Roussillon

Roussillon, à l'instar des autres régions, est de faire adhérer les prestataires logistiques, transporteurs et logisticiens, à une charte intitulée « *Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>* ». Ils sont alors identifiés par un logo « *Objectif CO<sup>2</sup>. Les transporteurs s'engagent.* ».

Cette démarche est opérationnalisée par le Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> », sur le terrain et lors de rassemblements thématiques auprès des PSL. Il est à noter, au-delà des informations et des résultats apportés dans les prochains chapitres, que la signature de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> » engage les PSL à mener des actions concrètes, en faveur du Développement Durable et de ces émissions de CO<sup>2</sup>, au sein de leur entreprise.

Le Languedoc Roussillon est la première région en termes de nombre de signataires de cette charte durant la première partie de l'année 2010. Parmi les signataires de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> », l'ADEME cite en référence des entreprises à forte réputation au sein de la profession :

• ALLOIN GROUPE	• CHRONOPOST INTERNATIONAL
• DHL	• GEODIS
• GRAVELEAU	• GT LOCATION
• LR SERVICE	• NORBERT DENTRESSANGLE
• OURRY	• PREMAT STP
• ROUCH INTERMODAL	• SOGEP
• STVA.	• TRANSALLIANCE
• TRANSPORT VIALON	• VEYNAT

L'entreprise de conseil sollicitée réalise, pour la Grande Distribution, le montage et la présentation de dossier de développement de surfaces de ventes et d'activités. Elle apporte également un soutien à la mise en relation entre les différents acteurs du secteur.

Cette entreprise se trouve au fait des exigences de ces donneurs d'ordres en termes de stratégie à moyen terme et de ces ajustements effectués au fil du temps par ces donneurs d'ordres. Cette société assure son activité de conseil et d'accompagnement sur l'ensemble du territoire national. Elle a été créée en 2001. Elle est composée de 7 salariés et de 3 établissements en France, son chiffre d'affaires s'élève à 350K€. Nous avons rencontré le dirigeant de cette société.

Dans le tableau 12, nous trouvons les informations concernant le Chargé de Mission pour la Région Languedoc Roussillon et celles du consultant. Il donne également la codification verbatim qui sera utilisée lors de l'analyse des entretiens :

**Tableau 12 - Données signalétiques du Chargé de Mission « Objectif CO2 » et du consultant, codification verbatim**

Codification verbatim	Société	Date de création	Effectif	Prestations réalisées pour la Grande	Nombre d'établissements	Chiffre d'Affaires
PRESC-GD	CEDACOM	2001	7	Conseil Développement pour la Grande	3	350K€
CM-OBJ-CO <sup>2</sup>	OBJECTIF CO2 Région Languedoc Roussillon	2008	1	Agence de développement régional de l'ADEME pour les pratiques du	1 par région	Sans Objet

#### 2.2.4. Les entretiens non-directifs et semi-directifs

Dans une démarche de construction de la connaissance, la disponibilité de données qualitatives suffisamment explicite et exploitable est une difficulté qu'il ne faut pas négliger. Bien que l'entretien semble, selon notre positionnement méthodologique, un mode de collecte adéquat, il reste un exercice difficile. Néanmoins, il peut nous permettre d'obtenir des données primaires concernant l'objet de notre recherche. L'obtention des données discursives nécessite une mise en confiance de l'interlocuteur tout en essayant d'être extérieur à l'observation. Il peut être mené face à un groupe ou individuellement. Notre choix est d'effectuer des entretiens individuels, ceci afin de saisir, à différents niveaux de décision, les tenants et les aboutissants du modèle logistique étudié et des relations en son sein. L'entretien de groupe semble moins approprié au recueil de ce type d'information.

L'entretien directif étant assimilé à un questionnaire selon Baumard et *al.* (2007, p. 241), les options permises sont l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif. Le premier repose sur une discussion libre, le second sur un questionnement large car il est basé sur une grille d'entretien pour lequel un sujet central est précisé. Il doit être suffisamment large afin de ne pas diriger l'échange dès l'introduction du sujet. Ceci est fait dans le but de maintenir la non-directivité de l'observateur sur la personne entendue. L'une des complexités face à cet impératif de l'aspect non-directif de l'entretien demeure dans le fait, selon Evrad et *al.*, qu'il faille faire preuve d'une certaine « *attention positive inconditionnelle* » et d'une « *attitude d'empathie* » de la part de l'observateur vis à vis de son interlocuteur, (2003, p. 95). Par cette



attitude, le premier style d'entretien permet d'obtenir un nombre important d'informations et d'une grande diversité, ce qui pose le problème de leurs traitements. Le second autorise la collecte d'informations plus ciblées mais sous une pression constante de la contrainte d'une non-directivité lors des questions et des relances.

Chacun des entretiens doit fournir les informations nécessaires sur lesquelles le traitement du chercheur autorise l'obtention d'un résultat. Ce dernier permet d'initier une étape suivante de la compréhension de l'objet et de la construction de la connaissance qui ont pour cible de répondre aux sous-questions que nous avons énoncées plus haut dans le chapitre. Ces entretiens ont donc été menés auprès des acteurs décrits précédemment.

A fin 2011, 28 entreprises sont chartées<sup>180</sup>, mais seules onze ont une activité en relation avec la Grande Distribution. Les 5 entreprises rencontrées pour ces entretiens représentent donc 45,45% du panel potentiel de la région respectant le premier critère du cadre de notre recherche. Les grilles d'entretiens présentées ci-dessous définissent les deux types d'entretiens engagés auprès des acteurs.

Pour chaque typologie d'entretien, nous identifions les acteurs interrogés, leurs fonctions et le code verbatim utilisé pour retranscrire leur témoignage. La date et le temps d'entretien sont également reportés dans les grilles ci-dessous, (tableaux 13 et 14).

**Tableau 13 – Grille d'entretiens non-directifs**

Type d'entretien	Entretien non-directif	Nombre : 4	
Nombre d'entreprises	3		
	Fonction	Code Verbatim	Date et durée
Personnes rencontrées	Direction National de l'Organisation – GMS	GD-DNO	3/11/2010-2h30
	Responsable Nationale des Opération – GMS	GD-RNOT	3/11/2010 -3h
	Dirigeant Entreprise A - Prestataire Logistique et Transport	PLT-LM	7/12/2010-2h45
	Chargé de Mission Régional Développement Durable - Objectif CO <sup>2</sup>	CM-OBJ-CO <sup>2</sup>	19/04/2011-4h
Centrage du sujet :	Les relations opérationnelles et stratégiques au sein de la chaîne logistique aval entre les donneurs d'ordres GMS et les prestataires.		

<sup>180</sup> A la période de notre première phase d'observation, 11 entreprises étaient signataires de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> » dans le Languedoc Roussillon ou en contact avec le Chargé de Mission de la charte. Cette moyenne de 39,28% de prestataires chartés ayant une activité en relation avec la Grande Distribution semble être applicable à l'échelle nationale selon les dires du Chargé de Mission en 2011.

**Tableau 14 –Grille d’entretiens semi-directifs (suite)**

Type d’entretien	Entretien Semi-directif		
Nombre	9		
Nombre d’entreprises	7		
	Fonction	Code Verbatim	Date et durée
Personnes rencontrées	Dirigeant Entreprise A Prestataire Logistique et Transport	PLT-LM	9/02/2011 2h30
	Dirigeant Entreprise B Prestataire Logistique et Transport	PLT-ST	24/03/2011 3h
	Dirigeant Entreprise C Prestataire Logistique et Transport	PLT-SV	10/05/2011 3h15
	Dirigeant Entreprise D Prestataire Logistique et Transport	PLT-CB	6/01/2011 2h45
	Dirigeant Entreprise E Prestataire Logistique et Transport	PLT-PR	7/01/2011-3h
	Consultant Prescripteur projet implantation GMS	PRESC-GD	27/12/2010 3h30
	Chargé de Mission L.R. Développement Durable - Objectif CO <sup>2</sup>	CM-OBJ-CO <sup>2</sup>	19/06/2012 2h

Lors des entretiens non-directifs, le lancement de la discussion a été réalisé par une présentation du sujet :

Les relations opérationnelles et stratégiques au sein de la chaîne logistique aval entre les donneurs d’ordres GMS et les prestataires. Nous avons ensuite laissé nos interlocuteurs s’exprimer sur le sujet.

Les relances ont mobilisé des techniques telles que la reformulation, le relai ou la poursuite d’idée par des questions ouvertes.

En ce qui concerne les entretiens semi-directifs, un guide d’entretien a été utilisé. Il a permis tout d’abord en propos introductif de centrer le sujet de discussion tel que :

La prestation logistique et la nature des prestations logistiques proposées aux donneurs d’ordres. Type d’organisation transversale.

Ensuite, nous avons abordé de façon aléatoire les 5 thèmes du guide. Ceci est une volonté programmée d’observation. En effet, afin de préserver la non-directivité de l’entretien, par une attitude d’empathie et positive nécessaire à cette démarche, nous avons utilisé les thèmes comme des relances de la discussion. Ces relances ont été effectuées, soit sous la forme de question ouverte sur une des thématiques, soit comme une reformulation de feed-back, de recentrage, ou de confirmation. La discussion ayant été lancée par la présentation du sujet principal, aucune précision sur le positionnement que doit prendre l’interlocuteur pendant

l'entretien n'a été donnée. Toujours dans un souci de non-directivité, il nous a semblé important de laisser les personnes rencontrées positionner le débat. Il s'avère que le centrage sur eux-mêmes s'est fait naturellement et rapidement dans la discussion. Ceci nous a permis d'introduire les thèmes plus spécifiques à leurs pratiques au sein du modèle logistique de l'enseigne. Le tableau suivant précise les thèmes abordés ainsi que les items recherchés dans l'entretien.

**Tableau 15 – Guide d'entretiens semi-directifs**

Thème d'introduction de la discussion	La prestation logistique	Nature des prestations logistiques proposées aux donneurs d'ordres.
		Type d'organisation transversale.
Dans le contexte de la Grande Distribution et de l'enseigne de l'étude de cas		
Thèmes abordés	1. La chaîne logistique	• Définition de la chaîne logistique aval type de la Grande Distribution
		• Place du prestataire dans la chaîne logistique aval du donneur d'ordres.
	2. Flexibilité et adaptabilité	• Définition de la flexibilité.
		• Incitations à l'adoption du concept et l'opérationnalisation de la flexibilité.
		• Contraintes liées à l'adaptabilité. Contraintes liées à la flexibilité.
	3. Le marché de la prestation	• Organisation d'attribution des marchés. Eléments d'attribution des marchés.
		• Avantages concurrentiels. Pratique en cours et prévues en termes de prestations et d'organisation.
	4. Le Développement Durable,	• Pratique en cours et prévues.
		• Levier pouvant inciter aux pratiques du Développement Durable.
	5. Approfondissement : le D.D.I.E.	• Politique à l'égard de la gestion des impacts liés à l'environnement de type GES.
		• Levier d'incitation au D.D.I.E.
	6. La performance	• Définition de la performance. Quels sont les éléments constitutifs de la performance ?
		• Lien avec les sujets précités.
		• Notions de performance partagées avec le donneur d'ordres.

Deux types d'analyses ont été retenus pour extraire les données nécessaires à notre recherche. Les informations collectées constituent un matériau fourni auquel il s'agit de donner un sens afin de pouvoir proposer des résultats pour chacun des sous-questionnements. Nous avons procédé à une retranscription complète des discours. Chacun pouvant être analysé sous deux

aspects : individuel et assemblé avec les autres discours. La description des analyses ci-dessous concerne les deux types d'entretiens, non-directifs et semi-directifs.

L'analyse individuelle de l'entretien a été procédée par un découpage par « termes significatifs » en relation avec les thématiques annoncées dans le guide d'entretien. Ce type d'analyse nous a permis d'obtenir des segments de discours que nous allons utiliser comme verbatim. La recherche de corrélation entre les termes et les thèmes a été réalisée empiriquement, le contenu du discours des personnes rencontrées étant très diversifié et technique. Chaque parcelle de discours a été affectée à la sous-question à laquelle elle peut prétendre répondre en partie.

L'analyse thématique consiste en un découpage par thèmes et fréquences d'apparition. Elle a été réalisée par l'assemblage de l'ensemble des discours recueillis. Dans cette analyse, le découpage a cette fois été opéré par thématiques principales, telles qu'elles sont définies dans notre guide d'entretien. En ce qui concerne les entretiens non-directifs, cette analyse nous a permis de valider les 5 thématiques retenues pour la seconde typologie d'entretiens.

L'ensemble vise à établir une structuration de la perception possible de l'organisation complexe faite d'organisations. Ces dernières peuvent être considérées comme individuelles si nous assimilons, dans un environnement d'échange, l'entreprise comme individu. Ces analyses permettent de singulariser la perception de chacun des acteurs, et ainsi de saisir clairement leur intention. A travers cela, il s'agit également de constater une cohérence de discours sur les perceptions et les intentions. Dans un deuxième temps, l'assemblage des discours permet de donner un sens global dans une organisation tout autant globale voire globalisante. Elle autorise à dessiner une vue d'ensemble au sein de laquelle la rencontre de perceptions fortes, de la part de chacun des acteurs, est évocatrice de sens pour la compréhension de l'environnement d'échange. Elle peut être comprise comme une analyse horizontale qui permet un repérage de chaque élément fort du discours et ainsi valider la grille d'analyse et d'extraction de verbatim.

Le tableau suivant expose les regroupements des termes employés dans les discours avec les thèmes du guide. Ce tableau est une indication du rapprochement effectué. La richesse des discours ne nous permet pas d'être exhaustif sur ce point. Ce travail rend possible le discernement d'un sens par le regroupement. Néanmoins, dans notre démarche exploratoire et de construction de la connaissance, les verbatim exposent suffisamment clairement les idées et leur recoupement avec les thèmes retenus pour permettre une intégration en l'état dans nos résultats.

La précision du discours et les idées développées par les professionnels rencontrés limitent les biais d'interprétation ainsi que l'interaction de l'observateur. Nous pourrions apparenter ce regroupement à une analyse thématique verticale, (Ghiglione & Matalon, 1998) puisqu'elle mobilise les termes employés à travers le filtre des thèmes définis pour réaliser une synthèse explicative. Elle nous permet de considérer le discours individuel dans son ensemble afin d'identifier la façon et l'ordre dans lequel le répondant a abordé les thèmes.

**Tableau 16 – grille d'analyse verticale**

Termes \ Thèmes	Le marché de la prestation	La chaîne logistique aval	Flexibilité	Le Développement Durable, Le D.D.I.E.	La performance
Système ou modèle		X	X		
Coûts	X	X			X
Incertitude	X	X			X
Standard	X	X			
Concurrence	X				
Pression	X	X			X
Contrat		X	X		X
Confiance		X	X		X
Contrôle		X	X		X
Blocage	X	X	X	X	X
Avantage concurrentiel	X		X	X	
Dépendance		X	X		X
Les choix			X	X	
Adaptation			X		X
Performance		X	X		X
Relations	X	X			
Se démarquer			X	X	X
Indépendance				X	
Ouverture	X			X	
Action				X	X

### 2.3. La source vidéo et l'analyse textuelle qualitative

Une source vidéo sous la forme d'un film de présentation de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup>, Les transporteurs s'engagent », nous a été confiée. Ce film a été projeté lors du Congrès National de la FNTR du 17 et 18 novembre 2010.

Cette vidéo représente un temps total de 12 minutes de communication à l'intention des prestataires logistiques présents en nombre. Ce film a été transmis également aux prestataires qui n'ont pas pu se rendre à ce congrès. Il est également disponible sur certains sites internet depuis un an.

Nous avons procédé à la retranscription des présentations et des discours contenus dans cette vidéo. Elle est composée d'une « voix off », endossant le rôle du reporter, et de 7 intervenants, professionnels PSL. Nous pouvons révéler le nom de ces professionnels, la diffusion à un public large, de la part du commanditaire du film, lève la nécessité de l'anonymat. Il s'agit de Messieurs :

- Noël Comte – PDG SOTRADEL
- Alain Debergue – PDG TRANSLOCAD
- Sébastien Duval – Président Transport DUVAL.
- Richard Hahn, Président du directoire WINCANTON-MONDIA
- Thierry Jaussi – Directeur d'Exploitation TRIAL.
- Philippe Premat – PDG Transports PREMAT
- Denis Real – Directeur Transport LACASSAGNE

Les dialogues des transporteurs ne répondent à aucune question posée en *voix off*. Leurs déclarations reposent sur les thématiques annoncées en début de section vidéo. Ce film est composé, hormis l'introduction et le générique de fin, de 6 grandes parties. Elles correspondent aux 6 chapitres<sup>181</sup> définis dans le document vidéo soit, dans l'ordre chronologique :

Chapitres présentés	Chrono déroulement par chapitre
• Présentation des entreprises, présentation de la charte « Objectif CO2 » et de la démarche	0'00 à 1'15''
• Présentation rapide des motivations	1'16'' à 2'20
• Amélioration technique des véhicules et de leurs équipements	2'21 à 3'28
• L'utilisation de carburants et de lubrifiants performants,	3'29 à 4'47
• Formation à l'éco-conduite,	4'48 à 7'16
• L'optimisation des flux,	7'17 à 8'30
• Dans le transport routier, les démarches économiques et environnementales sont-elles compatibles ?	8'31 à 10'00
• Générique de fin et remerciements	10'00 à 10'46

<sup>181</sup> Ce document vidéo comporte 7 chapitres, le premier chapitre est une introduction par une voix « off » de la démarche Objectif CO2 (1 minute 39 secondes sur les 13 minutes 27 secondes que comporte ce document).

L'introduction, en *voix off*, fait apparaître, durant la présentation sommaire de la démarche et dans l'ordre d'apparition à l'écran, les thèmes suivants :

• Transport de marchandises,
• Carburant,
• Conducteur,
• Ecologie,
• Véhicule,
• Logistique,
• Economie,
• Responsabilité,
• Réduction de CO2,
• Développement Durable,
• Objectif CO2 « Les transporteurs s'engagent ».

Nous avons retranscrit les discours dans leur totalité et dans le respect de la chronologie de la vidéo. Nous avons utilisé le logiciel Tropes<sup>182</sup> pour réaliser une analyse de l'ensemble de ces discours. Afin de maintenir l'intention de communication, nous avons considéré l'ensemble de ces discours comme un seul. Néanmoins, lors de nos traitements manuels, la fréquence des termes utilisés par les professionnels, et au sein des chapitres de présentation, a été relevé afin d'éclairer certains entretiens semi-directifs. Notre analyse sémantique a mis en évidence les prises de paroles que nous pouvions identifier comme directement attachées à la notion d'économie<sup>183</sup>, qui est l'idée centrale du discours de cette vidéo. Nous pouvons remarquer sur un temps de communication des professionnels de dix minutes :

- 5'36 de paroles liées à l'économie.
- 56% de la vidéo est constitué de discours comportant un lien direct ou actant de la démarche de Développement Durable vers l'économie.

La réduction du corpus est réalisée sur une base manuelle de traitement répondant à la question : La notion d' « économie » est-elle présente dans le découpage naturel du texte ? La lemmatisation du texte retenu est limitée afin d'éviter une trop grande directivité sur l'échantillon de l'analyse. Le balisage du texte et le choix de l'étiquetage du discours peuvent influencer sur l'intention du discours. Nous avons donc opté pour un balisage et un étiquetage large mais la levée d'ambiguïté et la recherche de micro univers d'expression des termes peut nous permettre une analyse fine.

<sup>182</sup> Tropes : Version 8.4.0., Build 00D3

<sup>183</sup> Voir Annexe – 5 : Retranscription des discours – Vidéo Congrès FNTR 2010

Le texte a été fragmenté en unités d'analyses correspondant aux thèmes annoncés en *voix off*. Nous avons retenu comme unité d'analyse le mot dans sa capacité énonciative. Le mot est actant ou est acté. Dans cette analyse textuelle, l'acté est soit celui qui subit l'action ou soit le résultat attendu de l'action de l'actant. Par cette démarche, nous espérons identifier les actions, les réactions et les intentions.

En complément de ce travail, nous avons opéré à une levée d'ambiguïté au sein des discours. Nous avons, par exemple, dissocié « éco » et « économie ». Le mot « éco » se rapporte à la notion d'économie dans les pratiques de conduite visant à économiser le carburant, et donc à diminuer le coût au kilomètre. Celui d' « économie » peut être interprété directement.

Différents graphes supportent l'argumentaire de l'analyse. Les graphes de concentration des mots, dit en étoile, font également apparaître leurs liens dans le discours global. Comme pour l'ensemble de cette analyse textuelle, la recherche de sens permet de mettre en évidence les actants et les actés. Les graphes de « classe centrale », dits en planètes, permettent de positionner un terme choisi et d'observer les concentrations de mots autour de cette classe centrale. Il définit aussi le sens actant et acté. L'objectif est alors de tenter d'identifier l'actant initial, c'est à dire le vecteur ou l'initiateur d'action.

La concentration des mots est mise en évidence par un nuage de mots issu de l'analyse globale du corpus général « économie ». Les verbes et les mots de liaison, sans notion importante pour notre étude, ont été écartés. L'objectif est de permettre d'identifier aisément les termes principaux contenus dans le premier filtre de l'analyse sémantique.

#### **2.4. L'enquête quantitative**

La troisième méthode de collecte de données sollicitée dans cette recherche est l'enquête. Bien qu'essentiellement à vocation quantitative, l'enquête peut fournir des données qualitatives. Elle peut également être descriptive ou analytique. (Gill & Johnson, 2010, p. 124). Les auteurs considèrent que l'enquête analytique est pertinente pour une observation d' « *aire substantive* » (ibid., p. 181), lorsque le terrain de recherche présente un nombre important d'observations. Alors que, toujours d'après les auteurs, l'observation de caractéristiques plus générales fait appel à l'enquête descriptive. Dans le cas d'une enquête analytique, elle est centrale à la recherche à travers les résultats qu'elle permet d'obtenir mais aussi par l'outil de mesure qu'elle nécessite.

Le choix d'une triangulation des méthodes semble nous diriger vers une enquête descriptive. Les résultats de l'enquête ont principalement pour objectif de corroborer les résultats des



autres méthodes comme le montre précédemment la figure 17. L'exploitation des résultats dans un but analytique peut être utilisée dans la discussion des résultats de la recherche.

Le questionnaire de l'enquête élaboré à l'aide de la plateforme « Google Docs » est composé de 34 questions<sup>184</sup> administrées par voie électronique. Cette plateforme restitue l'ensemble des données sous plusieurs formes, nous avons opté pour le rapport à lecture directe, qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur les réponses.

Nous avons utilisé le rapport sous tableau Excel pour l'exploitation des données. Nous avons sollicité une fédération nationale afin qu'elle nous supporte dans notre démarche d'enquête. La Fédération Nationale des Transporteurs Routiers (FNTR) a accepté de déployer cette enquête auprès de ses adhérents. Ils sont tous, par conséquent, Prestataires de Services Logistiques. Dans le courrier d'accompagnement, les entreprises engagées dans la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » ont été ciblées<sup>185</sup>.

Cette enquête a ainsi été administrée à l'attention de Prestataires de Services Logistiques engagés dans une démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ». Ils sont donc signataires de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> » ou en cours de négociation avec le Chargé de Mission de leur région. Cet échantillonnage de la population de PSL peut être assimilé à un échantillonnage par grappe, le groupe des adhérents ayant été identifié et ciblé.

Un tableau de correspondance des items<sup>186</sup> est dressé afin d'identifier les éléments d'information recherchés dans les réponses. Etabli avant le déploiement du questionnaire par voie électronique, ce tableau propose une grille de lecture objective. Elle permet d'affecter les réponses aux sous-questions de recherche et d'attribuer un lien aux verbatim des résultats.

Ceci, tout d'abord dans le but d'asseoir l'objectivité de l'observateur, puis, dans leurs utilisations, de confirmer ou d'infirmer objectivement les résultats des différents entretiens. Selon le cadre théorique proposé dans le chapitre précédent, quatre items, qui s'apparentent à des dimensions « socio-économiques » ont été retenus.

Ceci afin d'être en mesure de répondre à la question de recherche et ses sous-questions : l'encastrement, le découplage, le *ré*-encastrement, les facteurs d'institutionnalisation, comme dans la figure suivante (18) :

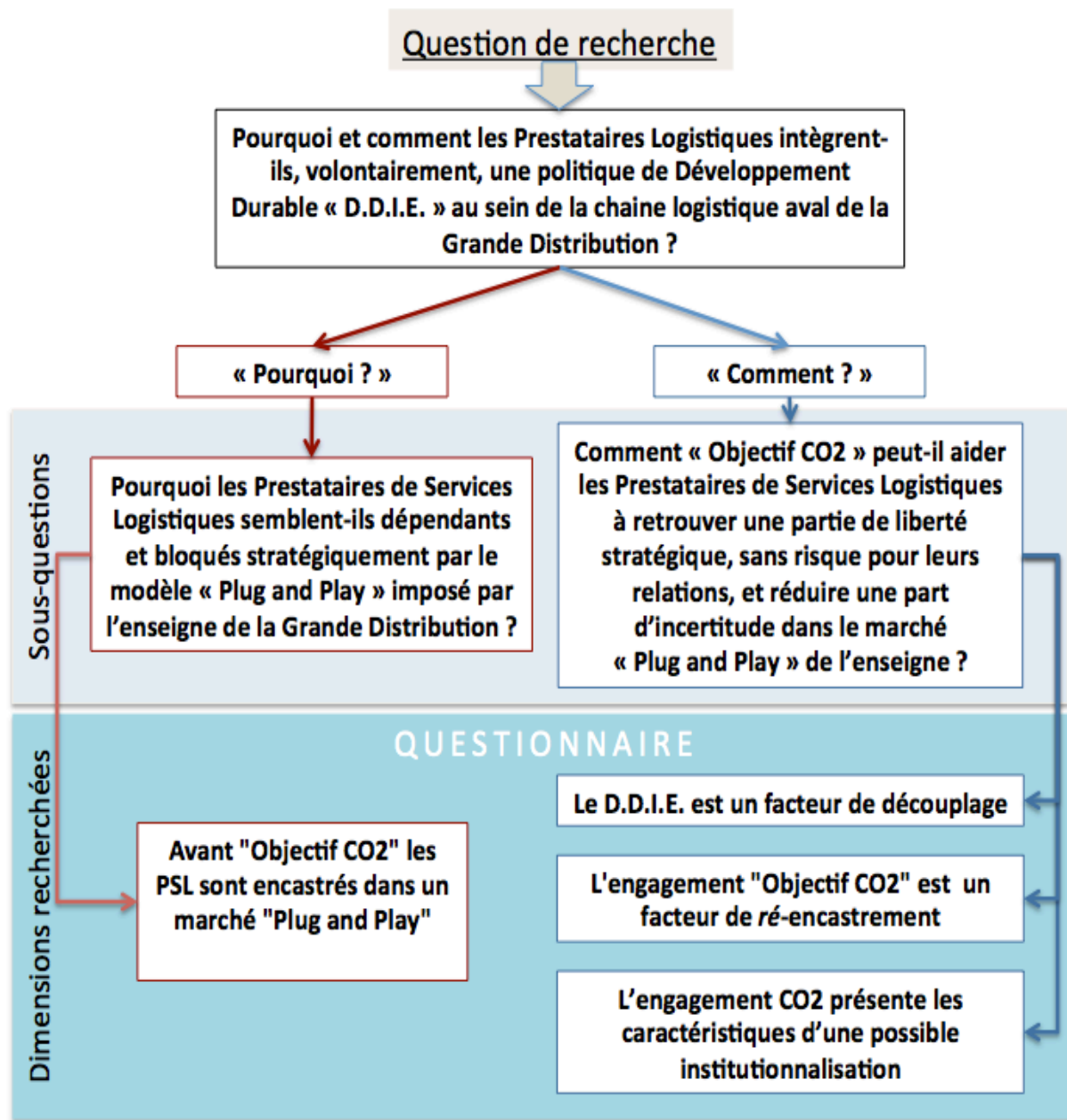
---

<sup>184</sup> Voir Annexe – 14 : Questionnaire Enquête « Votre entreprise et Objectif CO<sup>2</sup> », Questionnaire administré par « Web »

<sup>185</sup> Voir Annexe – 6 : Courrier de déploiement de l'enquête administrée par internet

<sup>186</sup> Voir Annexe – 7 : Table de rapprochement « Questions – Items »

Figure 18 – les 4 dimensions recherchées dans le questionnaire d'enquête



Les 34 questions sont ordonnées par grandes thématiques qui ont pour intention de guider le répondant dans une logique progressive, de son environnement général d'échange jusqu'à ces attentes vis à vis de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> ». Ces thématiques sont dans l'ordre :

- Vous et votre environnement de marché
- Les relations commerciales au sein de votre marché
- Parlons maintenant d' « Objectif CO<sup>2</sup> »
- Vos intentions vis à vis d' « Objectif CO<sup>2</sup> » et vos remarques en termes d'évolution de la charte
- « Objectif CO<sup>2</sup> » et la charte à venir ou avenir

Ce questionnaire de 34 questions donne lieu à 121 sous-questions. qui correspondent aux 4 Items identifiés. Quatre sous-questions sont d'ordre général, 30 sous-questions concernent deux Items. Nous pouvons répartir les sous-questions de la façon suivante :

<b>Questionnaire quantitatif composé de 34 questions principales</b>				
<b>30 Questions liées aux Items</b>		<b>4 Questions d'ordre général</b>		
<b>Répartition des 30 questions principales liées aux Items</b>				
30 questions liées aux Items donnent 121 Sous-questions		121 sous-questions ont 152 correspondances aux Items (certaines sous-questions permettent d'obtenir des données utiles pour 2 Items)		
<b>Sur 121 sous-questions, 32 ont une double relation aux Items</b>				
Nombre de relations aux Items	44	42	35	31
Répartition en % de relations aux Items	28,95%	27,63%	23,03%	20,39%
Items Identifiés dans les questions	Avant « Objectif CO2 » les PSL sont encadrés dans un marché « Plug and Play »	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	L'engagement « Objectif CO2 » est un facteur de ré-encastrement L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	Information Générale

Ce questionnaire comporte trente cinq questions, dont deux d'introductions et quatre de prises de renseignements d'ordre général. Quatre types questions ont été utilisés pour cette enquête :

- Les questions à choix multiples
- Les questions ouvertes,
- Les questions fermées pour lesquelles certaines offrent le choix entre « oui » et « non » ou une autre alternative,
- Les questions proposant une échelle de Likert

Certaines visent à obtenir des données métriques mais aussi ordinales. Enfin, quatre questions sont d'ordres catégorielles afin d'extraire, des prestataires répondants, les entreprises n'ayant aucune activité en rapport avec la logistique de la Grande Distribution ou n'étant pas intéressées par la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ».

Pour chacune des sous-questions, les propositions de choix apparaissent dans l'annexe « table de rapprochement question – item ». Les sous-questions sont réparties par type ainsi :

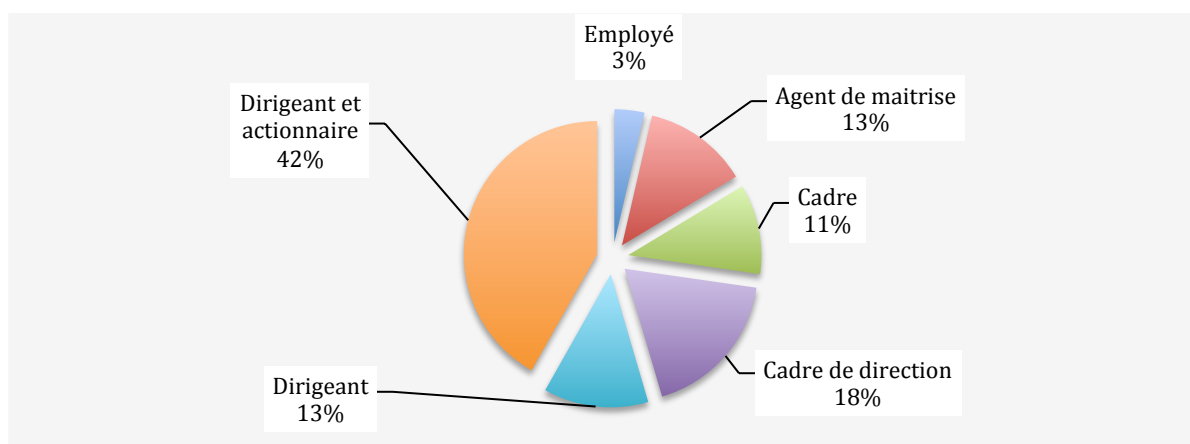
Type de question	Choix multiple	Fermée	Ouverte	Echelle de Likert
Nombre de sous-questions	71	38	5	6
Répartition en % dans le questionnaire	59,17%	31,67%	4,17%	5,00%

A l'instant de notre travail de recherche, le nombre d'adhérents « Objectif CO2 » s'élève à 267 entreprises à l'échelle nationale<sup>187</sup>. Le nombre de répondants est de 60 prestataires, 52 ont été retenus.

Parmi les entreprises écartées de notre observation, six PSL n'avaient pas d'activité commerciale avec la Grande Distribution : Réponse 0% à la question [Quelle est la répartition de votre activité par secteur ? Grande Distribution]. Deux autres répondants n'ont pas été retenus car une réponse a déjà été enregistrée pour la même entreprise, même localisation et un responsable en plus haute responsabilité. Le taux de réponse est par conséquent de 19,48% du total des adhérents. Si nous retenons que selon le Chargé de Mission, environ 39,28% de prestataires chartés ont une activité en relation avec la Grande Distribution à l'échelle nationale en 2011.

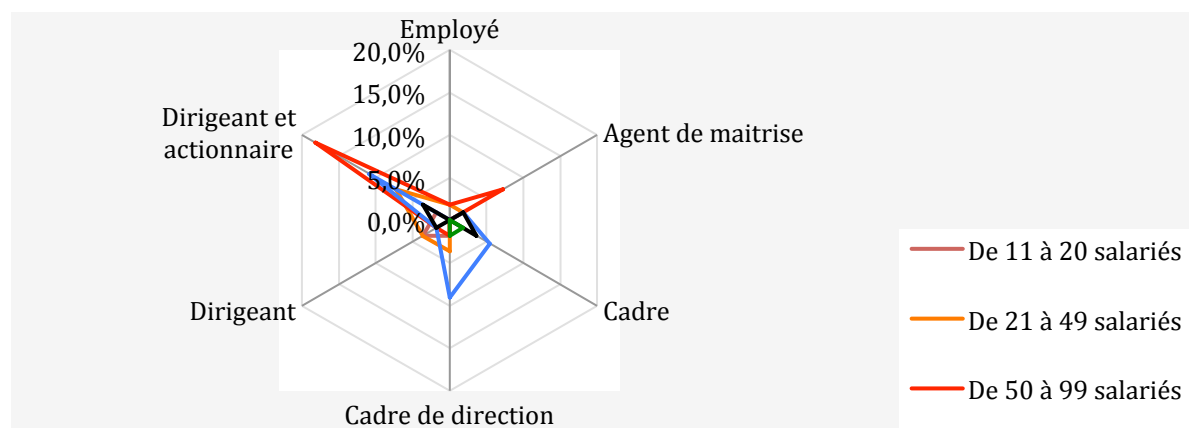
Les 52 répondants représentent alors près de 49% des adhérents PSL participant à la logistique de la Grande Distribution. La répartition des professionnels, participant à l'enquête et retenus pour l'observation, est décrite tout d'abord globalement, puis par classe de responsabilité et par taille d'entreprise, selon les deux graphiques (3 et 4) suivants :

**Graphique 3 – Répartition globale des classes de répondants à l'enquête**



<sup>187</sup> Voir Annexe – 8 : Synthèse action – Source Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » Languedoc Roussillon

**Graphique 4 – Répartition des classes de responsabilités des répondants à l'enquête par taille d'entreprise**



Nous pouvons observer que dans l'ordre décroissant de leur taux de présence dans le panel, les dirigeants actionnaires sont majoritaires, les cadres de direction puis les dirigeants d'entreprise représentent 73% des répondants. L'observation peut donc être réalisée dans un contexte de responsabilité forte pour la population observée.

La possibilité d'exclure les prestataires hors champs d'observation permet de réaliser des analyses à but descriptif, ceci afin de confirmer ou d'infirmer les données issues des entretiens et utilisées en tant que verbatim dans nos résultats. Ce travail de croisement des sources pour un même sujet vise la validation de l'observation afin de nous mener à des résultats probants. Nous utilisons ainsi le potentiel de la triangulation des méthodes. Le rapprochement des verbatim et des données descriptives de l'enquête est utilisé dans la partie résultats et plus spécifiquement dans la section 2 du chapitre 1 des résultats et dans les deux sections du chapitre 2. Ces données quantitatives sont également exploitées dans le chapitre dédié à la discussion des résultats. Certaines analyses explicatives seront issues de ce questionnaire. La validation des résultats étant essentielle dans le positionnement épistémologique choisi et la typologie de la démarche d'observation, nous optons pour une utilisation descriptive et explicative, selon les observations. Dans ce cas, nous collectons les données par un échantillonnage au sein de la grappe du panel de population des PSL retenus pour l'enquête. Lors de la présentation d'observation nécessitant une plus grande profondeur d'analyse, la combinaison d'échantillonnages à plusieurs phases peut s'avérer utile. Dans ce cas, l'échantillon principal par grappe rend possible le sous-échantillonnage pour certaines observations. Dans d'autres cas, le croisement des données, nous permet de compléter l'observation par une lecture explicative de l'observation.

## Conclusion du Chapitre 3

---

Ce chapitre a argumenté les choix effectués, et a proposé un *design* de recherche qui se veut adapté à l'objet et la question de recherche :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

Le caractère composite de cette question principale nécessite une réponse adaptée. Le nombre de travaux recensés sur une approche théorique « socio-économique » du modèle « Plug and Play » nous conduit à construire de la connaissance sur ce sujet et sous cet éclairage.

L'approche exploratoire semble être celle qui peut permettre des observations suffisamment fournies dans le but de saisir à la fois le sens économique des relations et le sens sociologique. L'avantage de cette approche réside dans une posture d'observation ouverte vers la découverte d'un environnement et de ses interactions. La distance que l'observateur peut garder dans l'observation et l'objectivité est contenue dans la méthode de collecte choisie et la démarche de construction de la connaissance.

Bien que cela pourrait être compris comme une volonté de généralisation de l'observation, ce qui n'est pas notre choix épistémologique, le nombre et la variété des sources de données d'observation sont importants dans notre travail. Pour circonscrire le modèle « Plug and Play » et tenter de proposer une lecture scientifique plausible, plusieurs méthodes sont nécessaires.

Tout d'abord il faut tenter de saisir le sens organisationnel et stratégique du modèle. Puis, l'observation doit nous permettre de mesurer les impacts de ce « Plug and Play » chez les Prestataires des Services Logistiques. Enfin, il s'agit de percevoir les actions, les réactions et les intentions au sein du modèle logistique qui est l'objet de notre recherche.

La triangulation semble nécessaire dans notre travail pour permettre une collecte de données fournie en nombre suffisant. Elle l'est également car elle peut offrir une étendue de la perception du modèle auprès des prestataires, non pas encore une fois généralisante, mais suffisamment porteuse de sens afin d'apporter une validité aux résultats de la recherche.

Enfin, la démarche abductive optée nous semble adaptée à un positionnement constructiviste modéré par une approche exploratoire de l'objet et une observation basée sur une triangulation des méthodes. L'abduction, proposant un « va et vient » entre l'observation et

les théories, offre la possibilité de construire la connaissance sans a priori *ex ante*. Cette démarche permet de lever l'ambiguïté d'une approche exploratoire qui selon Popper est problématique dans l'hypothèse de départ. La démarche adductive nécessite une posture *empathique* et *positive ouverte* envers l'objet de la recherche. Elle favorise donc la levée d'ambiguïté puisqu'elle situe l'observation dans une perception bienveillante de l'objet. En d'autres termes, le choix des méthodes d'observation peut autoriser une perception objective. Dans notre cas, la méthodologie de recherche adoptée est donc :

**Un positionnement constructiviste modéré mis en œuvre par une approche exploratoire qui s'appuie sur une triangulation des méthodes d'observation et une construction de la connaissance par une démarche abductive.**

La triangulation des méthodes s'articule autour d'une série de douze entretiens non-directifs et semi-directifs sur une population de 9 entreprises qui fournit le matériau nécessaire pour l'extraction de verbatim.

Cette méthode est le fondement de notre approche exploratoire. La deuxième méthode mobilisée est l'analyse textuelle. Elle a pour objectif la collecte de données issues d'une vidéo officielle de présentation à l'échelle nationale. Son analyse permet d'identifier le discours officiel des prestataires et leurs attentes à travers une démarche liée au Développement Durable.

Enfin, la dernière méthode consiste en une enquête quantitative de 34 questions et 120 sous-questions. La cible concerne les Prestataires de Services Logistiques entretenant des relations commerciales avec la Grande Distributions. Nous avons retenu 52 répondants à l'échelle nationale qui représentent 20% de la population d'adhérents à « Objectif CO<sup>2</sup> ». Selon la répartition que nous pouvons retenir du Chargé de Mission, ils représentent près de 49% de la population des Prestataires de Services Logistiques en relation commerciale avec la Grande Distribution.

Avant d'aborder la seconde partie de la thèse qui consiste en l'étude de cas et ses résultats, la conclusion de la première partie propose une articulation du cadre théorique retenu et la méthodologie argumentée dans ce chapitre.

# CONCLUSION DE LA PARTIE 1

---

Notre revue de littérature a permis de proposer un cadre conceptuel afin de répondre à la question de recherche :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

Il semble que le modèle logistique « Plug and Play » de la Grande Distribution puisse permettre d'y répondre partiellement. Nous avons donc proposé de décomposer cette question en deux sous-questions afin de réduire la complexité de ce modèle et des relations économiques et sociales dans une recherche d'explication et de proposition scientifique.

La mise en relief de l'interrogation sur le « Pourquoi ? » et le « Comment ? » contenue dans la question principale permet de proposer deux sous-questionnements :

- 1. Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?**
- 2. Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?**

Le modèle « Plug and Play » proposé par Fabbe-Costes mais aussi Paché et Paraponaris, bien que complet, porte le débat plus sur des explications proches de théories économiques. Ce modèle et les théories économiques qu'il mobilise ne suffisent pas à expliquer l'entrelacement « socio-économique » de relation que constitue ce modèle logistique. Il semble figer ses acteurs prestataires dans une dépendance et un blocage d'action, renforcés par le contrôle de la performance mais également opérationnel et organisationnel. Lorino le définit par une stabilité et une mémoire organisationnelle qui conditionne la performance, de ce que Christopher appelle une entreprise en réseau Agile et Lean.

Dés lors, les théories sociologiques peuvent nous aider à comprendre les relations, autres qu'économiques, qui peuvent rendre ce modèle possible et performant. Elles semblent même



aptes à expliquer les relations économiques tout simplement, comme le défendent White, Orléans ou Bourdieu. La théorie du découplage et de l'encastrement selon White, semble utile à une approche du modèle dans une démarche de construction de la connaissance.

Peu de travaux ont abordé ce modèle logistique sous un éclairage « socio-économique » alors qu'il mobilise au quotidien les caractéristiques des réseaux, champ privilégié d'expression des relations sociales. Le découplage peut expliquer l'isolement d'un marché par rapport à un autre. L'encastrement permet de saisir le mécanisme d'insertion ou de formalisation de ce marché.

Nous pourrions ainsi proposer une lecture « socio-économique » du modèle « Plug and Play ». L'ambition serait alors de lui donner une dimension managériale et stratégique. Ceci sous le couvert des relations au sein d'un réseau complexe constitué d'une « organisation d'organisations ». Ce que certains auteurs ont nommé l'*entreprise archipel*, nous rappelant le concept de la firme pivot.

Cette double lecture de l'objet de notre recherche nécessite la mise en œuvre d'un canevas méthodologique apte à observer puis à construire une logique explicite mais non généraliste.

Le devis méthodologique argumenté et proposé dans le chapitre 3 de cette partie et dont la définition repose sur :

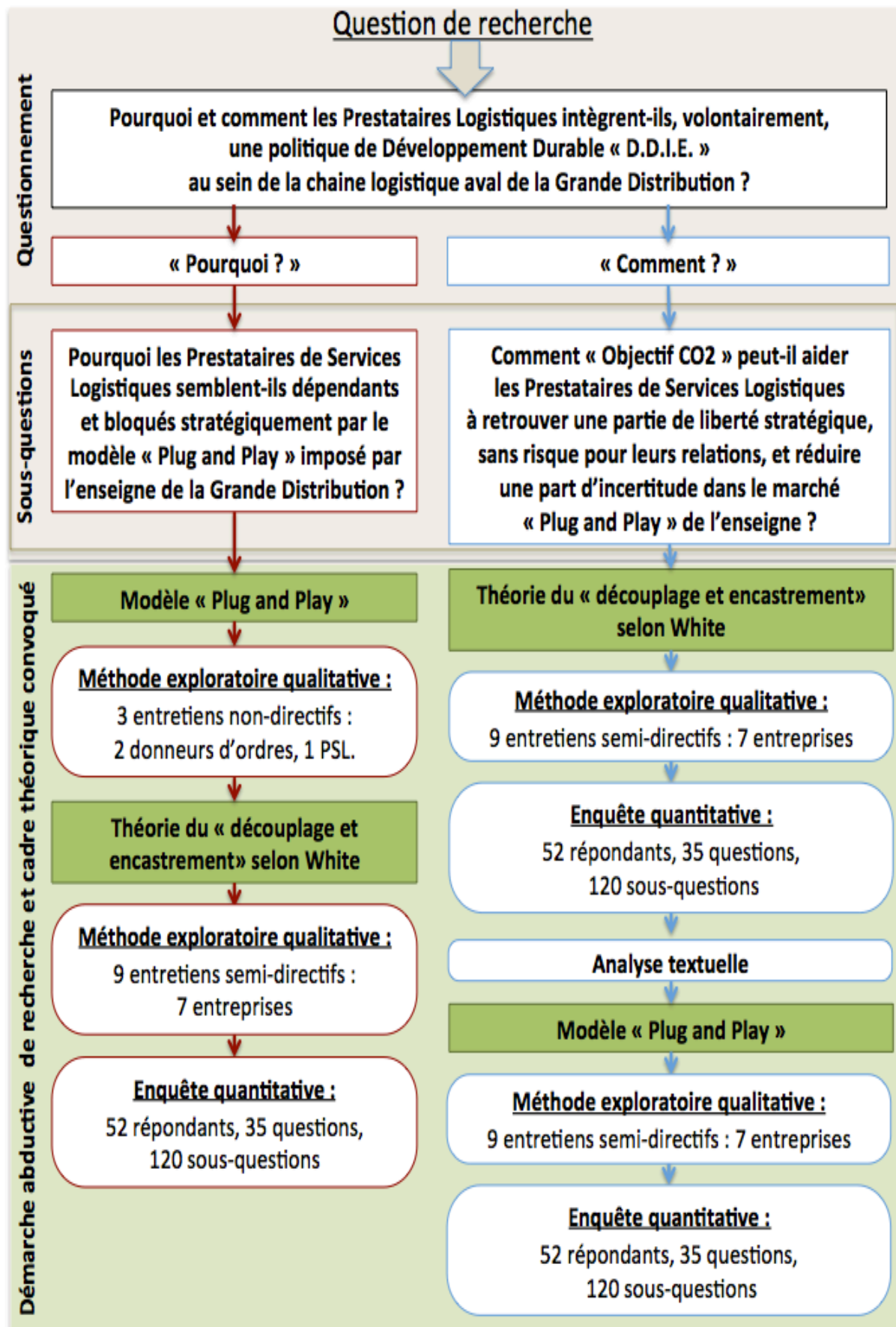
**Un positionnement constructiviste modéré mis en œuvre par une approche exploratoire qui s'appuie sur une triangulation des méthodes d'observation et une construction de la connaissance par une démarche abductive.**

La figure suivante (19) propose de positionner la question de recherche, les deux sous-questions, les méthodes d'observations optées et les acteurs impliqués dans la démarche.

Ce canevas nous permet de clore cette partie théorique et méthodologique. Elle cède la place à l'étude de cas approfondie qui tente de répondre à la question principale. La question de recherche :

Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?

Figure 19 - Cadre théorique, démarche méthodologique et acteurs impliqués dans la recherche





**PARTIE 2 – RESULTATS DE LA RECHERCHE ET  
DISCUSSION : UNE ETUDE DE CAS SUR LES  
PRESTATAIRES LOGISTIQUES, LE DEVELOPPEMENT  
DURABLE LIE AUX IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX  
(D.D.I.E.) ET UNE ENSEIGNE DE LA GRANDE  
DISTRIBUTION**

---

# INTRODUCTION

---

Cette étude de cas vise à répondre à notre question de recherche, que nous rappelons :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

Cette question de recherche implique un découpage de notre approche en deux grands thèmes : Pourquoi ? Comment ? Ils nécessitent de composer l'observation en deux parties distinctes.

Le premier chapitre de cette partie vise à répondre au « **pourquoi ?** », le deuxième chapitre s'attachera à répondre à l'interrogation « **comment ?** ». L'ensemble des deux approches permettra ainsi de répondre à la question de recherche de ce travail doctoral. Afin de structurer notre observation, le chapitre 1 tente de répondre à la question suivante :

Question principale Chapitre 1 :

**Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?**

Cette interrogation est la question principale du premier chapitre des résultats. Elle amène elle-même à appréhender cette interrogation par le biais de deux autres sous-questions que nous présenterons en introduction du chapitre 1.

Dans la même perspective, le chapitre 2 est construit autour d'une seconde question principale. De même, elle fait appel à deux sous-questions qui nous permettent d'y répondre. Le chapitre 2 tente ainsi de répondre à la question principale suivante :

Question principale Chapitre 2 :

**Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?**

Les deux réponses principales de ces chapitres défendent l'ambition de vouloir répondre à la question de recherche. Pour ce faire, nous allons mobiliser dans notre observation les deux théories exposées dans la première partie de la thèse : le « Plug and Play », le « découplage » et « l'encastrement ». Nous tenons à préciser qu'il s'agit du découplage et de l'encastrement

selon White (2011). Ils permettent un éclairage socio-économique des marchés utile pour la compréhension de notre objet de recherche.

Le « Plug and Play » nous aide en effet à comprendre la construction de la relation, entre l'enseigne et les prestataires, sur le fondement économique et organisationnel. Ces théories mobilisent les concepts présentés dans notre partie théorique. L'ensemble explicite le modèle logistique « Plug and Play » et ses impacts dans l'environnement d'échange observé de l'enseigne de la Grande Distribution.

Le découplage et l'encastrement visent à nous permettre de donner un sens aux relations au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne. L'approche économique ne semble pas expliquer, à elle seule, à la fois la dépendance et le blocage stratégique des prestataires tout comme les capacités et possibilités d'actions de ces derniers.

Le choix d'une enseigne pour notre observation est déjà argumenté dans notre chapitre dédié à la méthodologie. Notre propos est ici de fournir une lecture des relations entre donneurs d'ordres et PSL. Nous précisons que cette lecture ne peut pas et ne veut pas être exhaustive. Elle ne peut pas être exhaustive en raison de la volonté de certaines enseignes de ne pas ouvrir leurs portes à certains observateurs sur ce type de sujet. Ainsi, la généralisation ne peut être prétendue, même si une forte tendance venait à être soulignée. Egalement, elle ne veut pas être exhaustive car l'espace d'échanges est en mouvement permanent. Il se redessine constamment afin de répondre aux besoins stratégiques de la Grande Distribution. Les allées et venues d'acteurs qui se positionnent, à plus ou moins long terme dans l'échange, modulent et conditionnent les réactions des acteurs.

Enfin, cette observation s'intéresse à l'organisation complexe exposée dans la partie théorique du « Plug and Play ». Les relations et les actions au sein du modèle sont tout autant complexes. C'est pourquoi notre travail d'observation s'articule autour d'un axe, en deux temps. Premier temps, pour saisir le modèle « Plug and Play », l'observation se fera du « Plug and Play » vers les PSL<sup>188</sup>. Ceci afin de saisir les enjeux stratégiques du modèle et les contraintes imposées aux PSL. Ce premier temps nous permettra d'établir notre hypothèse de départ, première difficulté de notre démarche comme nous l'avons exposé dans la partie méthodologique. Puis dans un second temps, l'angle d'observation tournera pour intégrer la vision des PSL en termes d'option stratégique dans le modèle « Plug and Play » de l'enseigne. Le premier temps correspond au chapitre 1 et le second temps au chapitre 2.

---

<sup>188</sup> PSL : Prestataire de Services Logistiques



Les deux points distincts de cette question sont : 1) La dépendance, 2) Le blocage stratégique, des PSL dans le modèle « Plug and Play ». Ils donnent la thématique de chacune des Sous-sections de notre premier résultat de cette section.

### **Section 1 : Des PSL dépendants du modèle « Plug and Play » de l'enseigne de la Grande Distribution**

#### **Sous-question 1 : Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants du modèle « Plug and Play » ?**

Cette section sera conclue par un premier résultat intermédiaire.

### **Section 2 : Le modèle « Plug and Play » de l'enseigne bloque le choix stratégique des PSL**

#### **Sous-question 2 : Pourquoi le modèle « Plug and Play » semble-t-il bloquer les Prestataires de Services Logistiques dans leurs choix stratégiques ?**

Cette section 2 proposera un deuxième résultat intermédiaire. Les deux résultats intermédiaires permettront de conclure le chapitre 1.

Nous aborderons le « Plug and Play » sur ses fondements économiques et organisationnels pour décrire les relations entre les PSL et leur donneur d'ordres. Nous ferons appel aux théories telles que :

- Les coûts de transaction qui nous éclairent sur les raisons de la standardisation ;
- Le « Lean » et l'« Agile » qui nous donnent les raisons stratégiques organisationnelles ;
- La théorie des contrats qui nous permettra de comprendre comment peut s'articuler un modèle logistique « Plug and Play » afin d'être performant ;
- Enfin, le cahier des charges qui sera positionné dans nos résultats comme le point d'articulation du concept « Plug and Play ».

Ces théories mobilisent des concepts que nous avons déjà présenté dans notre partie théorique. L'ensemble explicitera le modèle logistique « Plug and Play » dans l'environnement d'échange observé de l'enseigne de la Grande Distribution.



## Section 1 - Des prestataires de services logistiques dépendants du modèle “Plug and Play” de l’enseigne de la Grande Distribution

---

Dans cette section, les résultats sont issus d’une observation basée sur une série d’entretiens non-directifs.

Ces entretiens non-directifs<sup>189</sup>, ont permis de qualifier la typologie de l’organisation logistique au sein de laquelle nous avons choisi de faire notre démarche de recherche.

Cette qualification est essentielle dans le sens où elle donne un caractère explicatif aux relations entre les PSL et le donneur d’ordres qui est une enseigne de la Grande Distribution.

La complexité est de tenter de dresser un schéma explicatif qui implique de saisir les motivations stratégiques du donneur d’ordres ainsi que les leviers qu’il sollicite pour aboutir à sa stratégie. La difficulté consiste également à discerner les perceptions, qu’ont les prestataires, du modèle logistique et organisationnel mis en œuvre par l’enseigne.

Cet état des lieux nécessite donc une distance entre l’observateur et le sujet de l’observation. Afin de ne pas influencer sur la perception et une proposition schématique du modèle logistique de l’enseigne, l’entretien non-directif des acteurs de l’enseigne mais aussi de PSL nous a semblé être une solution méthodologique adaptée.

Le thème central est le modèle logistique et son organisation. Le modèle « Plug and Play » nous semble approprié à travers une approche théorique des coûts, des contrats et de l’organisation « Lean et Agile », pour répondre à la sous-question 1 :

### **Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants du modèle « Plug and Play » ?**

Deux résultats intermédiaires nous permettront de proposer une réponse à cette question.

---

<sup>189</sup> La deuxième étape, également liée à une série d’entretiens semi-directifs, aura aussi pour vocation d’affirmer cette typologie de logistique.

## 1. La logistique aval, une logique des coûts

Les domaines de concurrence des enseignes de la Grande Distribution ont fortement mis en avant les leviers de compétitivité potentiels, organisationnels mais aussi économiques, de la logistique aval. La prise en compte de cette niche de compétitivité a été amplifiée dès lors que les méthodes d'achats de biens<sup>190</sup> ont été optimisées et sont, depuis, maintenues à un niveau hautement performant. « *Par leur puissance, qui découle directement de la massification des flux, les centrales d'achat assurent l'approvisionnement des produits référencés à un prix inaccessible aux indépendants* », (Licoppe , 2001, p. 200).

Cette recherche de compétitivité a conduit à désigner la chaîne logistique, notamment aval, comme l'un des points d'appui principaux d'une politique de recherche constante de diminution des coûts. Ce choix stratégique s'explique à travers l'affirmation de Christopher (2011) relayée par Waters (2007, p. 57), « *La plupart des possibilités de réduction de coût ou d'amélioration de la valeur se situent à l'interface entre les partenaires de la Supply Chain* »<sup>191</sup>.

La chaîne logistique devient par conséquent un des principaux piliers de compétitivité sollicité et surveillé par les décideurs, permanents et adhérents, de l'enseigne.

### 1.1. La notion de coût logistique pour l'enseigne de la Grande Distribution

Au niveau opérationnel de la logistique « aval », le travail réalisé par la branche logistique de l'enseigne est concentré sur l'optimisation de l'exploitation en termes kilométriques. Cet axe de travail et de recherche de performance est défini et mis en œuvre par les Directeurs d'activité et les Responsables opérationnels sous l'égide des Adhérents, comme nous le confirme le Directeur National des Opérations :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

« *Le rôle des permanents est un rôle de précision, de communication, pour faire prendre les bonnes décisions, mais c'est toujours l'adhérent qui prend la décision parce que c'est une décision financière au bout du compte...* »

<sup>190</sup> Nous entendons par achat de biens, les produits et services mis à disposition et achetés « en l'état » par le client final, le consommateur.

<sup>191</sup> « *Most opportunities for cost reduction and/or value enhancement lie at the interface between Supply Chain Partners.* », (Waters, 2007, p. 57)

La réalité est liée à une volonté de réaliser des économies immédiates et indentifiables en termes de coûts du point de vue de l'exploitation logistique aval. Le ratio du terme kilométrique<sup>192</sup> (€) à la tonne est mis au premier plan dans l'exposé du Directeur National des Opérations, tout autant que dans celui de la Responsable Nationale de la Cellule Transport et Logistique « aval ». Ce lien direct entre la définition de la performance et le ratio opérationnel, perceptible à l'échelle du Directeur et de la Responsable, est le résultat en partie de la nouvelle structuration de l'organisation interne implémentée fin 2010.

Cette nouvelle organisation se veut réduite en termes de distance organisationnelle, entre les décideurs stratégiques et les responsables opérationnels, comparativement à ce qu'elle fût auparavant. Ainsi, les décisions de la Direction Générale ne passent que par un nombre de relais hiérarchiques très réduit avant d'être propagées au niveau de la gestion opérationnelle et des équipes terrain. Ceci nécessite donc une qualification, des objectifs et des consignes, compréhensibles de tous, peu interprétables, traduisibles dans les différents métiers et les niveaux hiérarchiques sans déviation de sens pour l'ensemble des acteurs.

Le changement de la structure de l'organigramme provient du fait d'une dérive du *fonctionnement* en binôme (i.e. Permanent/Adhérent<sup>193</sup>). Cette modification vise la mise en place d'une organisation fonctionnant sur un « *râteau plus court* » exhortant, comme réponse, une politique centrée sur la réduction des coûts logistiques.

En effet, il a été constaté par les responsables métiers que, lors des années précédentes, certaines pressions ont été exercées par les magasins, dont les propriétaires / gérants sont également acteurs *intégrés* dans la décision stratégique logistique de l'enseigne.

Certaines bases logistiques ont pu être tentées par l'abandon temporaire, ou la relativisation, d'un des aspects de la performance pour ne privilégier en priorité que celui du service au POS<sup>194</sup>. Ceci afin de satisfaire le client final (i.e. l'adhérent) directement *visible* dans la chaîne et en lien direct, à la fois, sur la chaîne opérationnelle et de décision. Sur ce point, le témoignage du Directeur National des Opérations fait un constat dans le verbatim suivant :

<sup>192</sup> Le terme kilométrique est le coût de revient du kilomètre parcouru.

<sup>193</sup> Dans les propos rapportés des différents entretiens avec les Directeurs et Responsables de l'enseigne, il faut entendre par « Permanents » les salariés du groupement occupant uniquement leur fonction métier, et par les « Adhérents » les propriétaires de magasin qui ont pour obligation d'être présent au sein de l'organisation du groupement et des métiers. Le Permanent et l'Adhérent forment un binôme « Permanent/Adhérent ». Ils prennent des décisions sur la base d'une entente et d'un accord basé à la fois sur le professionnalisme lié au métier, la rentabilité du groupement, la performance du service et la rentabilité au niveau du magasin. Ils sont aussi appelés à être une force de proposition sur leur axe.

<sup>194</sup> POS : Point of Sales (point de vente/ de consommation)

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« Parler du rôle de la logistique, la logistique à elle seule est là pour diminuer ses coûts. En fonction de quoi ? Moi, le moins que je puisse faire c'est de ne pas livrer les points de vente »... « Là où nous avons été très forts mais ça pu nous couter beaucoup aussi, c'est une notion de service à tout prix. Nous avons un super service point de vente. J'ai dit à tout prix parce que ça peut partir dans l'exagération, c'est parti dans l'exagération. »*

Ce type de comportement des « clients internes » a nécessité par voie de fait un repositionnement stratégique de la part des décideurs afin d'éviter, à terme, des dérapages lourds de conséquences pour la performance de cette enseigne de la Grande Distribution.

### **1.2. Performance et indicateur : unicité de perception**

Au regard de ce constat, les Directeurs *métier* (Adhérents/Permanents) et la Direction Générale, qui fonctionnent selon le même schéma (i.e. un binôme Adhérent/Permanent), ont redéfini des priorités lors du remaniement de l'organisation et de la structure de décisions internes.

La cible de la performance identifiable, tout au long de la chaîne de décision jusqu'à l'opérationnel, est le coût. Elle est identifiée et traduite plus précisément en termes de « coût au kilomètre de la tonne livrée<sup>195</sup> au magasin ». De fait, dans notre cas, la traduction de la performance est, au final, financière comme le souligne Kaplan et Norton (1996). C'est ce que nous avons pu entendre lors de nos entretiens :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« Si en logistique il n'y a pas de décision financière, c'est que l'on a raté une étape, elle est au moins financière. Donc c'est tout simple mais c'est cet effet là qui va régler le binôme adhérent/permanent »*

La performance, liée à la fois à l'objectif et à sa mesure (i.e. contrôle), est articulée autour d'un indicateur de performance (IP) transversal qui, lui-même, nécessite d'être correctement associé à un acteur et renvoie à une action « *comme moyen pertinent d'atteindre un objectif* ».

Dans le discours de ces managers, il apparaît un réel souci de cohérence et de rapidité, transversales et verticales, de mise en œuvre de la décision stratégique de la Direction

<sup>195</sup> Coût de la tonne ou du colis livré, le choix du ratio de coût est fonction du type de marchandise livrée.

Générale à la perception des opérationnels. Cette articulation organisationnelle s'attache également au traitement des dysfonctionnements, dans le sens d'une non performance qui finalement se traduit, également, financièrement. La lecture directe du terme kilométrique, tel que défini, permet d'identifier clairement les acteurs (internes et externes) impliqués dans l'atteinte de l'objectif. En cas de défaillance sur la performance visée, l'analyse peut être plus détaillée en termes d'exploitation, sur une région géographique donnée ou/et une journée précise, tout en gardant le même indicateur en *ligne de mire*.

De ce montage provient la nature de *l'efficacité cognitive* de l'IP et plus largement du concept de performance. Elle est interprétable et soumise à une réflexion cause/effet. La performance et sa mesurabilité (IP), toujours selon Lorino, reposent essentiellement sur une connaissance de l'action, ce qui implique qu'il faille :

- faire un choix partagé et connu, collectivement (dans l'organisation), de l'action ;
- ratifier avec l'acteur la relation cause/effet ;
- sélectionner les informations pour évaluer le déroulement (type de mesure et interprétation) ;
- accumuler les mesures et observations afin de fonder une base objective.

La priorité est ainsi donnée aux actions clairement quantifiables tant au niveau de l'utilisation des ressources matérielles que des gains potentiels. Elles sont, par conséquent, directement attachées à l'amélioration de la rentabilité sans dégradation du niveau de service rendu aux magasins (POS). Cette position est validée et entérinée par le binôme Adhérent/Permanent, *instance*<sup>196</sup> qui fixe la *feuille de route* des projets logistiques pour l'année.

Dans le cas contraire, c'est à dire la dégradation du niveau de service, du prix « rendu » donc de la rentabilité, l'adhérent a toute liberté pour effectuer lui-même son approvisionnement. Ceci sous-entend qu'il effectuera son propre choix de fournisseur et de mode de distribution ou livraison. Cette sortie du schéma logistique « classique » de l'enseigne, par conséquent du circuit de distribution du groupement, pénaliserait directement la filière logistique de l'enseigne. Elle diminuerait ainsi l'effet de massification. Cela peut avoir des impacts sur l'exploitation des ressources logistiques, et la mutualisation des achats, tant au niveau de la négociation des prix que de la massification des approvisionnements. Cet effet pourrait être inquiétant dès lors qu'un nombre significatif d'adhérents serait insatisfait et choisirait de faire

<sup>196</sup> « *Se dit d'un ensemble de personnes ou d'un organisme à qui a été remis un pouvoir de décision* », Définition de l'Académie française (éd. 1986)

plutôt que de faire-faire par la filière achat et logistique du groupement. C'est ce que nous confirme la Responsable Nationale des Opérations de Transport :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« En fin de compte il y a une véritable relation client/fournisseur, parce que si le magasin veut s'approvisionner en direct, il pourrait dire à sa base : ça ne m'intéresse pas je vais m'approvisionner directement chez mon fournisseur. »*

Ce type d'approche pilotée par les magasins, et donc les adhérents, semble ainsi nécessaire afin de maintenir le prix dans un cadre concurrentiel. Ceci positionne la prestation logistique dans un environnement s'apparentant à un marché *exacerbé* car essentiellement articulé autour du prix de la prestation. Ce positionnement est validé :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« Notre cahier des charges, entre les magasins et notre structure métier logistique, est obsessionnellement travaillé sur les euros. »*

La nécessité pour cette enseigne de la GD de mener la relation d'échange avec le PSL dans un marché hyperconcurrentiel a pour but de diminuer le coût de la prestation logistique. Ce type de marché, dans lequel la concurrence est forte, est un espace au sein duquel l'opportunisme et l'incertitude trouvent une place. Ce sont des facteurs potentiels d'instabilité dans une chaîne logistique inter-organisationnelle mais aussi d'optimisation du coût logistique à payer, du fait de la concurrence entre les PSL.

Cette chaîne logistique a pour vocation de rendre une « qualité de service au moindre coût ». La qualité de service est, dans une organisation transversale, au-delà du processus même du PSL dans le contact logistique entre les acteurs. La stabilité au sein du marché garantit une connaissance des acteurs entre eux et de leurs façons d'agir. Elle favorise donc des contacts logistiques entre les acteurs plus performants qu'elle ne le serait entre acteurs changeant fréquemment. Il existe apparemment une certaine ambiguïté entre ce concept de performance et de mémoire, qui implique une stabilité dans l'organisation, (Fabbe-Costes, 2007), et la nécessité de maintenir la prestation logistique dans un environnement de marché. (Christopher & Gattornab, 2005)

La cible définie est l'opération logistique aval, et notamment le transport aval, qui reste une des sources principales de réduction des coûts. « *Nous soutenons que la dernière occasion qu'il reste pour une réduction importante des coûts se situera plus largement dans la Chaîne Logistique d'approvisionnement plutôt qu'au sein des opérations propres à l'entreprise.* »<sup>197</sup>, (Christopher & Gattornab, 2005, p. 3).

La conjoncture des coûts (i.e. carburant, matériels, matières premières, salaires) impacte directement à la hausse sur le terme kilométrique pour les PSL. Les négociations à la baisse de la part du donneur d'ordres, sont donc plus compliquées.

L'effort en termes d'achats fournisseurs peut viser alors une maîtrise de l'augmentation des tarifs plutôt qu'une diminution de la grille des prix. Ceci est principalement dû à la stratégie d'approvisionnement basée sur la gestion drastique des stocks, le « juste à temps » (JAT)<sup>198</sup>. Cette dernière limite les effets de massification et ne permet plus, ainsi, d'appuyer la politique de prix uniquement sur les volumes massifiés. La base de la compétitivité des coûts reportée sur la logistique aval se situe alors au niveau de la structure même de la chaîne logistique et de la dynamique des relations au sein de cette chaîne entre le donneur d'ordres et les prestataires.

L'objectif ainsi défini en termes de couple « qualité de service au moindre coût » est sous l'étroite surveillance du binôme Permanent /Adhérent, *designer* et décideur de la stratégie logistique, comme nous avons pu le constater dans les verbatim précédents.

#### Résultat intermédiaire 1 :

Les prestataires de Services Logistiques sont soumis à une logique de coût imposée par l'enseigne, sans pour autant délaissier le niveau de service rendu au client.

<sup>197</sup> « *Our contention is that the last remaining opportunity of any significance for major cost reduction will lie in the wider supply chain rather than in the firm's own operations.* », (Christopher & Gattornab, 2005, p. 3)

<sup>198</sup> Juste à Temps (JAT) nommé également JIT (Just in Time) dans les ouvrages internationaux traitant du sujet des approvisionnements.

## 2. Le rôle du cahier des charges : fixer la stratégie et la relation d'échange

Ces constatations nous font revenir sur le principe même de stabilité de l'organisation que nous avons abordé dans la partie traitant de l'agilité<sup>199</sup> dans notre revue de littérature (Paché & Paraponaris, 2006). En effet, les points relevés ci-dessus font appel au concept de mémoire d'une organisation performante : action, mesure, trace, analyse, action correctrice, etc.<sup>200</sup>. La stabilisation passe donc par une forme de *routinisation de l'activité* (Lorino, 2005, p. 64)<sup>201</sup> qui «...dans une organisation constitue la forme de stockage la plus importante de la connaissance opérationnelle de l'organisation ; [...] il y a une multiplicité de formes de mémoire ... ».

La performance dépend donc d'une base d'actions et de connaissances collectives. Elle est composée d'une mémoire liée à la fois à l'individu (i.e. l'acteur logistique interne ou externe), à l'entreprise, à son organisation. Les relations au sein de la chaîne de valeur sont également parties constituantes de cette mémoire. Ces relations sont interactionnelles « ... *qui implique une multiplicité d'acteurs et soulève donc des questions de coordination, de communication et d'intelligibilité mutuelle en son sein* », (Lorino, 2005, p. 57).

Il est donc question de trouver des éléments, mécanismes ou dispositifs, aidant à coordonner, communiquer et rendre intelligible l'objectif de l'organisation. Le cahier des charges<sup>202</sup>, support technique et fonctionnel de la démarche d'appel d'offres, peut occuper ce rôle en partie. « *Le cahier des charges permet de définir les spécifications de base du produit ou d'un service à réaliser, mais il peut décrire également les modalités d'exécution, les objectifs à atteindre et vise ainsi à bien cadrer une mission* », (Duhautois & Perraudin, 2010, p. 107). Il est donc un élément formalisateur de la définition de la performance, de sa mesure et par conséquent générateur de mémoire, selon les principes énoncés plus haut, dans un contexte d'acteurs multiples. Le cahier des charges permet de déterminer les besoins pour chacun des acteurs d'une chaîne qui sont assimilés à des sous-traitants<sup>203</sup>. Ce document devient un outil

<sup>199</sup> L'agilité apparaissant, alors au regard de notre argumentaire, en partie comme un paradoxe à l'apprentissage organisationnel.

<sup>200</sup> Principe fondamental du PDCA: "Plan, Do, Check, Act". Méthode que W.E. Deming (1900-1993) n'a pas inventée mais qu'il a popularisée dans les années 50.

<sup>201</sup> L'auteur rapporte et traduit une citation de Nelson et Winter noté : Nelson R. R. et Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

<sup>202</sup> Le Cahier des charges permet « *d'inciter les donneurs d'ordres à s'exprimer en termes d'obligations de résultats, de préférence aux obligations de moyens. En donnant une référence fonctionnelle du besoin, il (le cahier des charges fonctionnel) contribue à l'obtention de la Qualité définie comme l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* », Norme AFNOR (Association Française de Normalisation), NFX 50 151.

<sup>203</sup> « *les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur*



au sein de l'organisation de la logistique aval de la Grande Distribution. Cette logistique est essentiellement basée sur la sous-traitance et l'externalisation. Il en est ainsi car il permet de répondre ou du moins de statuer sur les questions de coordination, de communication et d'intelligibilité auprès et malgré la multiplicité d'acteurs.

### 2.1. Le cahier des charges : un contrat implicite

Dans le contexte que nous observons et au regard des apports de certains auteurs, cités précédemment, nous pouvons positionner le cahier des charges comme une *modalité* qui constitue une « *incitation inscrite au contrat* » définie entre les acteurs. Il fixe le « *cadre auquel est tenu de se conformer le prestataire* » (Baudry, 1993, p. 51). Il établit une « relation d'autorité » entre le donneur d'ordres et le sous-traitant qu'est le prestataire. Ce rôle du cahier des charges dans les relations entre les acteurs nous est expliqué par un PSL rencontré lors des entretiens non-directifs :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Le donneur d'ordres, de par le cahier des charges, chiffre les performances, elles sont chiffrées ; aujourd'hui nous avons des impératifs de livraison avec des statistiques sur toute la partie litiges, tout ce qui est performance fait partie du cahier des charges... »*

*« Aujourd'hui, ils (i.e. les donneurs d'ordres) ont des états statistiques qui nous sont remontés régulièrement et fréquemment par les plates-formes. Ils les traduisent sur des tableaux, puis le comparatif est fait par rapport au cahier des charges et aux exigences qui avaient déjà été demandées dès le départ. À partir de là, nous savons évidemment si nous sommes dans les clous ou pas dans les clous ».*

Le mécanisme de coordination ainsi établi donne au cahier des charges, une double lecture. Il détermine l'exigence de l'instance de décision, d'une part vers l'opérationnel au sein de l'enseigne (i.e. en interne) d'autre part, il fixe les règles de l'échange aux prestataires.

En interne, il détermine en effet le volant d'autonomie des opérationnels et leur liberté de décision dans certaines limites définies par la performance. Pour les PSL, il est utilisé afin de poser un cadre (volumes, contraintes et obligations) face à une éventuelle fluctuation positive ou négative des flux, et fixer le niveau de prestation attendu. Il donne aux PSL une vision des outils et des données utilisées afin de mesurer leurs performances « qualité de service au

---

*d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres », (AFNOR, 2006)*

moindre coût ». Son utilité, au sens propre de la stabilité de l'organisation de la chaîne logistique, consiste à fournir un indicateur pour lequel l'acquisition des données nécessaires est précise et rapide. Sa lecture est identique quelque soit le PSL engagé sur une prestation. Il est exprimé dans la même forme et sur la même échelle de temps bien que les modalités d'exécution des prestations évoluent au fil des années. Le cahier des charges est donc un élément prépondérant de la stabilité pour cette organisation en termes de processus<sup>204</sup> de l'activité<sup>205</sup> et de mesure de sa performance. Il permet aussi le maintien de cette stabilité dans le temps et au sein de l'organisation logistique multi-acteurs :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« C'est le transport qui est le plus prêt du CdC<sup>206</sup>. Mais il y a des règles pour le nombre de livraisons. Nous savons pour quels types de points de vente, pour quels chiffres d'affaires, quels volumes, combien de livraisons il a le droit par semaine. (...) Les ERT<sup>207</sup> pilotent l'ensemble des moyens et des ressources, des camions et des hommes, pour livrer l'ensemble d'une région, pas seulement les points de vente de ma base comme avant, donc il y a une vision globale. (...) là il y a mutualisation des moyens et des ressources. »*

*« Car depuis ces dernières années, c'est le transport qui nous a permis de faire le plus d'économies de très loin. Mais aussi c'est une part importante, c'est 35% de nos charges. »*

Lors d'un appel d'offres du donneur d'ordres, l'analyse des éléments, constituant le cahier des charges, renseigne alors sur le cadre des échanges avec le soumissionnaire. Ce cadre définit alors les obligations mais également les limites à la liberté d'action du prestataire logistique. En acceptant les termes de ce cahier des charges, et *de facto* les modalités de contrôle de la performance du service rendu, le fournisseur de services initie avec son donneur d'ordres une relation d'échange basée essentiellement sur une obligation de résultat.

Les moyens, ressources matérielles, organisationnelles et financières restent à la discrétion des prestataires pour autant qu'ils répondent aux exigences du client et des produits, mais aussi, du fait de la coresponsabilité exécutant/donneur d'ordres, aux réglementations et à la

<sup>204</sup> Processus : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Note 1 : les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'un autre processus. Note 2 : Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans les conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée », Définition selon ISO 9000-2000.

<sup>205</sup> « Une activité est un ensemble de tâches élémentaires : réalisées par un individu ou un groupe d'individus, faisant appel à un savoir-faire spécifique, homogènes du point de vue de leur comportement de performance, permettant de fournir un output bien précis, qu'il soit matériel ou immatériel, à un ou plusieurs clients identifiables, interne ou externe, à partir d'un panier de ressources. », (Pillet, Martin-Bonnefous, Bonnefous, & Courtois, 2011, p. 239)

<sup>206</sup> CdC : Cahier des Charges

<sup>207</sup> ERT : Etablissements Régionaux de Transport

législation transport. Le donneur d'ordres remplit alors le rôle d'un chef d'orchestre. Il rythme les opérations effectuées par le PSL sans pour autant s'impliquer dans la fourniture des ressources nécessaires et leur exploitation, comme l'explique le verbatim suivant :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« En réalité ce ne sont pas les transporteurs qui gèrent le niveau de service. C'est nous qui leur donnons le pas, nous leur donnons le rythme. Nous leur disons quelles sont les tournées qu'ils doivent faire, lesquelles, à quel moment ils doivent revenir. Il y a des feuilles de routes théoriques qui leur disent « voilà ton plan de transport et le suivi des heures théoriques qui devraient se passer ... Mais il a la latitude, il a un ordre à lui de gérer. »*

Ceci confère donc à l'échange, en l'encadrant au niveau du fournisseur de prestations, un statut hybride (Williamson, 1985 (b)), puisqu'il ne spécifie que l'aspect fonctionnel de la relation sans exiger une spécificité forte au sens matériel ou organisationnel. Il est également important de noter que le rythme des transactions est moyen, l'activité des prestataires étant cadencée hebdomadairement et quotidiennement<sup>208</sup>, ce qui confirme par conséquent, selon Williamson (ibid., 1985) la forme hybride de ce type d'organisation inter-firme.

Nous rappelons qu'une structure hybride se construit à partir de deux formes distinctes d'organisation : d'une part la firme en réseaux (firme intégrée), de l'autre la transaction réglée par le prix. De fait, le terme « *organisation hybride* » décrit ici le type d'engagement entre deux « *agents économiques* », dans notre cas, la Grande Distribution et le Prestataire de Services Logistiques. Ce choix de type de relation et de contractualisation conditionne la capacité de la chaîne logistique à répondre aux impératifs et priorités stratégiques du donneur d'ordres. Il répond au concept de flexibilité et d'adaptabilité. De plus, selon Bharadwaj et al., (1999), cette structure d'échange optimise les capacités de la chaîne d'approvisionnement aval à atteindre l'objectif du donneur d'ordres.

La connaissance que possèdent les prestataires logistiques des différentes chaînes logistiques amont et aval leur attribue la vision et les compétences nécessaires à la maîtrise et la réduction des coûts (i.e. logistiques) mais aussi à la mise en œuvre d'une flexibilité de la chaîne de valeur. Cette structuration et cette contractualisation, par le biais des cahiers des charges et des outils de pilotage de la performance mis en place par le donneur d'ordres, donne à cet

<sup>208</sup> La planification réalisée par la Grande Distribution et transmise aux prestataires, dans le but de leur donner suffisamment d'autonomie dans l'organisation de leur traction et de leur moyens matériels, est tout d'abord par : 1) périodes découpées en termes de saisonnalité, 2) mensuelles au sein de la saison, 3) par semaine dans le mois identifié, 4) enfin par jour, qui sera l'unité la plus petite de programmation.

échange une forme potentielle de stabilité organisationnelle. Dans le but de renforcer cette stabilité, l'enseigne inclut dans son cahier des charges un certain nombre de contraintes et de règles, qu'elle se fixe à elle-même, afin de formaliser un mode de fonctionnement organisé autour et par les contraintes des deux acteurs, donneur d'ordres et prestataires, parties prenantes de l'échange défini dans ce cahier des charges.

Il semble donc que le cahier des charges est un outil contractualisant de l'échange. Il limite la liberté d'action des PSL qui permet de doter l'organisation d'une certaine stabilité au sein de la chaîne logistique de l'enseigne.

### 2.1.1. Le standard : le fondement d'une stratégie logistique aval de la G.D.

L'une des particularités de la chaîne logistique aval observée demeure dans le fait que le transport s'opère sous température dirigée. La demande des différents chargeurs de ce type de chaîne logistique s'est lissée en termes d'exigences spécifiques liées au produit, sans pour autant nuire à son intégrité. Le degré d'exigence revu, au fil du temps, notamment sur les conditions de transport, les températures de transit, mais aussi les horaires, donne plus d'amplitude organisationnelle aux transporteurs. Ceci a pour effet d'augmenter le nombre de prestataires potentiels sur le marché de la logistique aval de la grande distribution. Les marges de température<sup>209</sup> de transport sont plus larges. Ceci est dû à un travail effectué lors du référencement des produits concernant leur température de transport qui est standard.

L'autre standardisation provient de la gestion organisationnelle. Le donneur d'ordres a donné la possibilité aux prestataires de travailler dans des créneaux horaires leur permettant ainsi de pouvoir jouer sur l'organisation et l'optimisation de leurs actifs. De plus, la mise en place de la certification de type ISO, et notamment ISO 9001, par les PSL sous la demande de certains gros chargeurs a facilité la standardisation organisationnelle. Campinos-Dubernet et Jougleux (2003, p. 87) le confirment, « *L'Assurance Qualité substitue une qualité entreprise aux diverses conceptions « indigènes » de la qualité* ». Nous pouvons assimiler cette chaîne logistique aval et par conséquent ses prestataires comme une entreprise élargie sous le contrôle d'un pivot, en l'occurrence la cellule transport de l'enseigne.

Ce type de certification demandée par les chargeurs a eu, dans notre cas du « Plug and Play », un objectif, celui de réduire les incertitudes organisationnelles. « *Les pratiques qualité induisent la réduction de l'incertitude des coordinations organisationnelles (...) par la standardisation des pratiques de travail* » (Rolland, 2009, p. 37).

<sup>209</sup> Ecart entre la température la plus basse et la plus haute de transport pour un même chargement.

L'ensemble peut être perçu comme une norme induite par les pratiques au sein de l'échange, élaborée historiquement tout au long de la construction de la relation entre les PSL et la GD. La norme induite ou formelle « *apporte des références d'appréciation de leur marché, des standards permettant de fixer des gammes économiques et de dégager des économies d'échelle* », (Mione, 2006, p. 109)

Le type de prestation visé par le donneur d'ordres est donc devenu standard tant au niveau des moyens matériels engagés que des méthodes et de l'organisation. Cette caractéristique est mise en avant par Waters (2007, p. 16), « *Les grandes entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle et des opérations efficaces (...) avec les plus grandes organisations établissant des normes que les autres s'efforcent de faire correspondre* »<sup>210</sup>. Le matériel des prestataires logistiques répond à un panel de plus en plus large de demande de clients potentiels. Cette extension du panel client s'est réalisée sous l'effet de deux leviers. Le premier est issu des acteurs de la Grande Distribution qui augmentent le nombre de soumissionnaires logistiques en diminuant les différences de spécificités matérielles et organisationnelles entre les marchés limitrophes. Le second est sollicité par les prestataires eux-mêmes à des fins d'optimisation de leur taux de remplissage par leur adaptabilité aux besoins d'un nombre élargi de clients.

Il s'agit ici de la possibilité pour la Grande Distribution de pouvoir faire appel aux aptitudes du prestataire, pour répondre à la demande avec une capacité forte d'adaptation, soit par ses propres moyens soit ceux de son réseau. Dans le cas d'une incapacité de réponse de sa part, il s'agira alors, pour le chargeur, de trouver une alternative par le biais d'un autre prestataire. Ceci est possible grâce à une absence de contractualisation, au sens formel du contrat, entre les parties, limitant ainsi l'engagement de l'enseigne dans ses relations avec les prestataires. Ce que nous confirme la Responsable Nationale des Opérations de Transport :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« La seule chose, c'est que nous avons un engagement moral car on ne contractualise pas, Il y a même des relations qui durent 10, 15 voire 20 ans et il y aurait eu beaucoup de choses à bâtir mais personne n'ose signer un contrat. On ne signe pas avec un transporteur affrété, on ne s'engage pas c'est l'engagement zéro parce qu'on ne veut pas que ça nous coûte. »*

<sup>210</sup> « *Large companies can get economies of scale and efficient operations (...) with the largest organizations setting standards that others strive to match* »

Cette possibilité d'alternative émerge de la standardisation de la prestation. Quelque soit la solution retenue, la stabilité organisationnelle reste un élément prépondérant à la performance, (Fabbe-Costes, 2007), comme nous l'avons déjà souligné précédemment. Ainsi le cahier des charges est au service de la stabilisation organisationnelle, et non pas relationnelle. En effet, la stabilité relationnelle couperait tout effet de mise en concurrence sur le marché des prestations logistiques. Le Directeur National des Opérations l'expose de la façon suivante :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« Là c'est tout le débat sur la modulation, nous pouvons avoir des durée courtes qui nous sont très utiles parce qu'il y a des périodes où nous n'avons pas besoin d'engagement transporteurs.*

*Et il y a des périodes, surtout pour les « agences régionales »<sup>211</sup>, de crêtes de volumes qui ne nécessitent pas que l'on ait tous ces transporteurs toute l'année alors qu'on en a besoin pendant 4 mois. Donc ça se discute. Il y a une part variable des engagements transporteurs qui est nécessaire. »*

Afin de trouver les ressources nécessaires pour répondre au besoin logistique fluctuant, le donneur d'ordres s'est employé à limiter la spécificité de sa demande. Ceci afin de maintenir une manne importante de fournisseurs de prestations logistiques, tout en restant dans un cadre d'organisation constant.

Ce choix semble faire partie des arbitrages que doit faire le donneur d'ordres, *« Alors que les contrats et les relations à long terme fournissent la stabilité, ils réduisent la souplesse »* (Shi & Chan, 2007, p. 183).

En standardisant la demande, l'approche peut alors offrir dans le cadre du marché un double avantage. Elle permet de connecter et/ou de déconnecter les acteurs logistiques au sein de la chaîne sans pour autant remettre en cause le modèle organisationnel. Elle instaure une compétition entre les PSL. Pour d'autres prestataires, elle peut permettre d'entrer dans l'espace d'échanges. A niveau de service égal, le prix est le critère déterminant.

<sup>211</sup> Terme modifié par l'auteur afin de maintenir la discrétion concernant l'enseigne interrogée, le terme employé étant trop significatif et spécifique pour cette enseigne. Nous pouvons néanmoins décrire, et sans déformer les propos de l'interviewé, par « agence régionale » une entité régionale identifiée par le nom de l'enseigne et ayant pour fonctions l'organisation et la gestion des flux (d'information et physiques) entre les fournisseurs, les PSL et les plateformes des magasins. Ceci sous l'égide de l'établissement national et de la direction nationale des opérations.

## 2.2. La logistique « Plug and Play » consolide la stratégie basée sur le prix

Cet environnement logistique, caractérisé par la stabilité organisationnelle et la compétition établie sur le prix, est complexe tant dans son maintien que dans la dynamique de ses échanges. Cette complexité est issue d'une double nécessité. Elle doit à la fois répondre au concept de stabilité mais également de mise en concurrence des PSL, que nous avons développé précédemment.

Concernant cette mise en concurrence, elle ne peut être qu'articulée autour d'une certaine forme d'opportunisme. Il est important de noter que ce comportement opportuniste peut être volontairement incité par le donneur d'ordres afin de maintenir le caractère *exacerbé* de l'échange basé sur le prix. Ils ont alors la possibilité d'effectuer un choix afin d'inciter une des *neuf stratégies d'opportunisme*, (Boissinot & Paché, 2007, p. 10)

Dès lors apparaît une difficulté au sein des relations dans une perspective de performance *diptyque* « Service/coût ». Cette caractéristique diptyque est fortement antagoniste comme le révèle la Responsable Nationale des Opérations de Transport :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« En entrant sur le parc au rond point, il est bien noté : « ici nous travaillons pour être les moins chers d'Europe ». L'avantage est d'être sur un rond point et si vous n'êtes pas d'accord avec cela, vous pouvez toujours finir le tour et repartir. C'est vraiment l'objectif. Nous pouvons trouver du pas cher. La difficulté est de trouver le juste équilibre parce que du transport pas cher on peut toujours en trouver mais aura-t-on la qualité ? »*

Il faut donc, pour le donneur d'ordres, implémenter une organisation logistique aval en mesure de lui fournir des leviers d'ajustement. Ces leviers d'ajustement lui permettraient de définir et d'opérationnaliser une logistique répondant au double caractère de la performance.

### 2.2.1. Une logistique remarquable dans son organisation

Cette organisation logistique est centrée sur un concept familier dans le métier de la prestation : La juste<sup>212</sup> qualité, la juste quantité, le juste délai au moindre coût. Elle vise par conséquent la satisfaction du client final qui est l'adhérent, et ce, malgré une contrainte forte liée au temps, période de la journée à laquelle la commande est reçue, ainsi qu'au délai

<sup>212</sup> Le terme « juste » définit ici la situation suivante : ni plus, ni moins que la quantité ou la qualité demandée; ni avant, ni après le délai exigé par le client.

disponible entre la commande et la livraison au magasin, le « lead-time »<sup>213</sup>. Pour ce faire, la logistique se doit d'être adaptable, flexible tout en assurant l'optimisation des ressources engagées.

Nous pouvons observer la mise en œuvre de ce type de structure de la chaîne logistique au travers des impératifs fixés à la fois par les POS<sup>214</sup> mais également par les donneurs d'ordres internes que sont les approvisionneurs sur les bases logistiques. Ces approvisionneurs donnent en jour A pour A ou parfois jour B les informations concernant les marchandises, volumes et désignations, à enlever chez les fournisseurs<sup>215</sup>. A ce niveau, la cellule transport de l'enseigne joue le rôle de coordinateur et de pourvoyeur des moyens de transport et de Cross-docking<sup>216</sup> chez les prestataires.

Cette cellule, et la fonction qu'elle remplit, la positionnent comme pivot de l'organisation, à la fois traducteur, demandeur, fournisseur et instance de contrôle. Cette organisation a pour but de minimiser les risques liés à l'organisation des opérations entre elles (coordination). Elle permet, par conséquent, de minimiser les coûts liés aux dysfonctionnements ainsi qu'aux ajustements organisationnels à réaliser dans l'urgence d'une exploitation en temps réel et flux tendu<sup>217</sup>. Le verbatim suivant le confirme :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« Plus on organise, plus on cadence, moins ça coûte cher... Le prestataire m'a donné ce que je lui demandais, c'est-à-dire une grille dégressive<sup>218</sup>. Nous connaissons la volumétrie, nous savons que nous pouvons leur donner toutes les semaines deux rotations. Pour sécuriser les enlèvements, il n'y a rien de pire que de ne pas avoir de flux régulier. »*

Ici le rôle des fournisseurs de prestations logistiques consiste à recevoir sur leur plateforme les marchandises provenant des fournisseurs ou des négociants, de les grouper par destination

<sup>213</sup> « Le délai est défini comme le temps nécessaire entre une demande émanant d'un client pour un produit ou un service, jusqu'à ce qu'il lui soit livré, », traduit de Aitken, et al. (2002)

<sup>214</sup> POS : Point Of Sales, qui correspond au point de consommation.

<sup>215</sup> A pour A ou A pour B : termes employés par les opérationnels afin de définir les délais et cadences des opérations. Il faut comprendre : A pour A, la commande est passée jour A (le lundi) pour enlèvement (i.e. chargement chez le fournisseur) le jour même. A pour B, la commande est passée jour A (le lundi) pour enlèvement jour B (le mardi). Les mêmes termes sont employés concernant le cadencement des livraisons.

<sup>216</sup> « Le sourcing désigne l'action de recherche d'une source, c'est-à-dire la localisation et l'évaluation d'un fournisseur capable de répondre à un besoin identifié et formulé par l'entreprise. », (Oruezabala, 2010).

<sup>217</sup> C'est ce que nous pouvons assimiler en partie aux coûts de transaction, identifiés par Coase (1990), formalisés par Arrow (1969) et développé dans le champ des organisations économiques par Williamson (1985).

<sup>218</sup> Grille tarifaire établie pour fixer le prix du transport de 1 à 33 palettes avec un pas de facturation de 2 à 4. Ex : « Tarif de transport unitaire pour 1 palette, tarif unitaire palette pour un envoi de 2 à 5 palettes, de 6 à 10 palettes, de 11 à 15, de 16 à 20, de 21 à 24, de 25 à 30 et de 31 à 33 palettes », Appel d'offres « petits lots », source : le donneur d'ordres interviewé, fichier Excel.



et de les transporter jusqu'à la base<sup>219</sup> de destination. Ces opérations sont effectuées en fonction des cadences et des annonces émises par le donneur d'ordres. Positionné au sein de la chaîne logistique aval comme pivot, le donneur d'ordres donne les directives en termes de volumes, de destinations, d'heures de rendez-vous, etc. Il reste en fait au PSL l'organisation des moyens afin de répondre à la demande, aux directives. Ce qui a pour effet de minimiser, pour les PSL, le travail à fournir « hors cœur de métier », c'est à dire tout ce qui a trait à l'organisation et l'exploitation d'autres ressources ou processus que les leurs. Cette forme de gestion organisationnelle de la part des chargeurs enlève toute forme de spécificité trop élevée, renvoyant les PSL au besoin principal du donneur d'ordres : l'exploitation de leurs propres ressources, humaines, matérielles et organisationnelles. Ces ressources et la demande du chargeur entrent donc dans une logique standard d'offre face à la demande.

Elle s'appuie donc sur la chaîne logistique qu'il a structurée pour répondre à la demande tout au long de l'année. La difficulté que recèle ce service attendu provient de l'exigence du magasin mais tout autant du maintien des autres caractéristiques de la performance de cette logistique. L'adaptabilité, la flexibilité et le prix, c'est ce que nous révèle l'extrait d'entretien ci-dessous :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« Il faut que j'arrive à servir les bases dans un schéma logistique le moins cher possible (...) Au final le groupement, l'enseigne, ce sont les adhérents.*

*La base peut nous commander aujourd'hui pour enlèvement demain (i.e. chez le fournisseur) et livraison (i.e. sur le POS) après demain (...) Elle doit répondre au besoin du magasin qui ne peut être en « non servi ». Le magasin commande 6 cartons de champagne d'une marque bien précise, l'essentiel doit être fait pour que le magasin soit servi avec la qualité logistique attendue. La qualité, c'est : avoir un prix « ami », que la marchandise arrive tel jour, à telle heure parce que vous aviez demandé d'être livré à tel jour et telle heure. »*

Les contraintes, qui ne sont pas partagées entre les acteurs opérationnels de l'enseigne, transport et logistique d'un côté, approvisionnement achat de l'autre, expliquent la complexité de l'environnement observé. En effet, lors de l'acte d'achat, les acheteurs peuvent potentiellement ne pas tenir compte de certaines contraintes logistiques, mettant en avant

<sup>219</sup> Il est fréquent de constater qu'un prestataire logistique livre au départ d'un point cross-docking, sa plateforme de réception et de préparation, plusieurs bases G.D. ou plateforme de distribution.

principalement le gain économique directement lié au prix d'achat. Telle est la difficulté à laquelle est confrontée la Responsable Nationale des Opérations de Transport :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« ça touche les acheteurs qui négocient le prix du produit en franco ou en enlèvement. Quand c'est en franco<sup>220</sup>, souvent ils ont des difficultés à distinguer le prix produit et le prix transport. C'est le fournisseur qui globalise le prix. Quand c'est en enlèvement, nous savons le prix que cela nous coûte et eux, ils savent réellement ce que coûte le prix du produit. D'où l'importance de massifier et d'optimiser au maxi les livraisons. »*

Ces deux témoignages confirment que dans cette organisation, la cellule logistique se doit d'avoir alors une chaîne aval qui soit en mesure de répondre sans à-coup en termes de capacité de chargement, de diversité des localisations des points de livraison et de délai. Nous retrouvons donc la caractéristique de cette organisation logistique définie comme « *Lean et Agile* » par Christopher et Towill (2001) ainsi que par Aitken et *al.* (2002). Elle est rendue possible, en grande partie, par le biais d'une dynamique de limitation des spécificités et de standardisation, articulée autour du cahier des charges. Le PSL se doit donc d'être disponible pour l'échange. Sinon, la cellule transport doit trouver un autre PSL afin de répondre à la demande. Le prestataire semble ainsi être incité à être présent au sein du marché afin de pouvoir être sollicité. Il perd donc une partie de son autonomie.

Par conséquent, les PSL se trouvent dans un espace d'échanges où chacun se doit d'être présent, sans pour autant pouvoir mettre en avant un avantage spécifique. La disponibilité qui signifie répondre à la demande est un critère du cahier des charges. Ils doivent alors se concentrer sur le besoin fluctuant de l'enseigne, ce qui les rend dépendants de ce marché. La concurrence est forte pour les PSL et maîtrisée pour le donneur d'ordres.

Résultat intermédiaire 2 :

Le cahier des charges impose un standard qui limite la spécificité des actifs des PSL et favorise la logique de coût. Il implique une disponibilité du PSL qui le rend dépendant du marché de l'enseigne.

<sup>220</sup> Franco de port. : Désigne la tarification globale d'une marchandise, c'est à dire transport inclus. Dans ce cas, il est difficile de faire la part du tarif propre au produit et celui payé pour le transport.

## Conclusion de la Section 1

La force de cette organisation logistique repose avant tout sur la capacité à répondre à la demande et à ne solliciter que les ressources nécessaires.

Rappelons également qu'elle ne demande pas de spécificité forte au niveau des matériels et de l'organisation engagés. Cette chaîne logistique présente alors les conditions requises pour instaurer un agencement de type « lego » où une pièce peut être remplacée par une autre ou plusieurs autres, sans remettre en cause la construction. Ceci nous renvoie à la logistique « *Plug and Play* ». La capacité de « *plugger* » et « *unplugger* » des prestataires sur une chaîne logistique, du fait de la standardisation des besoins et de son organisation, désigne ce type de logistique. Sa mise en œuvre consiste à solliciter les prestataires en fonction des besoins. Néanmoins, le nombre de PSL au sein de cette chaîne doit être limité. Ceci pour préserver une fréquence d'échange suffisamment élevée afin que le prestataire logistique ne soit pas tenté de sortir de la relation.

L'introduction d'un nouveau PSL peut entraîner, par conséquent, une division à la fois du rôle et du volume d'échanges. Dans ce cas, l'incertitude et l'opportunisme pèseraient sur l'environnement de l'échange. Ceci peut poser un problème au donneur d'ordres pour qui la maîtrise du cadre et des éléments de la compétition entre les PSL est impérative afin de garder une stabilité au sein de sa chaîne logistique. Néanmoins, s'il est capable de maîtriser le degré d'incertitude, afin que les prestataires ne soient pas tentés de sortir de la relation, cette incertitude peut jouer en sa faveur et augmenter le niveau de compétition entre les PSL.

Cette relation logistique nécessite donc une certaine forme de tension organisationnelle et relationnelle. Elle permet de garder les liens, existants et potentiels, actifs avec les PSL engagés dans l'échange et ceux qui sont susceptibles de l'être un jour. Cette tension est localisée dans la recherche constante d'une réponse au besoin. Il faut pour cela que le donneur d'ordres ne soit pas figé avec les PSL dans ses relations. Il est donc indispensable que la contractualisation soit autre qu'une formalisation par le biais d'un contrat marchand tel que nous pouvons le retrouver dans la majorité des échanges marchands. Ainsi, la tension dont peut se libérer l'enseigne est transmise aux PSL. Nous pouvons le constater dans ce verbatim :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« Nous voulons des partenaires qui soient capables de nous accompagner toute l'année à des prix identiques. Indépendamment de la saison (...) Si le prestataire me répond, « ça m'intéresse parce que je suis là ». Je lui dis « OK donnez-moi une grille de 1 à 33 palettes, mais si j'ai 3 palettes, je vous paie pour 3 ». Qu'il y ait une palette ou trois cents, c'est la même grille tarifaire. Mon rôle est d'acheter du transport et charge à lui d'être assez élevé dans les premières tranches. »*

Il y a ici, dans ce discours, une certaine forme de duplicité. La Responsable Nationale des Opérations de Transport donne à charge du PSL d'avoir une tarification assez haute pour être rentable sur les faibles volumes transportés, mais un tarif trop élevé peut le mettre hors compétition.

Ce discours semble avoir pour objectif, intentionnel ou non, de donner les frontières du marché. Ce *message*, partie du discours, s'est inséré naturellement dans la réponse de notre interlocutrice, dont le sujet s'intéressait, pour mémoire à la forme de contractualisation de l'échange et le rôle du PSL dans une logistique « Plug and Play » :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« Je ne m'immisce pas dans son exploitation. S'il doit déclencher un camion supplémentaire ou un moyen complémentaire pour monter la palette, ce n'est pas mon problème. Sachant aussi qu'il faut sélectionner un prestataire qui ait un réseau. Exemple : il n'est pas dans le sud, il ne va pas attendre d'avoir un flux qui le positionne en livraison dans le sud pour charger pour moi. Dans le cas contraire, nous allons déjà regarder si nous pouvons le remplacer. Est-ce qu'il est indispensable ou est-ce que quelqu'un sait faire aussi bien, plus proche et dans le réseau » ?*

C'est à cet endroit que la logistique « Plug and Play » prend deux dimensions principales dans l'organisation de ce donneur d'ordres. Elle peut être apte à répondre à la demande, sans que la complexité de mise en œuvre soit perceptible au niveau du donneur d'ordres, des POS et des bases. Elle peut réduire les coûts de distribution en s'appuyant sur l'agilité de la chaîne logistique, qui nécessite une présence stable des PSL.

La réponse doit être identique tout au long de l'année et même dans le cas de changement de contrainte d'exploitation ou de volume, car « L'agilité a été établie afin de maximiser les

*niveaux de service client tout en réduisant le coût des marchandises* »<sup>221</sup>, Gligor & Holcomb (2012, p. 7). La flexibilité et l'adaptabilité de la chaîne vont alors permettre aux acheteurs et aux approvisionneurs de repousser la limite des contraintes d'acquisition des produits finis. Ce sera alors à l'ensemble de la chaîne logistique d'effectuer l'effort nécessaire sous l'égide de la cellule transport avec la richesse de son *sourcing*. Car « *en outre, les réseaux ne sont pas nécessairement de structure statique, mais peuvent être dynamiques et répondre aux besoins spécifiques* »<sup>222</sup>, (Schary, 2007, p. 166).

Dans ce cas, il lui faudra procurer alors le maillage nécessaire et optimum afin de répondre à la demande, à la fois demande finale émanant des POS et celle des acheteurs et approvisionneurs. Ainsi, cette structure peut s'appuyer sur la conception d'une « *entreprise réseau ou entreprise en réseau* », (Paché & Paraponaris, 2006; Fabbe-Costes & Colin, 2007). Pour l'enseigne, la structure est essentielle afin de ne pas être mise en difficulté par une organisation logistique dont elle ne maîtrise pas l'origine du produit :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« S'il part à Biarritz (i.e. le fournisseur) pour faire ses sushis et qu'en Bretagne, il n'y ait plus personne qui soit capable de fournir sur une semaine, ponctuellement, pour notre besoin, nous nous orientons vers une logistique portée sur 1000 km car ce fournisseur va apporter ou maintenir une certaine stabilité organisationnelle. Celui qui va référencer le fournisseur, c'est l'acheteur. Ce que l'acheteur va voir c'est le prix que ça lui coûte en terme de produit. Je vous mets au défi d'interroger des acheteurs sur les lieux où se trouve réellement le fournisseur. Lui, sait ce que fait le fournisseur comme produit. Il ne sait pas d'où ça part. »*

Face à cette contrainte, le plus grand nombre de prestataires aptes à répondre aux besoins du donneur d'ordres quelque soit la fluctuation des volumes et leurs localisations, définit une capacité forte d'adaptation. Ceci est d'autant plus important si le besoin du donneur d'ordres semble dans l'urgence. La modification, due aux volumes ou à la position géographique, peut être également provoquée par une volonté stratégique d'achat produit.

<sup>221</sup> « *Agility has been shown to maximize customer service levels while minimizing the cost of goods.* »

<sup>222</sup> « *Further, networks are not necessarily static structure, but can be dynamic and respond to specific need* »

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« Aujourd'hui vous avez des flux qui partent de l'ouest pour aller vers l'est. Et si demain, l'usine décide de transférer son activité dans le 45<sup>223</sup>, qu'est-ce que vous en faites du transporteur avec qui vous avez signé pour 3 ou 4 ans ? Aujourd'hui les flux changent de région sans arrêt. Peut être que les industriels délocalisent parce qu'ils sont trop à l'étroit là où ils sont. Si vous changez à 10 km, pas de souci, vous gardez votre transport mais il n'est pas rare à un moment donné de voir une usine qui se dit je fabrique le beurre à tel endroit et je vais fabriquer les yaourts à tel endroit »*

A ce niveau d'observation, nous pouvons décrire l'activité logistique aval de ce donneur d'ordres comme prioritairement axée sur le coût logistique aval. Cette activité logistique répond à la contrainte du maintien d'une structure organisationnelle de type « Plug and Play ».

Ces deux critères permettent collectivement de maintenir le prix de la prestation dans les limites du marché. Le marché, ainsi défini, permet de maintenir un nombre de soumissionnaires potentiels satisfaisant pour assurer un maillage suffisamment fourni de PSL. L'ensemble repose sur la standardisation de la demande, ce qui signifie une absence de spécificité d'actif, ou du moins d'une spécificité limitée dans le but de rester dans le cadre du marché. Afin de surmonter cette difficulté, la branche logistique aval de l'enseigne s'est organisée sous la forme d'une firme pivot, comme nous l'avons mentionné précédemment. La volonté supposée de ce choix est d'organiser un réseau autour d'un mécanisme central hiérarchique, (Harland, 1996).

L'enseigne a, dans cette condition, la possibilité de gérer la multiplicité des acteurs de son organisation logistique et de pallier à un certain niveau d'incertitude. Il en est ainsi car la compétitivité du donneur d'ordres s'appuie sur sa performance opérationnelle sans déroger à la règle du prix de marché. Ce donneur d'ordres a développé une organisation logistique basée sur le niveau de service et le coût. Ils sont les leviers de performance auxquels les PSL sont soumis (résultat intermédiaire 1). Le cahier des charges détermine un standard que les PSL doivent respecter pour échanger sur ce marché. Au sein de son organisation logistique, ce standard est un élément déterminant pour la logique de coût imposée aux PSL par l'enseigne (résultat intermédiaire 2). Les prestataires sont dépendants de cette relation d'échange avec le

<sup>223</sup> Les professionnels de la logistique utilisent la numérotation des départements dans leur langage courant pour localiser une destination : Département 45, le Loiret, préfecture Orléans.

donneur d'ordres par la disponibilité qu'ils doivent assurer pour satisfaire une demande fluctuante du marché de l'enseigne (résultat intermédiaire 2).

Dans le modèle « Plug and Play » décrit, la régularité de l'échange, ainsi que son volume, bien qu'entravés dans une organisation « flexible et adaptable », semblent être suffisamment élevés pour qu'une certaine forme de stabilité puisse être perceptible de la part des PSL. Cette typologie et le rythme d'échange allouent alors également une autre propriété au marché que nous observons : la stabilité du niveau de prestation demandé. Si le donneur d'ordres sollicite un autre prestataire, afin d'accéder à un service à plus forte valeur ajoutée, les frontières du marché définies par le « prix de marché » ou le standard du marché se déplaceraient.

Le standard partagé à la fois par le donneur d'ordres et les PSL permet de vérifier l'adéquation entre les solutions de prestations proposées et le cadre d'échange défini par convention (i.e. de qualité) suivant la notion de marché de White<sup>224</sup>. Dans notre cas, il est borné par le cahier des charges. Ce que White nomme le « *blocage de l'action* » motivé pour maintenir une « *cohérence et efficacité dans la production* », (2011, p. 38).

Les acteurs, l'enseigne et les PSL, sont par conséquent à un certain niveau, dans une perte d'indépendance entre eux. Néanmoins, l'enseigne se doit de garder le cadre des relations dans un environnement d'échange dit de marché, que nous nommons « *exacerbé* », et ce toujours dans une optique de minimisation du prix.

En réponse à la sous question :

**Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants du modèle « Plug and Play » ?**

Nous proposons le résultat de la section 1 :

Résultat de la section 1 :

La logistique de l'enseigne est basée sur le modèle « Plug and Play ». Ce modèle est au service de la flexibilité et de l'adaptabilité de la logistique face à la demande mais également d'une logique de coût. Il instaure une dépendance des PSL vis à vis de l'enseigne

<sup>224</sup> Selon White (1992), le marché institue des conventions qui se situent au niveau du marché et qui se substituent aux liens directs entre les fournisseurs, les entreprises et leurs clients.

## Section 2 - Le modèle “Plug and Play” de l’enseigne bloque les choix stratégiques des PSL

---

Cette seconde section du chapitre 1 vise à apporter les observations nécessaires dans le but de répondre à la seconde sous-question :

### **Pourquoi le modèle « Plug and Play » semble-t-il bloquer les Prestataires de Services Logistiques dans leurs choix stratégiques ?**

Notre choix méthodologique a été de solliciter à nouveau les PSL, par le biais d’entretiens semi-directifs. Ceci afin de percevoir les impacts de la dépendance constatée dans les premiers résultats.

L’approche des acteurs à travers la grille d’entretien présentée dans la partie méthodologique, nous a permis de collecter les informations nécessaires à une compréhension plus approfondie du modèle « Plug and Play » de l’enseigne. Ainsi nous avons pu tenter d’appréhender quels sont les impacts potentiels du « Plug and Play » pour les PSL.

Pour ne pas influencer sur cette approche empirique de découverte, nous avons opté pour une grille construite autour de 5 thèmes clés :

1. La chaîne logistique,
2. la prestation logistique,
3. la flexibilité,
4. le marché de la prestation,
5. le Développement Durable.

Cette approche permet, à la lumière des premiers résultats et de notre compréhension, de centrer le sujet de l’étude tout en maintenant une distance entre l’observateur et le sujet de l’observation. A ces observations, nous avons intégré certains résultats de l’enquête à des fins descriptive uniquement. Tout d’abord, pour garder une certaine cohérence dans la posture de recherche, ensuite pour élargir notre échantillon d’observation. Ces résultats d’enquête viendront en support des verbatim utilisés. La démarche a pour but de favoriser la validité de l’observation, comme nous nous en sommes expliqués lors de notre présentation de la triangulation méthodologique.

Ce travail nous procure deux nouveaux résultats intermédiaires. Leur regroupement en un résultat global, permettra de proposer une réponse à la question de cette section.



## 1. Le « Plug and Play », vecteur d'encastrement des PSL dans le modèle de l'enseigne

Le modèle « Plug and Play » de l'enseigne montre une certaine capacité à rendre les PSL dépendants de l'échange. Rappelons que le cahier des charges peut être assimilé à un « *blocage de l'action* » dans le but de doter l'espace d'échanges d'une *cohérence* et d'une performance, (White, 2011, p. 38).

L'entrée, même ponctuelle, d'un acteur hors marché<sup>225</sup>, aurait pour incidence la remise en cause au final du niveau de spécificité. Ce serait aller à l'encontre de la politique d'externalisation et de logistique virtuelle que les donneurs d'ordres tendent à développer, car « *plus la spécificité des actifs est élevée, plus l'intégration verticale sera choisie* », (Ghertman, 2003, p. 207). Le cadre du marché ne peut pas être trop « défini », ce qui impliquerait dans le cas inverse une spécificité à la hausse. De même, il ne peut pas être trop « indéfini », ce qui aurait pour impact l'opportunisme et la déstabilisation de la chaîne due à la mobilité des PSL. Ils semblent *ancrés* dans un *dispositif matériel et organisationnel*, (Callon, 1999-b). Les PSL paraissent donc limités dans leur stratégie car une redéfinition de leurs offres sur le marché risque de les positionner « hors marché » pour le donneur d'ordres. La question est de savoir : comment et jusqu'où sont-ils limités ?

Le donneur d'ordres œuvre afin de rechercher des consensus avec les clients finaux du service, les magasins et sites de livraison. Il tente de limiter le niveau de contrainte qui caractérise la demande, voire le diminuer. Le Directeur National des Opérations le confirme :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

« *C'est un point particulier dans le transport qui a structuré l'organisation, (...), ce qui nous manque, c'est la livraison sans contrainte. La livraison sans contrainte, nous y allons tout doucement, qui est l'objectif ultime du transport, c'est : « je te livre à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit dans le cycle prévu, A pour B, A pour C, etc. ». Point de vente parce qu'on est sur du transport aval, nous ce qui nous coûte c'est le transport aval. »*

Nous comprenons bien alors que pour l'enseigne, un mouvement trop appuyé vers une demande plus spécifique que les autres serait une opportunité que saisiraient certains PSL.

<sup>225</sup> Par exemple : entrée d'un prestataire afin de réaliser un service différent du niveau de service du standard du marché.

En effet, cela peut les autoriser à proposer un type de prestations leur permettant de sortir de l'environnement de marché « *exacerbé* ». Ce qui n'est pas à l'ordre du jour, au regard de l'argument du Directeur National des Opérations :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« le fond des choses il n'est pas là, il est « nous allons vers ça » et ça, ça va coûter moins cher, encore moins cher car c'est le transport qui a le plus évolué depuis ces dernières années, c'est le transport qui nous a permis de faire le plus d'économies de très loin. Mais aussi c'est une part importante, c'est 35% de nos charges. »*

Selon notre observation empirique, ce marché constitue un contexte d'interactions bornées dans le temps. Il génère par conséquent un espace d'échanges, flux d'informations et de services. Sous l'éclairage d'une approche systémique, nous pouvons identifier les trois dimensions (Chiffolleau, Laporte, & Touzard, 2006) qui le construisent :

- Les entreprises acteurs au sein de l'échange et les *réseaux qu'ils constituent*,
- Les caractéristiques des biens et services échangés (volumes, prix, typologies, spécificités, etc.),
- Les outils de contrôle engagés dans l'échange.

### **1.1. Le « Plug and Play », une perte d'autonomie pour les PSL.**

En suivant le découpage proposé par ces trois dimensions, il est possible de caractériser, pour cette observation, tout d'abord la logique du marché, puis son scénario dans le temps, stabilité ou évolution. Nous appuyons cette explication sur la typologie de marché et ses caractéristiques proposées par White (2002), et en considérant les contraintes de coordination et de distribution des ressources définies par Rallet (1993).

Cette lecture nous permet alors de mettre en relief le mode de coordination, les règles et conventions qui régissent ce marché. Nous proposons donc cette lecture des caractéristiques du marché étudié dans le tableau suivant :

**Tableau 17- Caractérisation de l'espace d'échanges « Plug and Play » - mode de coordination, règles et conventions**

Acteurs	
Décideur	Un donneur d'ordres de la Grande distribution
Les fournisseurs	Les PSL : Transporteurs et/ou prestataires de services logistiques
L'échange	
Objet de l'échange	Prestations de Services Logistiques sous température dirigée – 2° à 8° <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport aval - Distribution</li> <li>• Prestations annexes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entreposage</li> <li>○ Groupage-dégroupage</li> <li>○ Préparation de commande</li> </ul> </li> </ul>
Niveau et typologie de l'échange	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de standard métier                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Méthode de transport et de livraison standard vis à vis des autres prestations logistiques, hormis la température dirigée.</li> </ul> </li> <li>• Spécificité des actifs et de l'organisation inférieure au niveau de « coopération ».</li> <li>• Fréquence régulière et définie</li> <li>• Prix fixé par le marché</li> </ul>
Dispositif de l'échange	
Attribution	Appel d'offre → Négociation basée sur le Cahier des Charges
Règle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes sanitaires en vigueur<sup>226</sup>,</li> <li>• Code de la route,</li> <li>• Réglementation transport,</li> <li>• Contrat type transport et logistique.</li> </ul>
Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier des Charges,</li> <li>• KPI<sup>227</sup> définis lors de l'appel d'offre</li> </ul>
Discipline dominante <sup>228</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection des individus (i.e. entreprise PSL)</li> <li>• Distinction entre les PSL en fonction de leurs valeurs sur :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une échelle d'évaluation établie par le donneur d'ordres,</li> <li>○ L'adhésion aux conventions</li> </ul> </li> </ul>
Type de marché de White	<u>Advanced-Explosive</u> : Marché explosif (que nous notons « exacerbé ») basé sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les économies d'échelle,</li> <li>○ La pression des donneurs d'ordres en termes de qualité et de volumes</li> <li>○ Marché soutenu,</li> <li>○ Structure instable.</li> </ul>

<sup>226</sup> Notamment : Règlement européen 178/2002, 852/2004, 853/2004, 854/2004, 882/2004, et 183/2005. Code rural articles L. 231-1 et L. 231-4-1. Règlement CE n° 37/2005. Décrets 2007 n° 2007-1791. Arrêté 1/07/2008, 2/06/2008, 20/07/1998, 21/12/2009. Convention du 12/06/2008.

<sup>227</sup> KPI : Key Performance Indicator, que nous pouvons traduire par indicateur clé de performance.

<sup>228</sup> Le lecteur doit noter à cet endroit que le type de relation incitant la base de sélection des prestataires est appelé discipline par White (1992). Nous avons affaire ici à une discipline de type « Arena » que nous expliciterons dans le chapitre suivant.

Dispositif de l'échange - suite	
Conventions	<p>Règles mentionnées ci-dessus</p> <p>Repère cognitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur unique partagé – Service Client final</li> <li>• Rôle du donneur d'ordres comme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Chef d'orchestre »</li> <li>○ Agent de consensus au sein de la chaîne logistique</li> <li>○ Recherche de l'optimum global Vs les <i>optima</i> locaux</li> </ul> </li> <li>• Chaque PSL est un élément « flexible et adaptable » de la chaîne globale.</li> </ul> <p>Niches de relation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage des règles de l'échange et de la compétition au sein du marché.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le cahier des charges → Les modalités d'appel d'offre</li> </ul> </li> <li>• Valeurs scindées :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ confiance professionnelle au sein de l'échange (métier)</li> <li>○ Confiance comportementale au sein du marché (opportunisme)</li> </ul> </li> </ul> <p>Statut de la compétition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance mutuelle des <i>valeurs précaires</i> (qui peuvent être remises en cause et remplacées par d'autres valeurs)</li> </ul> <p>Identification des <i>Oligarques multi-statutaires</i><sup>229</sup> : membres ou acteurs au sein de l'échange qui ont un rôle important dans la détermination et la formalisation ou la redéfinition des règles, repères, niche et statuts.</p>

Inspiré de Chiffolleau, Laporte, & Touzard (2006, p. 88)

Le choix pour le prestataire d'intégrer ce type de chaîne logistique, de marché ou encore d'environnement d'échanges, se base sur une relation de confiance. En effet, de par la pression du marché et le « *turn-over* » potentiel des PSL, l'engagement du PSL n'est pas issu d'un calcul rationnel. Le fait que le PSL s'investisse dans une telle relation, mobilise une partie non négligeable de ses ressources. Lorsqu'un événement surgit au sein de l'échange, introduction d'une nouvelle variable, d'un nouvel acteur, d'une nouvelle contrainte, le PSL ne peut, avec autant de souplesse que son donneur d'ordres, faire marche arrière ou changer de cap. Ainsi, il devient dépendant et perd de son autonomie. Le terme de confiance est alors discutable dans de telles circonstances, comme le notent Reynaud et Richebé (2007, p. 7), néanmoins « *c'est une condition pour que la transaction soit possible* ». L'une des conditions de la performance de la chaîne, pour les donneurs d'ordres est de maintenir une certaine forme de stabilité, contrôlée et gérée par celui-ci, ce qui contribue à l'instauration de la confiance nécessaire au sein de ce type d'échange. Il peut alors s'agir plutôt d'une forme de *solidarité* stratégique au sens de Favereau et Lazega, (2002).

Cette stabilité est construite au niveau de l'organisation opérationnelle, et plus particulièrement au niveau de la consommation des ressources. Cette forme de stabilité, et

<sup>229</sup> « *Precaious values* » et « *multi-status oligarchs* » décrits en détail par Favereau et Lazega (2002) d'après Selznick (1957)

l'espace organisationnel dans lequel elle se situe pour le PSL, permettent à l'enseigne de donner une dimension plus large de la stabilité perçue par le prestataire.

Le souci du PSL, au sein de la prestation, est le niveau de service sur le point de livraison, qui est mesuré par le KPI unique partagé sur l'ensemble de la chaîne logistique. Le donneur d'ordres affecte au PSL des opérations standard :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« Nous allons donc confier des tournées à des transporteurs locaux ou régionaux, parce que les tournées sont relativement stables parce que nos clients et nos points de vente sont captifs, c'est une facilité tout de même. Il y a des variations de volumes et quelques points de conjoncture qui font qu'elles sont actualisées tous les jours mais globalement elles sont assez stables. Donc nous allons rechercher à confier des nombres de tours par jour à des transporteurs régionaux. »*

Cette *solidarité*, levier de la stabilité, est en partie construite sur les éléments structurant le dispositif de l'échange. Le mode d'attribution, les règles et la régulation aménagent l'espace de *confiance*<sup>230</sup> nécessaire entre les acteurs de l'échange, d'autant plus que la signature d'un contrat n'est pas de mise entre le donneur d'ordres et le PSL, comme nous l'avons déjà noté.

La convention (multi-composantes)<sup>231</sup> sollicitée aide à établir la norme ou la règle *intra* de coordination qui émerge au fil de la construction de l'échange. C'est une *matérialisation* (Latour, Woolgar, & Bieuzunski, 2005). Elle soutient la relation (i.e. discipline de type « *arena* ») et aide à définir l'espace d'échanges, de circulation, des services et produits, *espace* et relations qui sont alors *légitimés*, (Cochoy & Grossetti, 2008) . La convention établit, dans ce cadre, « *les conditions de possibilité de cette solidarité* ». Elle concrétise les limites que le *collectif se donne* et affirme *l'existence de règles* formulées et mises en œuvre, (Favereau, & Lazega, 2002). Elle est ainsi une construction historique dont héritent les PSL au fur et à mesure de leur collaboration au sein de la chaîne logistique caractérisée, qui est à l'origine de leur identité, PSL acteur « Plug and Play ».

Cette identité prend forme à travers les récits historiques, c'est à dire à travers la construction de ses relations dans les différents environnements d'échanges. Les confrontations et les arrangements mutuels, avec les donneurs d'ordres, ont consolidé ou filtré ses comportements

<sup>230</sup> Bien qu'il s'agisse de solidarité, c'est un sentiment de confiance qui peut être perçu

<sup>231</sup> « *Conventions refer to values, rules and representations that influence economic behaviour. Structures refer to patterns of interests and relationships reflecting resource interdependancies among members of any social system.* », (Favereau & Lazega, Introduction, 2002, p. 1)

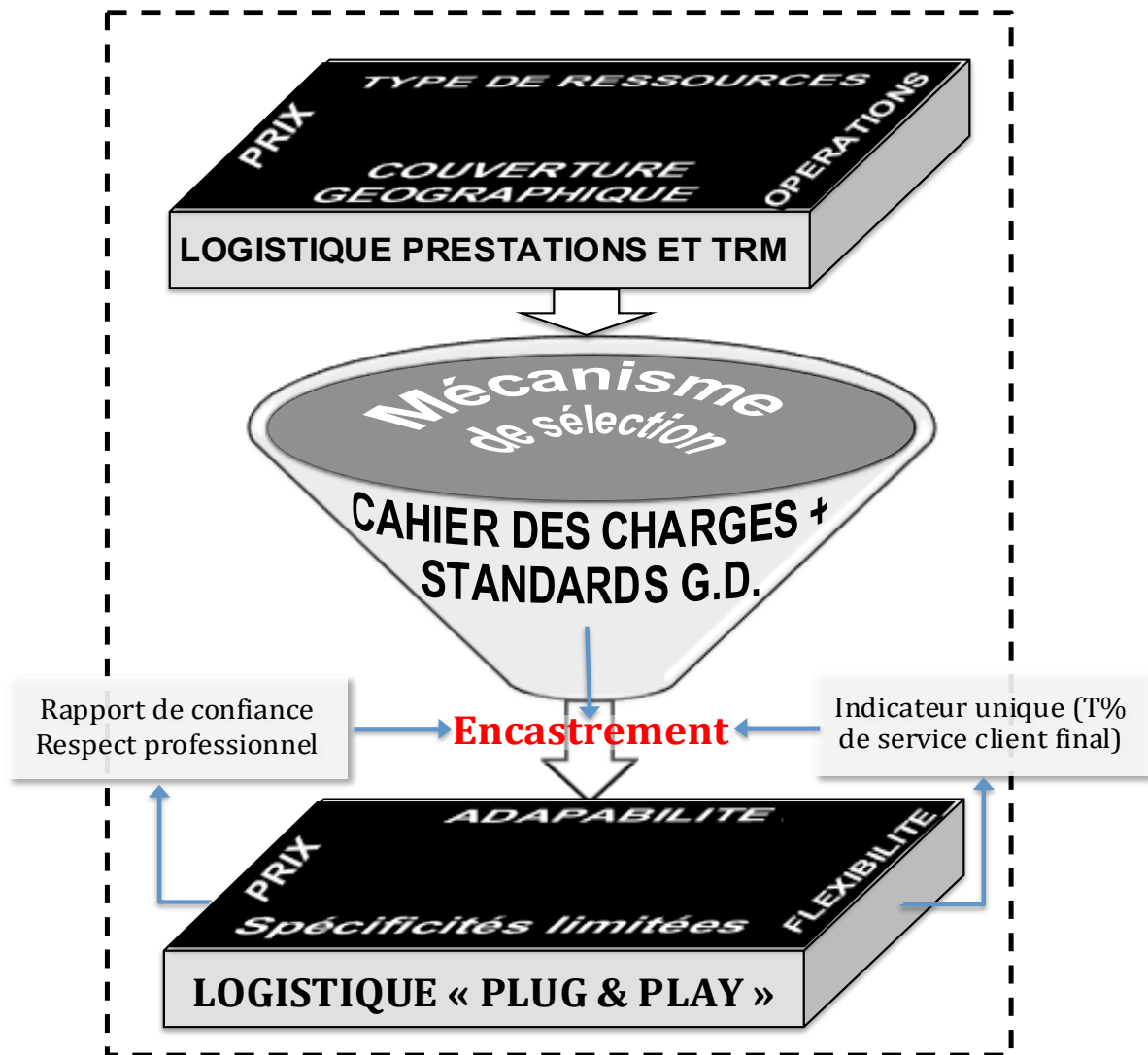
face et à l'intérieur du marché. Cette notion d'identité peut donner, lorsque plusieurs identités PSL se regroupent, un discours plus globalisant et récurrent que White (2011) dénomme *rhétorique*. Cette globalisation est *stabilisée* à travers *le discours des identités* car il est  *régi par des règles et des conventions*, ( Le Velly, 2002, p. 9). Ces contraintes, liées aux règles, ne semblent pas apparaître comme attachées à une stratégie dominante, ni à l'autorité d'une institution. Comme l'ont mentionné Reynaud et Richebé (2007, p. 7), « *la conduite à droite n'est pas une stratégie dominante... Le respect de la conduite à droite s'impose sans qu'il soit besoin de considérer les sanctions éventuelles.* »

## 1.2. Le « Plug and Play », une identité caractérisée pour les PSL

Les particularités de cette relation font apparaître une notion explicative des liens constitutifs entre le donneur d'ordres et les PSL. Ces liens fournissent une adhésion et une stabilité organisationnelles, nécessaires au « *Plug and Play* ». Ils font partie de ce que White a mis en relief dans la notion d'encastrement au sein des marchés. Elle apporte des arguments, explicites et justificatifs, pour la compréhension de la dynamique au sein des marchés. Par dynamique, nous entendons la stabilité et l'évolution à la fois de la structure organisationnelle, de l'objet de l'échange mais aussi des acteurs. En effet selon White et *al.* (2008, p. 25), « *Les identités cherchent avant tout un ancrage pour faire face à une incertitude générale* ». Cet ancrage, tel une démarche *partisane*, Sawicki (2011, p. 4), est perçu comme une recherche de contrôle sur l'incertitude, recherche qui génère immanquablement de l'action au sein de l'échange, et de manière plus large au sein du marché ou de la relation. Il apparaît comme un des résultats de la *solidarité* et de la *confiance* dans l'espace d'échanges.

Les apports de White et *al.* (2008), mais aussi les éléments structurants observés, permettent de penser que les PSL sont encastres dans le marché et plus précisément au sein de l'espace d'échanges « *Plug and Play* » de cette enseigne. La dimension de l'encastrement, liée aux relations entre le donneur d'ordres et PSL, se localise dans les rapports de confiance établis et le respect professionnel que nous retrouvons dans les repères cognitifs et les conventions identifiés. La figure 20 détaille la dynamique d'encastrement que nous observons.

Figure 20 – Dynamique d'encastrement de la chaîne logistique « Plug and Play » de l'enseigne



C'est en grande partie le mode de contractualisation, et ce qu'il convoque en termes de relations sociales entre le donneur d'ordres et les PSL, qui détermine cet encastrement au niveau des relations.

De même, nous pouvons observer qu'il s'agit d'un encastrement déterminé par les ressources et les frontières liées à la typologie « *Plug and Play* ». Selon la terminologie de Callon (1999), la frontière, qui délimite le domaine d'interaction entre les acteurs et les règles de l'échange qui s'imposent à ces acteurs, est définie conjointement par le cadre.

Au-delà de l'appui que prend ce cadrage sur les engagements des acteurs, l'échange *s'ancre* dans les *dispositifs matériels et organisationnels*. Cette constatation fait directement appel à la définition de Grossetti et Bès (2003, p. 52), « *L'encastrement, pris au sens dynamique est la perte d'autonomie d'un type de structure par rapport à un autre* ». Dans le cadre d'une

relation encadrée, les PSL sont sujet à la perte d'une partie de leur autonomie. Ils sont potentiellement dépendants d'un marché dans lequel ils ne bénéficient pas d'une liberté stratégique du fait de la standardisation et de l'incertitude au sein de l'espace d'échanges. Elles sont les caractéristiques du « Plug and Play ». La logistique aval de l'enseigne est fondée sur une organisation transversale dans laquelle chacun a une place et un rôle à jouer, mais aussi au sein duquel aucun n'est indispensable car interchangeable. La perte d'autonomie provient d'une forme de dépendance à l'échange, dont la variable est le prix le plus bas, et la règle impose de rester un PSL standard.

Le modèle « Plug and Play » offre au donneur d'ordres l'amplitude d'action suffisante afin qu'il puisse ajuster les règles, de l'*arène*, avec lesquelles il souhaite régir le marché. Cela est possible car le modèle est basé sur la stabilité organisationnelle indépendante du prestataire, du moins à un certain niveau de contrôle suffisant, de sa chaîne logistique. Le donneur d'ordres semble donc pouvoir s'appuyer sur une part d'incertitude du marché dans le but d'ouvrir la compétition. Encore faut-il qu'il puisse la maîtriser à l'égard des PSL. La mise en œuvre de ce modèle définit une discipline de type « arène » qui n'est autre qu'un mécanisme établi pour le contrôle. Ici nous trouvons ce que White nomme la « *raison d'être* » de l'« arène ». Ce dispositif a pour vocation « *l'isolement par rapport à un extérieur impur* », (2011, p. 128). L'*arène* est une *structure relationnelle*, un *mécanisme d'appariement* qui permet de caractériser le marché, selon Steiner (2008), et d'obtenir un « certain contrôle » sur une « certaine part d'incertitude ».

En évoquant le terme d'isolement, c'est la notion de limite, de frontière, qui est évoquée. Nous pouvons comprendre par conséquent cette discipline comme un modèle instauré par les donneurs d'ordres, puisqu'il faut bien définir les limites. Au sein de l'échange, ce modèle conglomère les relations sociales et économiques qui délimitent les frontières du marché et marquent les comportements des PSL. Lorsque la discipline *arène* remplit pleinement sa fonction d'isolement, les frontières et caractéristiques définies permettent le flux d'échange au sein d'une discipline « interface ». L'*interface* est issue du dispositif de sélection « arène », qui concrétise les différents termes observables de l'échange. Cette discipline constitue l'espace caractérisé entre les acteurs sélectionnés, espace d'échanges et de production. Elle compose alors potentiellement un principe d'exclusion.

L'espace d'échanges délimité par le « Plug and Play » détermine les frontières du marché. Ainsi par l'exclusion possible d'un PSL, la formalisation d'« un extérieur » peut conférer une observabilité disponible pour les PSL non inclus dans le « Plug and Play ». Elle permet une



certaine accessibilité au marché, tel un « *profil de marché* », (White, 2011, p. 134), qui peut être ciblé par un PSL potentiel. Le mécanisme ainsi que les disciplines s'entrelacent.

Le type de discipline *interface* semble être assimilable à notre cas. Le donneur d'ordres applique un isolement par le biais du cahier des charges que l'on peut comparer à une *arène*. Néanmoins ce mécanisme ne s'arrête pas ici puisque pour que le « Plug and Play » soit efficace, il doit être transformé en *interface* à son tour. Ainsi, l'éventail de PSL potentiel est identifiable et semble attendre d'être sélectionné. Notons tout d'abord que l'*arène*, ainsi définie, s'associe à un encastrement « Plug and Play ». Le terme « *isolement* » utilisé par l'auteur donne une notion de séparation d'un élément par rapport à d'autres. Ainsi, si le marché de cette logistique est encadré, il en sera de même pour ses acteurs, les prestataires, agissant au sein de cet espace d'échanges caractérisé.

L'organisation logistique du donneur d'ordres tente de puiser une partie de sa performance dans la multiplicité potentielle d'acteurs capables de répondre à sa demande. Elle est remarquable car elle est un levier important dans la stratégie du donneur d'ordres, au moyen de et malgré les propriétés des deux disciplines *arène* et *interface*. Avant d'agir à travers l'*arène* et pour respecter le modèle « Plug and Play », le donneur d'ordres doit lisser ses exigences, à la limite d'une standardisation du marché de base de la prestation logistique. Il n'est pas pour autant dans l'obligation de délaissier une certaine forme d'excellence opérationnelle, ceci dans le but de servir au mieux son marché sur la référence Coût / Service. Cette manœuvre amplifie le nombre de soumissionnaires potentiels au regard des exigences techniques et organisationnelles de la prestation demandée. Dans ce cas, la partie logistique de l'enseigne peut alors tenir les promesses d'un choix stratégique *ex ante*.

#### Résultat intermédiaire 3 :

Les Prestataires de Services Logistiques sont encadrés dans le profil de marché  
« Plug and Play » de l'enseigne.

La politique stratégique, décrite précédemment, peut accroître la présence de PSL potentiels au sein de l'espace d'échanges. Cela se traduit pour les prestataires logistiques par une incertitude grandissante au fur et à mesure de la mise en place et de l'amplification d'une adaptabilité et d'une flexibilité au service du « Plug and Play ». Il est, par conséquent, nécessaire d'aller plus loin dans l'observation afin d'identifier en quoi cette concurrence semble être forte et génératrice d'incertitude dans une organisation qui se veut stable.

## 2. L'amplification du modèle « Plug and Play » sous l'égide de l'enseigne

Le développement du modèle « Plug and Play » de l'enseigne peut donc ouvrir les portes à certains comportements opportunistes. Le degré d'incertitude est élevé car d'autres PSL peuvent s'intercaler au sein de l'échange. Ces derniers peuvent rechercher des accords pour se repositionner face à la concurrence ou compléter leurs activités même ponctuellement.

Ces manœuvres potentielles peuvent modifier une ou plusieurs bases de l'échange. Le prix, la prestation, l'organisation, alors proposés risquent d'être décalés des caractéristiques du marché. Les moyens et les prestations, faisant leur incursion, n'ont probablement pas subi le « modelage » et l'ajustement prescrits par la dynamique logistique « Plug and Play ». Cette modification de la prestation paraît alors dépendante de la période de présence du prestataire opportuniste à l'intérieur du cadre de l'échange. Il nous semble important de rappeler ici que selon le modèle « Plug and Play » l'accessibilité, pour les opportunistes, est usuellement sous condition à minima de caractéristiques propres au profil du marché.

### 2.1. La flexibilité croissante du modèle « Plug and Play », un levier de pression sur les PSL

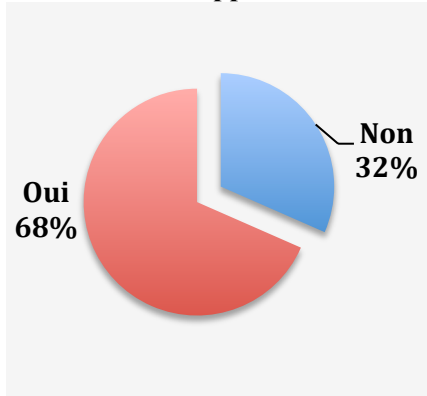
Le modèle « Plug and Play » demande au donneur d'ordres de maintenir le potentiel de PSL. Il semble même autoriser une amplification de ce potentiel à condition de ne pas remettre en cause la performance organisationnelle. C'est ce que nous allons tenter de vérifier. Pourquoi la concurrence est forte et génératrice d'une incertitude, et déstabilise les PSL déjà présents dans la discipline « interface » définie par l'enseigne ? La conséquence directe d'une incertitude au sein d'un espace d'échanges peut rendre possible l'incursion de prestataires opportunistes.

Nous allons dans cette partie de nos résultats mixer les données obtenues par notre triangulation méthodologique. Elles sont le produit des verbatim issus de nos entretiens et des résultats de l'enquête. Afin de ne pas introduire d'ambiguïté dans nos propos, les données de l'enquête nous fourniront des éléments descriptifs afin d'appuyer les verbatim, comme argumenté dans notre chapitre dédié à la méthodologie. Les observations dépassent le cadre des entretiens sans pour autant permettre une généralisation à toute la logistique aval. Il s'agit de vérifier si les PSL, au sein de leurs relations avec un donneur d'ordres du même secteur, perçoivent leur marché comme soumis à une concurrence et une incertitude fortes.

La première analyse nous donne à observer, dans le graphique 5 ci-dessous, qu'une grande majorité des prestataires pensent échanger dans un marché ouvert aux opportunistes. L'opportunisme ne détermine pas, *de facto*, la durée de la présence de la pression exercée. Les réponses, graphique 6, permettent de préciser si les PSL considèrent cet opportunisme comme une incursion temporaire, qualifiée de « one shot ».

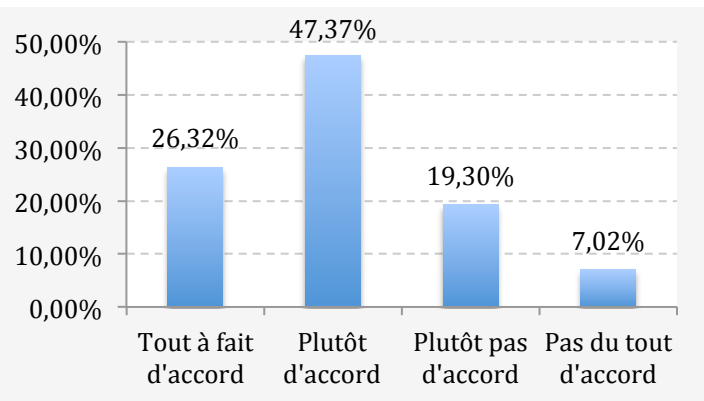
**Graphique 5 – Votre marché est-il ouvert aux opportunistes ?**

**Pensez-vous que votre marché soit ouvert aux opportunistes ?**



**Graphique 6 – Votre marché est ouvert aux opportunistes « One shot »**

**Le marché, au sein duquel vous échangez est caractérisé par : La possibilité de "One shot" de la part d'autres prestataires**



Cette incursion temporaire s'apparente à une forme d'incertitude. Elle émerge par le biais du mécanisme de choix des prestataires. D'après les PSL interrogés, il semble que l'action du donneur d'ordres, sur la cible du *sourcing* PSL, permet l'introduction de nouveaux concurrents sur le marché. Ainsi l'*arène*, espace de compétition, peut s'élargir par la modification d'un des critères de sélection. Cela est tout à fait compatible puisque l'objectif de l'*arène* est « *la convergence des intérêts et l'appariement des intérêts ou des besoins suivi par un échange* » (Steiner, 2008, p. 67). Le maintien des autres critères peut permettre aux donneurs d'ordres de ne pas remettre en cause certaines propriétés du profil de marché. Un des prestataires rencontrés lors des entretiens semi-directifs nous explique :

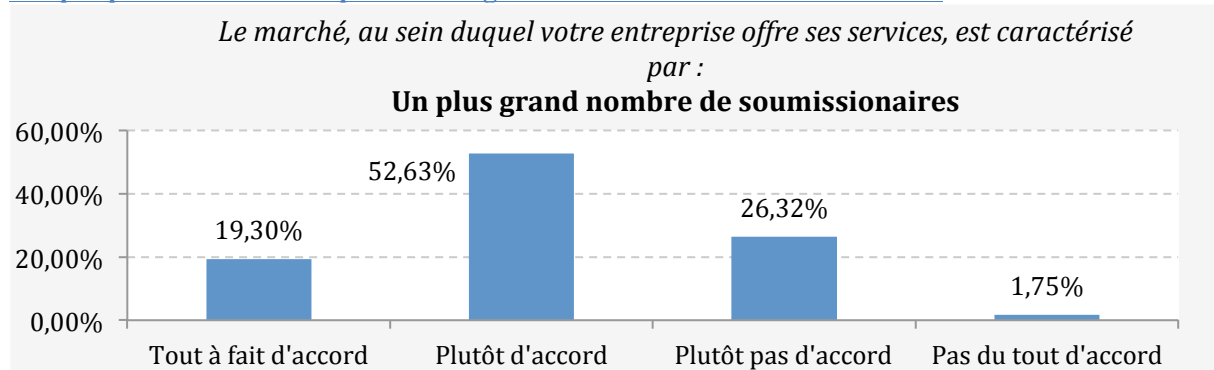
Verbatim – PLT-ST, 2011 :

« *La grande distribution, (...), a lancé des offensives par le biais des appels d'offres. (...). Ils se sont aperçus que certains transporteurs, dans certaines régions, avaient des situations de monopole. Ils ont fini par trouver justement une réponse à ces monopoles naissants en incitant l'entrée de prestataires plus petits et moins exigeants notamment en termes de prix.* »

Cette information se confirme par le biais de notre enquête sous l'affirmation suivante : Le marché, au sein duquel votre entreprise offre ses services, est caractérisé par un plus grand

nombre d'offrants. Le graphique 7, reprend cette affirmation et fait apparaître ainsi que, pour 72% des PSL, le nombre de prestataires potentiels augmente au sein de leur propre marché.

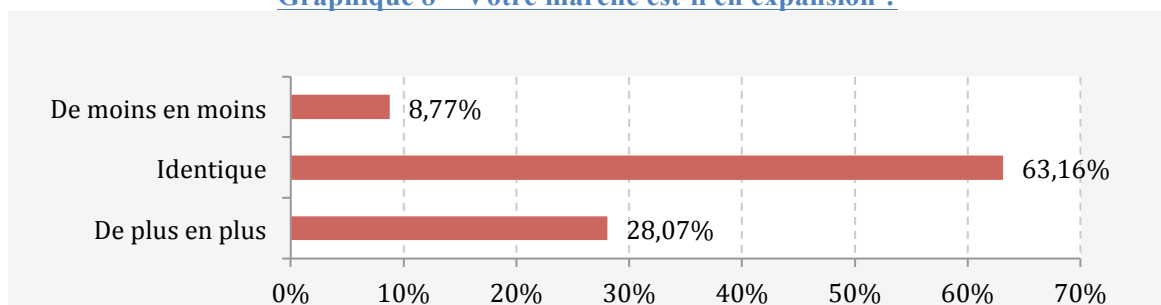
**Graphique 7 – Le marché possède un grand nombre de soumissionnaires ?**



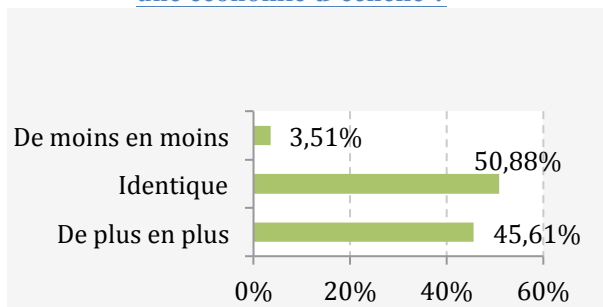
L'espace de compétition, l'*arène*, semble s'étendre par le biais de la modification d'un des critères. Cette modification de la démarche d'appel d'offres peut troubler potentiellement les bases de la relation établie lors de la mise en œuvre de la logistique « *Plug and Play* ». L'introduction de nouveaux acteurs permet de relever la compétition dans l'espace sans modifier les autres critères du profil de marché essentiels pour la garantie du « *Plug and Play* ». Initialement le donneur d'ordres avait basé un des critères de choix des prestataires logistiques sur leurs capacités, à la fois, de couverture géographique, de potentiel de chargement mais aussi et de façon globale, de flexibilité. Les PSL de taille suffisamment conséquente étaient avantagés sur cette base, incitant ainsi les entreprises PSL à augmenter leur taille, afin de rester *connectées* au marché du « *Plug and Play* » et cela, au-delà d'une recherche d'optimisation des ressources.

Dans le cadre de PSL panel de l'enquête, et le contexte des questions : « *Le marché de la Prestation Logistique dans votre activité est :* », nous pouvons dessiner les contours du marché « *Plug and Play* » de notre étude de cas. Il apparaît que : le marché ne soit pas en expansion, graphique 8 ; la pression semble être maintenue sur une capacité de massification ou de mutualisation des flux, graphique 9 ; mais aussi en termes d'opérations sur les volumes et la qualité de service, graphique 10 ; selon les trois schémas suivants :

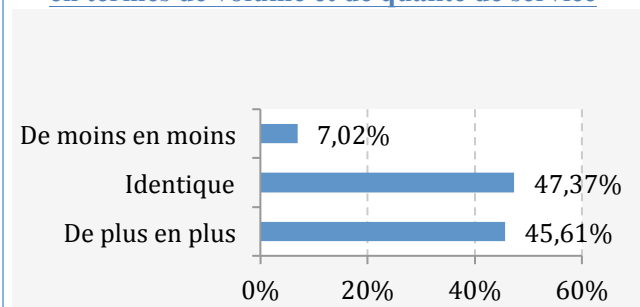
**Graphique 8 – Votre marché est-il en expansion ?**



**Graphique 9 – Votre marché est soumis à une économie d'échelle ?**



**Graphique 10 – Votre marché est sous pression en termes de volume et de qualité de service**



D'après les données collectées et l'analyse que nous pouvons en faire, l'action de maintien d'une pression sur certaines caractéristiques « Plug and Play » permet d'ouvrir le marché à un plus grand nombre de PSL. Le changement opéré sur le mécanisme de sélection des PSL peut donc déstabiliser les Prestataires de Services Logistiques alors que la pression organisationnelle et particulièrement les performances attendues des donneurs d'ordres, sont déjà perçues comme un point de tension fort dans la relation d'échange. La concurrence a donc la possibilité de s'exprimer sur l'ensemble des critères de sélection, y compris le prix.

## 2.2. La logistique « Plug and Play » de l'enseigne, un espace instable selon les PSL

A ce jour, nous avons pu le constater *ut-supra*<sup>232</sup>, l'enseigne de la Grande Distribution base sa logistique sur sa capacité à déconnecter et connecter<sup>233</sup> rapidement les prestataires. Ceci est contradictoire avec la première démarche logistique inter-organisationnelle, pour laquelle la mémoire de l'organisation et la couverture géographique étaient primordiales.

Selon les déclarations des prestataires, cette volonté d'augmenter le nombre de prestataires potentiels s'accélère au travers de la stratégie d'appels d'offres. Au-delà de l'entrée possible d'opportunistes, c'est ce marché de la prestation « *Plug and Play* » tout entier qui subit cette pression. Les prestataires « *Plug and Play* » titulaires se trouvent mis en concurrence face à des confrères avec lesquels ils avaient établi une certaine forme de consensus, et plus précisément un respect des frontières de la compétition. La compétition s'étend donc, elle devient intra discipline<sup>234</sup>.

Cette affirmation, concernant la mise en concurrence et entendue hors entretien, peut être distinguée à travers le constat issu des différents entretiens auprès des PSL.

<sup>232</sup> Voir dans ce document le chapitre : Une logistique flexible, adaptable « Plug and Play », orientée prix.

<sup>233</sup> « Unplug » et « Plug »,

<sup>234</sup> Au sens de White.

Tout d'abord, nous avons relevé dans l'une de ces discussions :

Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Nous connaissons actuellement beaucoup de demandes, d'appels d'offres, qui nous mettent en concurrence les uns et les autres sur le même secteur, nous sommes appelés à nous faire concurrence entre transporteurs pour garder les marchés. Les marchés sont très difficiles à garder actuellement, tout augmente, il y a le carburant, mais il y a aussi les péages, l'aspect social. Nous ne sommes pas en phase avec ces charges supplémentaires, nous devrions augmenter. (...) Nous avons beaucoup de mal pour ces augmentations qui sont contrecarrées par ces appels d'offres qui nous mettent en concurrence. »*

Le rythme de renouvellement des relations et le nombre de prétendants sont potentiellement en augmentation sans nécessiter un possible accroissement du rythme des échanges. Les PSL peuvent considérer que leurs échanges et leurs relations se précarisent. Ceci peut céder la place à une interprétation commune à chacun des PSL concernés par la typologie antérieure d'échange, c'est à dire les PSL au sein de la même discipline « Plug and Play ».

Ce rythme de renouvellement potentiel des relations, par le biais d'appel d'offres plus fréquents et une modification minime mais suffisante de l'arène, peut être assimilé à des « *changements rapides dans des contextes de choix politiques* », (White, 2011, p. 360). Ces changements peuvent dégrader les liens établis et engendrer une volonté de maîtrise de l'incertitude, une intention de contrôle. Au travers des entretiens, les PSL expriment à la fois l'étonnement et l'inquiétude de voir un nouveau type d'entrants dans le marché :

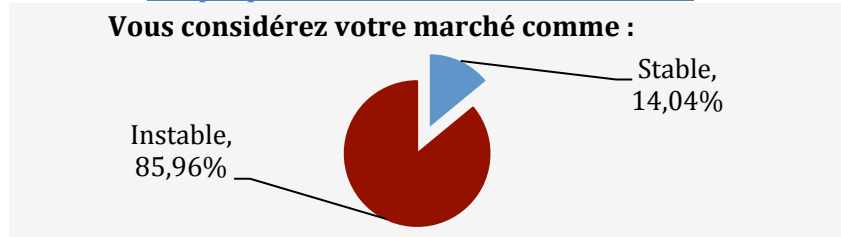
Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Nous avons retrouvé sur le marché des transporteurs sur lesquels on ne pensait vraiment pas qu'ils seraient forces de propositions. »*

Bien que l'arrivée possible d'autres prestataires semble inquiéter les PSL, le prix, la flexibilité et l'adaptabilité restent les éléments prépondérants du mécanisme de choix. La modification de cette expression nous rapproche de la définition du style selon White (2011, p. 163) qui installe l'échange dans « *une sensibilité de signification commune, à partir d'un profil de communication* ». Elle engage un dispositif d'appariement qui « *permet d'accroître, sous quelques réserves organisationnelles, l'efficacité sur cette arène.* », (Steiner, 2008, p. 56). Il est alors question d'incertitude puisque la base est une forme réseau et « *ce qui importe dans un réseau, c'est plus sa manière de fonctionner que sa composition à un moment donné.* », selon Lehmann et al. (2009, p. 617).

Les PSL apparaissent déstabilisés puisque, comme nous le constatons dans une des réponses de notre enquête, l'instabilité s'inscrit dans leur marché :

**Graphique 11 – Votre marché est-il stable ?**



A la suite de la question précédente, nous avons regroupé par concordance les mots clés donnés en réponse aux questions ouvertes. Leur analyse nous a permis de faire ressortir 7 causes principales :

<u>La raison de l'instabilité du marché évoqué par les PSL</u>	<u>Répartition</u>
1. Prix : cible d'achat des donneurs d'ordres.	32,94%
2. Ouverture aux Pays de l'Est : ouverture du marché aux PSL des pays de l'Est	16,47%
3. Réglementation différente : entre les pays où sont localisés les PSL	12,94%
4. Concurrence non visible ; concurrence non connue ou non identifiable par les PSL	11,76%
5. Fluctuation des volumes : ajustement des volumes au jour le jour	10,59%
6. Marge faible : pour les PSL	10,59%
7. Perte des relations commerciales "classiques" : prise d'une certaine distance du donneurs d'ordres avec les PSL dans leurs relations pour renforcer la compétition.	4,71%

Ces données nous indiquent que 85,96% des PSL pensent échanger au sein d'un marché instable. Parmi ces 85,96%, 32,94% des PSL considèrent que le prix (a) est le facteur d'instabilité.

En considérant le facteur économique dans son ensemble, « a » et « f », 43,53% estiment que l'instabilité est issue de critères tels que le prix et sa pression sur le marché, qui se traduit par une marge faible, soit 37,42% de l'ensemble des PSL interrogés. Si nous regroupons les critères « b » et « d » qui se réfèrent à l'entrée de nouveaux prestataires et à une concurrence « invisible », 28,23% des PSL considèrent que leur marché est instable par l'entrée potentielle de nouveaux PSL. Ainsi, 24,27% de l'ensemble des PSL interrogés perçoivent l'introduction de nouveaux PSL comme un facteur d'instabilité. Au total, 85,96% des PSL considèrent échanger dans un marché instable, 71,76% estiment que cette instabilité provient d'une pression sur le prix (« a » et « f ») ou de l'entrée de nouveaux PSL dans l'espace concurrentiel. Ils représentent 61,68% de l'ensemble des PSL interrogés.

### 2.2.1. L'évolution conjointe de l'interface et de l'incertitude pour les PSL

Deux points importants sont à noter. En premier lieu, l'histoire démontre que lorsque le donneur d'ordres a mis en œuvre leur logistique caractéristique, les PSL ont initié des rapprochements afin de ne pas être exclus du marché.

Ces relations entre les prestataires, au sein du marché « Plug and Play », permettaient à certains PSL d'échanger des informations sur l'achat de consommables ou sur les méthodes d'exploitation. Au-delà, plusieurs acteurs logistiques se sont rassemblés sous la forme d'une entité juridique afin de pouvoir répondre à des appels d'offres les sollicitant sur leur capacité de couverture géographique nationale, voire internationale. Les PSL, ainsi regroupés dans cette entité<sup>235</sup> ont informé le donneur d'ordres avec lequel ils entretenaient déjà individuellement des relations commerciales. Le second point. Certains des codirigeants de cette entité sont, ou ont été, ensemble dans le même temps coprésidents de la Fédération Métier<sup>236</sup> au niveau départemental ou régional. Nous pouvons remarquer, dans ce cas, que les prestataires se sont regroupés sous la force d'un discours qu'ils ont voulu uniforme. Leurs discours individuels, en tant qu'entreprise, se sont assemblés en un seul discours alors potentiellement visible et intelligible par l'enseigne.

Nous constatons donc que les PSL sont individuellement des identités, au sens de White, qui tentent de se grouper. Cela peut correspondre à la recherche d'un appui à travers des équivalences structurelles, organisationnelles ou au niveau des échanges<sup>237</sup>. Dans ce cas, elles forment ainsi une identité à une échelle plus macro. Cette interprétation commune est une opportunité pour chacun de rechercher au moins un appui dans ses relations PSL existantes ou avec ceux partageant la même *anxiété* concernant leur marché. Ceci ne peut être possible qu'entre les PSL d'un même marché, d'une même discipline *arène* et *interface*. Ce type de conjoncture est favorable à l'émergence, ou le renforcement, d'une identité issue d'un « bouquet assemblé d'identités », (White, 2011, p. 64)<sup>237</sup>, mobilisé par une même cause. Le contexte de perturbations rencontré par les prestataires impliqués par ce marché est propice à l'apparition d'identités nouvelles ou émanant d'identités existantes, en quête de contrôle. L'effort de contrôle possède les caractéristiques d'une action. Elle peut être fondatrice

<sup>235</sup> Ici nous prenons en exemple le Réseau Européen du Transport et De La Logistique (R.E.T.L.), qui a adopté la forme juridique de S.A.S. de deux actionnaires, est composé de 7 Dirigeants : PCA : SATAR représenté par M. Garnier, Administrateurs : Transports LASTERNAS représenté par M. Reynaud, LM MEDINA représenté par M. Medina, SA GUIDEZ représenté par M. Guidez, SATFER France représenté par M. Guillen, International Transportbedrijf - M. Mooy B.V. représenté par M. Zonnevillje, Transports MERLE représenté par M. Merle. Sources : INPI, Greffes des Tribunaux de commerce. Données actualisée au 20 juillet 2013.

<sup>236</sup> La Fédération Nationale des Transports Routiers : FNTR

<sup>237</sup> Voir White traduit par Grossetti et Godart (2011, p 49-50)



d'identité et confère un discours à l'action. Ceci permet de relever des conditions d'analyse de la typologie des liens, forts ou faibles, au sein du marché « Plug and Play » proposées par Granovetter (1973). Ces liens peuvent permettre de maintenir le marché, de donner aux identités et aux disciplines leurs sens.

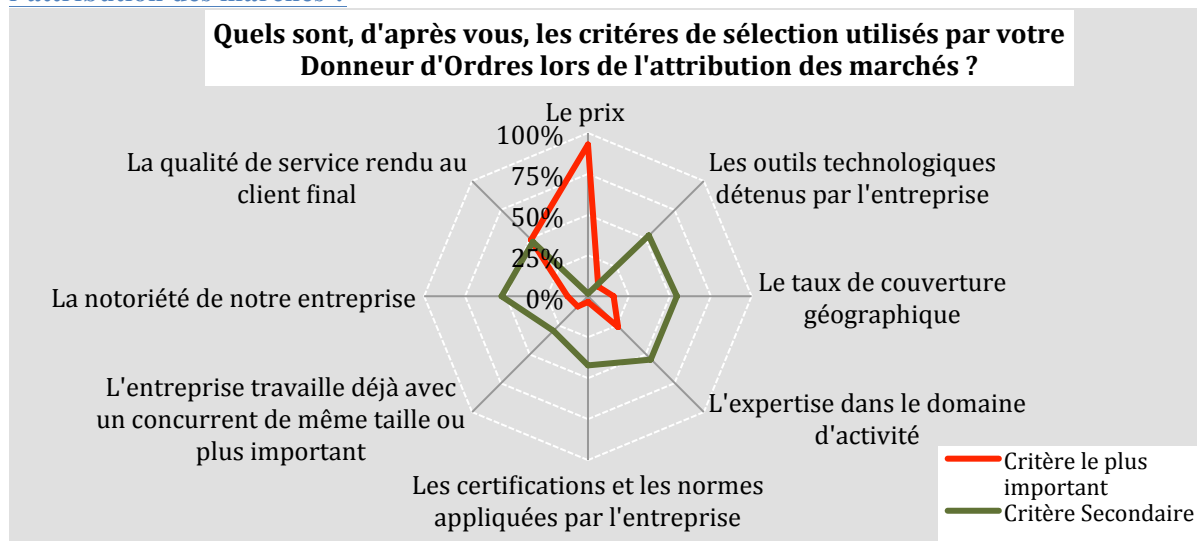
Dans notre étude, l'augmentation du rythme des contacts entre les PSL est donc fonction du degré d'incertitude globalement perçu par eux. Il semble étroitement lié avant tout aux modifications des modalités d'appels d'offres. Les contraintes s'amplifient, la concurrence potentielle s'accroît et l'indicateur unique fait l'objet d'une exigence de plus en plus forte, comme l'indique un prestataire interviewé :

Verbatim – PLT-CB, 2011 :

*« En ce moment on nous demande beaucoup de qualité, donc en fait, c'est un levier par rapport à la sollicitation qui est faite, ça leur permet d'avoir des arguments pour la concurrence, pour les appels d'offres, pour dire « voilà, vous ne correspondez pas au taux de satisfaction » c'est ce qu'on connaît actuellement. »*

Le degré d'exigence de cet indicateur s'intensifie sans contrepartie, pour les PSL. Il semble même que, sous le poids de la pression concurrentielle du marché, la pression sur le prix de vente a pour but sa diminution. Concernant le critère le plus important, l'enquête nous indique que, selon les PSL, la pression sur l'indicateur « qualité de service rendu au client final », est maintenue (graphique 10). Le prix reste le critère le plus important. Néanmoins, la qualité du service rendu au client final représente la deuxième plus forte tendance en tant que critère principal. Elle semble très significative également en tant que critère secondaire.

**Graphique 12 – Quelle est la position de l'indicateur « qualité de service au client final » dans l'attribution des marchés ?**



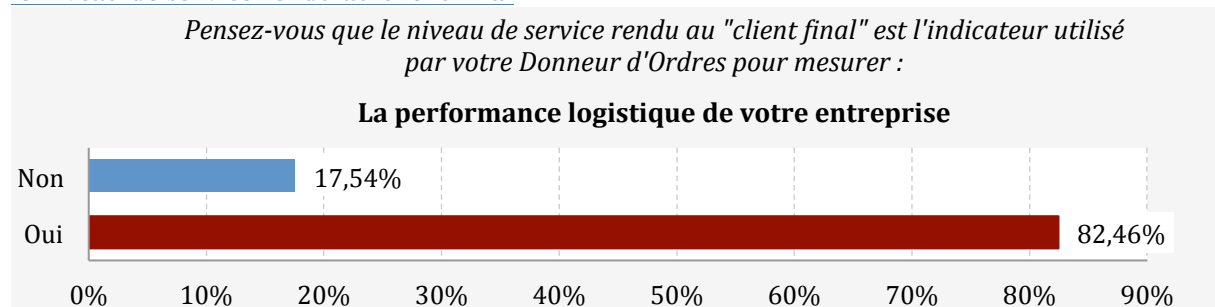
La stabilité peut être potentiellement perturbée par l'entrée de nouveaux PSL ou par les réactions de PSL historiques. Par le maintien d'une pression forte sur les critères tels que le prix et le niveau de service, le maintien de la stabilité du « Plug and Play » peut être visé. Ce peut être alors un verrouillage opéré par le donneur d'ordres avant d'accroître la concurrence dans l'espace d'échanges. Les informations recueillies lors des entretiens nous éclairent :

Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Aujourd'hui, la grande distribution met en avant la qualité de service. C'est le mot d'ordre chez tous les distributeurs, pour lequel nous sommes notés sur le taux de service. Le taux de service, c'est l'argument de base de la plupart de ces distributeurs. Que ce soit Intermarché, que ce soit Leclerc, nous sommes notés de plus en plus sévèrement. C'est une contrainte que nous connaissons depuis des années mais à laquelle s'ajoutent des frais supplémentaires. »*

Afin de nous assurer que nous ne sommes pas soumis à un biais d'interprétation, nous analysons deux réponses à l'enquête. Elles sont complémentaires à celles du graphique 12. Elles traduisent la vision que se font les PSL de cette chaîne logistique. Dans le graphique 13, les PSL considèrent être mesurés individuellement sur le taux de service au client final.

**Graphique 13 – Le donneur d'ordres mesure la performance logistique de votre entreprise par le niveau de service rendu au client final**



Bien qu'il semble que le PSL soit individualisé au niveau de la mesure de sa capacité à rendre le service au client final, il ne paraît pas être dédouané d'une mesure plus générale de la performance de la chaîne logistique. Cette performance est conditionnée par les différents acteurs précédant et suivant sa position. Un prestataire le souligne dans le verbatim suivant.

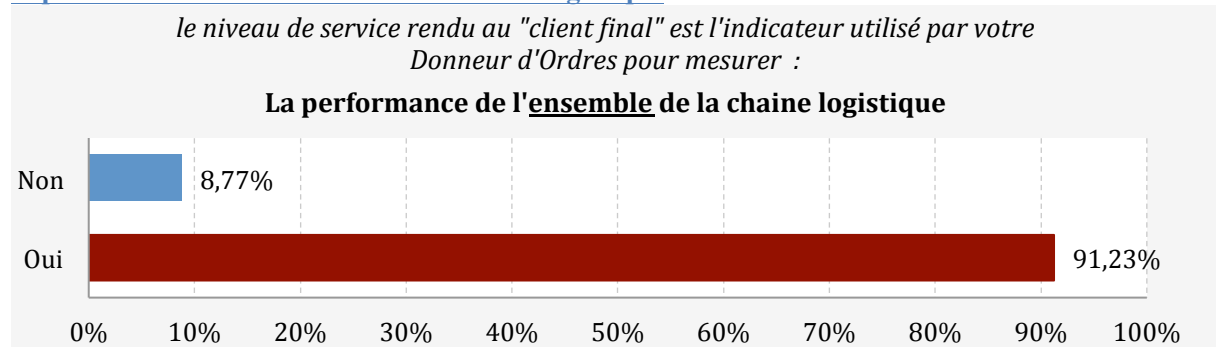
Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Mais enfin, c'est difficile dans notre type de transport d'obtenir quelque chose de linéaire, de dire que les départs pour telle région, c'est à telle heure précise, c'est toute une infrastructure qui va avec, des fournisseurs, les enlèvements faits points par points, on a beaucoup de contraintes journalières. »*

L'indicateur global ne mesure pas uniquement la capacité du PSL. Le PSL est soumis aux aléas de la chaîne et des contacts logistiques entre acteurs. De nouveaux entrants pourraient être parfois source d'incertitude par des comportements atypiques de leur organisation ou par leur opportunisme.

Le graphique 14 souligne le poids de cet indicateur dans la relation.

**Graphique 14 – L'indicateur «niveau de service rendu au client final» est utilisé pour mesurer la performance de l'ensemble de la chaîne logistique**



La distorsion des repères, propres aux relations antérieures qui semblaient plus proches initialement de la collaboration que celles des marchés explosifs, peut également alimenter cette incertitude, (Chiffolleau, Laporte, & Touzard, 2006).

Ainsi, les PSL, au travers de leurs commentaires, mentionnent un manque de reconnaissance de leurs valeurs professionnelles, mais également des efforts organisationnels et financiers engagés par leur entreprise afin de maintenir la relation commerciale. Le verbatim suivant traduit cette perception des PSL.

Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Oui, c'est vraiment le ressenti, nous ne sommes pas suivis, nous ne sommes pas reconnus, généralement toutes distributions confondues, nous ne sommes pas reconnus par rapport à l'investissement que l'on peut faire, financier mais aussi physique, je veux dire des personnes qui s'investissent, des personnes opérationnelles. »*

Cette incertitude, liée à ce manque de reconnaissance, peut pousser le Prestataire de Services Logistiques à tenter de maîtriser au mieux son marché. Ceci afin de ne pas mettre en risque la pérennité de l'entreprise.

Il est alors intéressant de vérifier si la réaction du PSL peut être assimilée à une intention que nous avons notée plus haut « *recherche de contrôle* ».

### 2.2.2. Un rapport de force encastrant et bloquant pour les PSL

Néanmoins, le développement d'une stratégie d'urgence, de la part du PSL, pourrait mettre en péril les bases liminaires du « Plug and Play » sur lesquelles la relation donneur d'ordres et PSL s'est établie initialement. Si le PSL modifie de façon trop importante son offre, il est possible que le donneur d'ordres préfère la prudence, du fait de l'écart entre l'offre et la demande. Par conséquent, une des solutions à sa disposition consiste à réaliser un « *Unplug / Plug* ». Ceci signifierait un changement de prestataire pour un autre, afin d'éliminer une intention de contrôle modificatrice des caractéristiques de cette logistique.

C'est à dire la sortie du PSL de l'espace d'échanges, l'*interface*, correspondant au profil du marché établi et dans lequel les acteurs peuvent échanger. L'espace *interface*, dans notre étude est défini à la suite d'un passage des PSL dans la discipline *arène*, mécanisme de sélection visible de tous.

Comme le souligne White, « *seuls les désaccords et leurs rapports* » ont la possibilité de modifier le profil de marché qu'est l'*interface*, (2011, p. 137). Mais Orléans nous rappelle que « *le degré de coopération peut être notablement supérieur à ce que prévoit la stricte application du principe de rationalité* », (Orléans, 2004), qui peut solidifier l'échange en fonction des intérêts communs défendus.

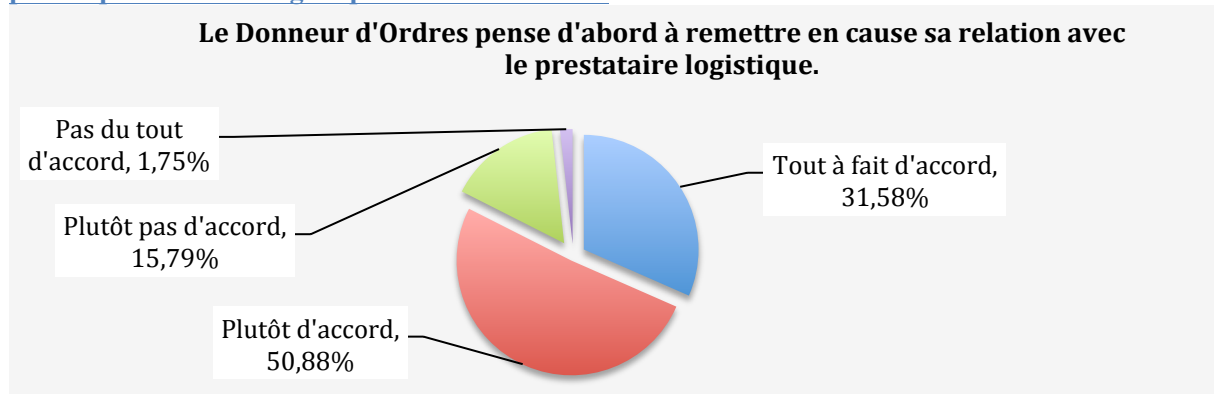
Le rapport de force dans le désaccord reste à l'avantage du donneur d'ordres et il est fort probable qu'il choisisse alors l'option « *Unplug / Plug* ». Ainsi, il ne perd pas la maîtrise de sa performance basée sur les coûts et sur la flexibilité, en misant sur les capacités d'un autre PSL, un nouvel entrant dans le « *Plug and Play* ». Dans nos entretiens, les prestataires ne cachent pas leur inquiétude quant à la sortie possible des relations de la part de l'enseigne :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

« *Le gros souci aujourd'hui si on en arrive à ce stade-là, il faut arriver à trouver du travail supplémentaire qui permette de pallier à ce manque de chiffre d'affaires. Le problème est là, c'est vrai que derrière tout ça, ça devient compliqué, il y a beaucoup de questions à se poser et pas mal de choses qui devront être anticipées, il faut pouvoir pallier à tout ça* »

Une question de notre enquête cherche à jauger, selon les PSL, la tendance du donneur d'ordres à remettre en cause, prioritairement, ses relations avec son PSL plutôt que de remanier sa chaîne logistique et les méthodes utilisées. Le graphique 15 illustre ce point.

### Graphique 15 – Le donneur d'ordres remet prioritairement en question sa relation avec le PSL plutôt que sa chaîne logistique et ses méthodes ?



Ainsi, il y a donc asymétrie dans les relations amont/aval dans le cadre de l'échange,<sup>238</sup> entre le donneur d'ordres et les PSL. Cette asymétrie est la caractéristique qui fait apparaître les possibilités de déploiement de marché. C'est pourquoi, si les PSL agissent, ils ne pourront pas trop s'éloigner du modèle logistique au sein duquel ils échangent. Un mouvement stratégique individuel ferait sortir le PSL du marché « Plug and Play », donc de la discipline, mais également de son identité, groupée à d'autres. Il deviendrait ainsi isolé stratégiquement et deviendrait, à son tour, un concurrent potentiel de l'ensemble des PSL. Sorti de l'ensemble, il peut être limité dans sa capacité à répondre à la demande. Dans ce cas, il en résulterait l'effet inverse de celui recherché par le PSL : la fragilisation de son environnement d'échange.

Le PSL est limité dans l'expression de sa prestation et ne semble pas pouvoir développer une stratégie d'innovation. Dans le cas inverse, il pourrait perdre ses relations avec le donneur d'ordres, mais aussi les liens avec les autres PSL. La rupture de lien avec le marché aurait pour effet de le positionner en dehors de l'échange dans lequel se situent ses confrères PSL. Cet espace d'échanges est donc encadré, et le PSL l'est tout autant. Le prestataire ci-dessous, traduit le constat des PSL mais aussi la dépendance liée à l'encastrement.

#### Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Il faut bien se rendre à l'évidence, la grande distribution représente plus de 70 % des revenus, et donc on a tendance à suivre. Nous sommes obligés, nous n'avons pas le choix, cette volumétrie, ...mais quand on regarde nos rentabilités. »*

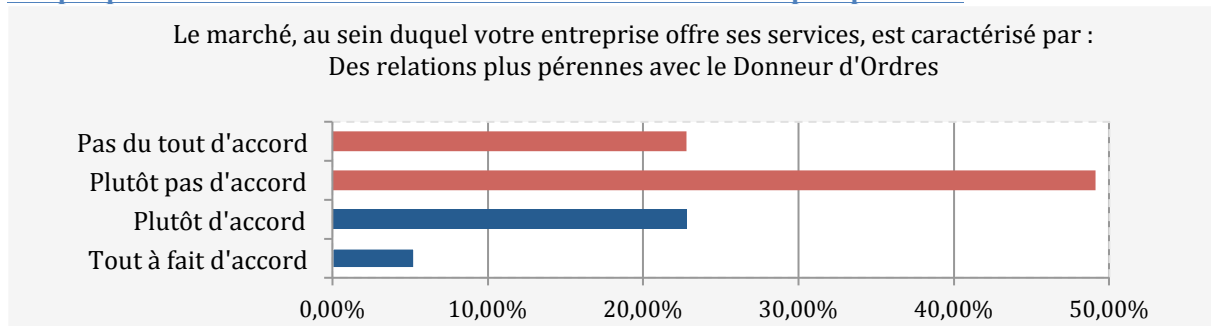
D'après les données de notre observation, les relations liées au « Plug and Play » subissent une pression plus pesante sur les PSL présents historiquement au sein du marché. Cette déstabilisation, ressentie et partagée par ces PSL, semble les mettre en situation d'incertitude

<sup>238</sup> Le cadre de l'échange est, et demeure ici la chaîne logistique « aval » de l'enseigne de la Grande Distribution

et peut les inciter à trouver une solution afin de préserver une stabilité dans leur relation. La « *tendance à suivre* », que relate ce PSL est liée à cette instabilité relevée et une crainte pour la pérennité de la relation d'échange comme le montrent les réponses de l'enquête dans le graphique 16.

Selon White et al. (2008, p. 32), l'anticipation (i.e. stratégique) prend son sens à travers les réseaux sociaux. Ces réseaux guident les actions des identités. Pour les auteurs, une stratégie ne peut émerger que par la perturbation d'un « *statu quo ante* ». Cette stratégie peut être, ou non, à l'origine de cette perturbation. Les PSL pourraient alors se rassembler dans un objectif commun, « *à énoncer* », pour les identités concernées par cette déstabilisation. Dans ce cas, cette énonciation, sous réserve d'un sens commun, devrait être un élément fédérateur et déterminant de sens pour un nombre significatif de PSL, car ils ne peuvent être isolés dans une éventuelle réaction. Une réaction commune peut potentiellement acquérir l'apparence d'un *capital social* mobilisateur pour « *les groupes dans le cadre de leur trajectoire professionnelle et sociale.* » (Bonnewitz, 2002, p. 93).

#### Graphique 16 – Vos relations avec vos donneurs d'ordres sont plus pérennes



Les données mises en relief par notre observation participent à un climat d'incertitude dans le modèle logistique « Plug and Play » de l'enseigne. Les PSL interrogés se trouvent devant une alternative : Subir la pression du marché ou tenter de réagir à l'incertitude qu'ils perçoivent grandissante. Dans le second cas, il est intéressant de s'interroger sur le caractère commun ou individuel de cette réponse des prestataires face à l'incertitude.

Nous proposons donc un dernier résultat intermédiaire pour cette section mais aussi pour le chapitre 1.

#### Résultat intermédiaire 4 :

Le renforcement de la mise en concurrence des PSL au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne les empêche d'agir isolément.

## Conclusion de la Section 2

La pression maintenue sur les leviers fondamentaux du « Plug and Play » : le prix et le niveau de service tend apparemment, et selon les prestataires, à s'accroître pour deux raisons.

La première vise à agir sur le prix sans dégrader le niveau de service, mais également pour maintenir la stabilité de l'organisation. Concernant la seconde raison, il semble que l'introduction de nouveaux prestataires pourrait avoir un impact, à la baisse sur le prix et à la hausse pour la flexibilité ainsi que l'adaptabilité. Mais l'entrée de nouveaux PSL peut déstabiliser l'organisation (i.e. les PSL et les contacts logistiques).

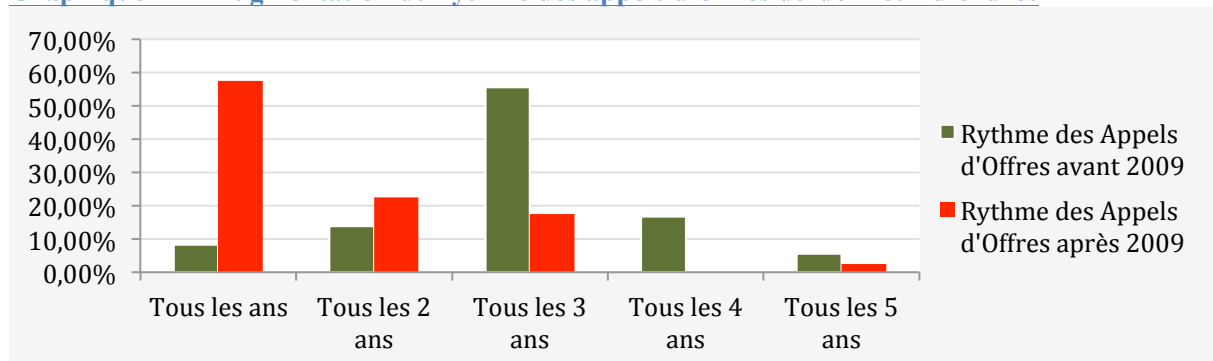
C'est pourquoi, le maintien de la pression sur le niveau de service peut espérer aider le donneur d'ordres à maîtriser ce risque. Il bloque les PSL dans leur capacité d'action. Il augmente la flexibilité pour répondre à la demande client, mais il se pourrait que cette flexibilité lui permette d'être encore moins dépendant des PSL inclus dans le « Plug and Play ».

La stabilisation de l'environnement d'échange pour le donneur d'ordres n'est pas systématiquement synonyme de stabilité pour les PSL. C'est du moins ce que nous avons pu constater dans les observations issues des entretiens mais aussi du questionnaire. Les critères du « Plug and Play » définis par le donneur d'ordres, bien que sous pression, semblent nécessiter un effort constant et croissant de définition d'un standard pour maintenir la stabilité.

Néanmoins, ces standards peuvent évoluer tant qu'ils ne remettent pas en question l'absence d'une spécificité des actifs. Nous pouvons comprendre cet effort comme un discours diffusé par le biais des appels d'offres, en vue d'une action de contrôle sur le marché de la logistique et sur les bases de l'échange.

L'objectif est alors de redéfinir l'*arène* et non l'*interface*, dans le but de dynamiser la concurrence entre les PSL. Le rythme plus élevé de lancement d'appels d'offres renforce le discours et permet au donneur d'ordres de réajuster l'*arène* au besoin.

Les réponses des PSL à l'enquête confirment bien ce changement de rythme, comme le montre le graphique suivant :

**Graphique 17 – Augmentation du rythme des appels d'offres du donneur d'ordres**

La récurrence du message (i.e. discours), à travers les échanges avec le donneur d'ordres, et la caractéristique de stabilité dans sa définition (i.e. Appel d'offres et cahier des charges), représentent un récit. Ce récit devient alors l'historique. Nous avons appuyé notre observation sur lui afin d'essayer de saisir l'environnement et le profil de marché de notre recherche. Il permet d'expliquer et de tenter une définition de cette logistique « Plug and Play ». La similitude du discours est maintenue par les différents acteurs de l'enseigne mais aussi dans le temps. Elle laisse à penser qu'il s'agit d'une action de contrôle sur les PSL qui conduit alors à conglomérer les identités agissantes en une seule identité. L'imposition d'un standard suffisamment large, à travers le discours tenu, tend à consolider l'espace d'échange, l'*interface*.

Dans ce cas, les PSL constituent une identité qui permet de créer et de formaliser l'*interface*, le profil de marché, par leur participation au maintien d'une certaine forme de stabilité de l'échange et d'équivalence structurelle. D'après notre observation et la perception des prestataires, le mécanisme de ce marché dessert aujourd'hui ces PSL « Plug and Play ». Une forme de turbulence au sein des relations est instaurée par une autre identité que la leur, à savoir le donneur d'ordres. Malgré cette perturbation, le discours est maintenu ancré dans la discipline *interface* initiale. Les appels d'offres plus fréquents et l'ouverture à un nombre croissant de soumissionnaires, sans modifier le niveau de spécificités demandé, peuvent déstabiliser l'échange pour les PSL, tout en maintenant la stabilité organisationnelle propre au « Plug and Play » de l'enseigne.

Le modèle logistique de l'enseigne a incité les Prestataires de Services Logistiques, désireux d'échanger dans le cadre de ce marché, à se rendre disponibles sur l'espace d'échanges. Ceci permet d'installer le PSL dans une routine relationnelle, comme l'expose le PSL :



Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Mais le gros danger dans tout ça, quand tu as un client de longue date, c'est le fait qu'une routine s'installe, ça devient de l'acquis, tu crois que tu ne risques plus rien parce que ça fait des années qu'il est ici. »*

La flexibilité et l'adaptabilité mobilisent leurs ressources en fonction de la demande, présente ou à venir. Ainsi les PSL se sont encastrés dans le marché « Plug and Play ». Leur capacité à se tourner vers un autre marché est alors fonction des ressources que le « Plug and Play » leur laisse disponibles. Elle est également conditionnée par le degré d'exigence de cet autre marché en termes de présence du PSL pour répondre à la demande de ce marché. Cette alternative est un choix cornélien pour les PSL. Si l'enseigne représente un potentiel d'échange plus élevé et plus soutenu que l'autre marché, il semble, à voir le nombre de PSL encastré dans le marché « Plug and Play », que le choix soit de privilégier d'échanger avec l'enseigne et d'accepter les contraintes du modèle. Ceci nous a été confirmé par certains verbatim dans cette section.

Nous sommes ici dans la définition même de l'encastrement dont l'indicateur est la dépendance d'un acteur par rapport à son environnement. Le modèle « Plug and Play » limite, à l'origine, l'action des PSL. Plus la concurrence en son sein est forte, plus la possibilité de proposer une autre forme de prestation est réduite, les solutions disponibles pour le donneur d'ordres étant pléthoriques. De ce fait, plus la concurrence s'accroît, plus le modèle « Plug and Play » de l'enseigne est encastrant. Les PSL perdent donc de leur autonomie opérationnelle et de leur dépendance stratégique. L'encastrement est défini par White, ou encore Grossetti, comme une action de blocage. Le donneur d'ordres augmente son modèle « Plug and Play » sans pour autant être demandeur. L'échange reste donc dans un environnement de marché exacerbé.

En réponse à la sous question :

**Pourquoi le modèle « Plug and Play » semble-t-il bloquer les Prestataires de Services Logistiques dans leurs choix stratégiques ?**

Nous proposons le résultat de la section 2 :

Résultat de la section 2 :

Les Prestataires de Services Logistiques sont encastrés dans un modèle « Plug and Play » qui s'amplifie sous l'effet d'un renforcement de la concurrence mis en œuvre par l'enseigne.

## Conclusion du Chapitre 1

---

Nous proposons la synthèse des éléments mis en relief au cours de ce chapitre et les résultats intermédiaires présentés dans chaque section. Les réponses apportées aux sous-questions de chaque section sont reprises afin de proposer une réponse à la question du chapitre 1 :

### **Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?**

Ce chapitre prend fortement appui sur le mixage des méthodes d'observations triangulées. Tout d'abord, parce que nous avons tenté d'obtenir un plus large panel de perception des PSL qui nous autorise une certaine validation des données. Ceci sans pour autant vouloir généraliser à d'autres contextes similaires, dans l'état actuel de notre recherche. Ensuite nous voulions percevoir plus finement certains aspects du contexte de notre étude : Aspects que nous n'avons pas pu relever dans nos entretiens, certainement à cause de notre vigilance à ne pas être directif dans nos questions.

Les entretiens non-directifs ont permis de circonscrire le contexte et de dresser l'hypothèse de départ, la question initiale. Ils ont également permis la contextualisation du « Plug and Play » ainsi que les motivations pour l'implémentation d'un tel modèle. Ces dernières nous ont été définies plus particulièrement par le donneur d'ordres. Les PSL interrogés dans cette première phase ont alimenté et confirmé la contextualisation à travers leurs perceptions des relations et les attentes opérationnelles. Ils ont mis en lumière les motivations.

Les entretiens semi-directifs ont permis de positionner notre approche, la visée étant des PSL vers le marché « Plug and Play ». Le sens d'observation a permis de comprendre le mécanisme du modèle dans son aspect opérationnel. Il a surtout donné à observer l'aspect stratégique en tant qu'action de blocage à l'encontre des PSL, relevant la stabilité mais aussi la capacité du donneur d'ordres à solliciter les leviers d'actions. Les informations que nous avons extraites de ces entretiens et de l'enquête, dans un mode majoritairement descriptif du moins dans cette partie, ont proposé l'idée que la logistique à laquelle nous étions confrontés est caractéristique et remarquable. Elle peut être rendue intelligible par l'apport des théories d'abord du « Plug and Play ». Mais elle ne peut être lue stratégiquement sans que l'observateur ne montre une volonté de compréhension des relations au sein de l'échange. De ce fait, les stratégies des acteurs et leurs intentions deviennent plus distinctes.

Les résultats intermédiaires que nous avons relevés dans les chapitres précédents, sont énoncés dans l'ordre chronologique de leur énonciation dans le chapitre 1.

## 1. Récapitulatif des résultats intermédiaires et des réponses aux sous-questions

Les résultats intermédiaires (1 et 2) de la section 1 sont les suivants :

1. Les PSL sont soumis à une logique de coût imposée par l'enseigne, sans pour autant délaissier le niveau de service rendu au client.
2. Le cahier des charges impose un standard qui limite la spécificité des actifs des PSL et favorise la logique de coût. Il implique une dépendance du PSL qui le rend dépendant du marché de l'enseigne

La section 1 vise à répondre à la question suivante :

- Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants du modèle « Plug and Play » ?

Ces résultats intermédiaires nous ont permis de proposer une réponse à cette question à travers un résultat global de la section 1 :

- La logistique de l'enseigne est basée sur le modèle « Plug and Play ». Ce modèle est au service de la flexibilité et de l'adaptabilité de la logistique face à la demande mais également d'une logique de coût. Il instaure une dépendance des PSL vis à vis de l'enseigne

La seconde section fournit deux autres résultats intermédiaires (3 et 4) qui sont les suivants :

3. Les PSL sont encadrés dans le profil de marché « Plug and Play » de l'enseigne
4. Le renforcement de la mise en concurrence des PSL au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne les empêche d'agir isolément.

La section 2 a pour objectif de répondre à la question ci-dessous :

- Pourquoi le modèle « Plug and Play » de l'enseigne semble-t-il bloquer les PSL dans leurs choix stratégiques ?

Les deux résultats intermédiaires de la section 2 permettent de proposer la réponse suivante :

- Les PSL sont encadrés dans un modèle « Plug and Play » qui s'amplifie sous l'effet d'un renforcement de la concurrence mis en œuvre par l'enseigne.

## 2. Proposition de réponse à la question du Chapitre 1

Le modèle logistique « Plug and Play » permet au donneur d'ordres d'établir des standards de différentes natures. Le standard de la prestation maintient une forme de stabilité organisationnelle sans pour autant ancrer, de façon inconditionnelle, les PSL dans la relation. Ceci est la particularité du modèle, d'offrir dans le cadre de la stabilité, une option dynamique de « Plug » et « Unplug » concernant les PSL. Cette dynamique mobilise à la fois la standardisation de l'offre des PSL et une incertitude au sein de l'échange. Elle permet également de borner le prix, tant en valeur qu'en termes de variables, au sein de l'échange.

Le donneur d'ordres peut potentiellement agir sur les critères de sélection des PSL, l'arène, afin d'augmenter la capacité d'adaptation et de flexibilité du modèle « Plug and Play ». Le donneur d'ordres semble avoir fait le choix de maintenir, voire d'augmenter, la pression sur les fondamentaux de son modèle, le prix et le niveau de service. Ceci peut lui permettre de maintenir la stabilité de son modèle logistique tout en renforçant la concurrence. Il permet d'introduire de nouveaux PSL, augmentant ainsi son potentiel de réponse à la demande du marché et donc sa flexibilité et son adaptabilité. La concurrence s'accroissant, la variable du marché, c'est à dire le prix, peut potentiellement être optimisée. Pour les PSL, les relations se précarisent car le modèle « Plug and Play » limite à l'origine leurs actions. Ils perdent donc de leur autonomie opérationnelle et de leur dépendance stratégique. Ils sont par conséquent encastés dans cet espace d'échanges « Plug and Play ». Plus la concurrence s'amplifie, plus ils s'encastrent. L'encastrement des PSL, dans ce modèle et dans le contexte de notre étude, permet d'établir une base compétitive pour le donneur d'ordres et stratégiquement bloquante pour les PSL.

Ainsi nous pouvons répondre à la question principale du chapitre 1 :

**Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?**

Nous proposons la réponse au Chapitre 1 suivante :

Le modèle « Plug and Play » de l'enseigne encastre les PSL dans la relation d'échange. Cet encastrement rend les PSL dépendants du modèle et les limite dans leurs capacités de choix stratégiques.



Deux résultats intermédiaires permettront de répondre à cette question.

## **Section 2 : Le D.D.I.E, un facteur potentiel de d'encastrement au sein d'un modèle « Plug and Play » redéfini par les PSL**

### **Sous-question 2 : Comment les PSL peuvent-ils redéfinir le « Plug and Play » de l'enseigne et s'y encastrer ?**

Les résultats intermédiaires de cette section apporteront les éléments nécessaires à la réponse.

Nous mobiliserons la théorie du découplage et de l'encastrement afin de nous permettre de donner un sens aux relations au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne. L'approche économique ne semble pas expliquer à elle seule, à la fois la dépendance et le blocage stratégique des prestataires, mais aussi les capacités et possibilités d'actions de ces derniers.

Nous positionnerons notre observation sur la théorie du découplage et de l'encastrement selon White (2011) qui permet d'appréhender les contextes relationnels entre les acteurs de l'espace d'échanges. Elle donne également la possibilité d'explicitier les blocages et les actions au sein de l'espace d'échanges. L'encastrement nous a déjà permis d'expliquer la dépendance et le blocage stratégique des PSL au sein du modèle logistique « Plug and Play » de l'enseigne. Nous sollicitons cette théorie pour tenter de répondre aux points suivants :

- Le découplage permettra d'observer et d'explicitier les mouvements stratégiques des prestataires qui semblent émerger ;
- Le principe des identités et des discours, provenant de la théorie de White (2011), donnera un sens stratégique aux relations dans le cadre du modèle « Plug and Play » bloquant et imposé par l'enseigne.
- La convention, supportée par le mécanisme des consensus et les concessions, fournira un modèle explicatif de la stratégie des prestataires. Elle permettra d'assembler la démarche observée.
- L'encastrement, à nouveau, tentera de rendre perceptible la finalité de la démarche stratégique que certains prestataires semblent initier au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne.

Nous rappelons que dans la première partie de la thèse, nous avons déjà présenté les différents aspects de cette théorie que nous allons utiliser dans notre observation.

## **Section 1 - Le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux : une opportunité d'action pour les PSL au sein du "Plug and Play" de l'enseigne**

---

Les résultats de notre recherche abordés dans cette section proviennent de trois sources d'observation différentes : Les entretiens semi-directifs, l'enquête de 40 questions ainsi que l'analyse textuelle d'une source vidéo.

Les entretiens semi-directifs ont été argumenté précédemment. Néanmoins, nous proposons de rappeler ici les thématiques clés retenues pour guider ces rencontres et toujours dans le même but de limiter l'influence de l'observateur :

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 6. La chaîne logistique,     | 9. le marché de la prestation, |
| 7. la prestation logistique, | 10. le Développement Durable.  |
| 8. la flexibilité,           |                                |

L'enquête est également commentée dans la partie méthodologique et les questions sont présentées en annexe. Enfin, l'analyse textuelle, nous permet d'infirmer ou de confirmer à travers un discours officiel à l'attention des PSL, la concordance des motivations des PSL entendus et du discours argumentaire d' « Objectif CO<sup>2</sup> ». L'ensemble vise à nouveau la validation par triangulation méthodologique des données issues de l'observation. Nous rappelons également qu'elle n'a pas vocation à la généralisation de nos résultats.

Les thèmes centraux utilisés dans cette section sont en rapport avec le découplage et l'encastrement selon White (2011). Ils offrent la possibilité d'aborder les marchés d'échange. Les notions d'identités et de discours seront approfondies comparativement au chapitre précédent. Elles nous permettront de solliciter les principes de concessions et de consensus mais aussi de conventions.

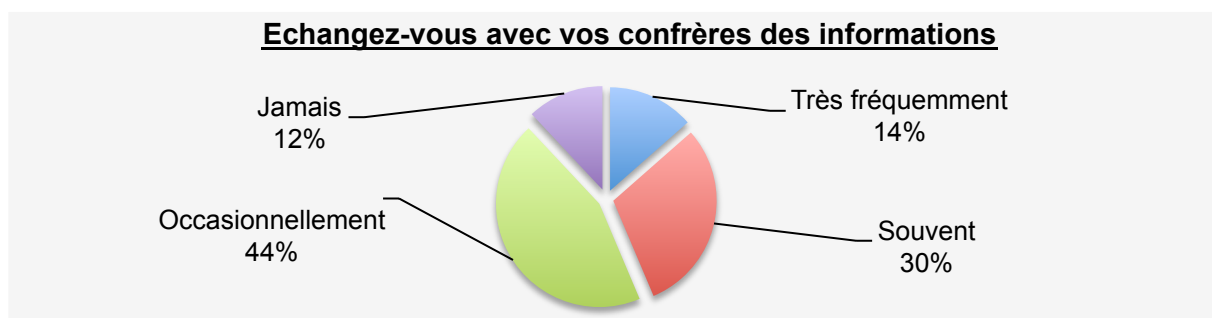
La section 1 de ce chapitre donne lieu à deux résultats intermédiaires qui permettent de répondre à la sous-question 1 :

**Comment les PSL peuvent se découpler du "Plug and Play" sans perdre la relation d'échange avec l'enseigne ?**

## 1. Une redéfinition nécessaire des frontières du marché par les PSL

Nous avons décrit le renforcement de la concurrence au sein du marché « Plug and Play » de l'enseigne dans le premier chapitre des résultats. Elle semble inciter le prestataire à faire le choix de subir ou d'agir face à l'incertitude ressentie. Dans le cas d'un choix en faveur de l'action, son alternative peut être alors, soit de contrôler son environnement d'échange, soit de bloquer l'action génératrice de la perturbation. Cette volonté d'action est une motivation avant tout individuelle car l'entreprise cherche, à travers l'action, à assurer sa propre pérennité. Comme nous l'avons observé, malgré un discours individuel pour tenter de « *re* » définir l'environnement de l'échange, ce discours, l'action, peut s'agréger à d'autres discours contigus. Ils sont émergents par une même volonté de contrôle et donc d'action de la part d'autres PSL. S'il y a un mouvement stratégique de la part d'un PSL, il apparaît nécessaire d'utiliser et de tester des enchevêtrements au sein des relations et des réseaux avec les autres PSL, équivalents structurellement même temporairement. La comparaison des attributs des discours des différents PSL semble utile car l'objectif du PSL sera alors de trouver un appui, ou un ancrage, capable de l'aider à trouver une certaine forme de stabilité avec les autres PSL dans son environnement turbulent. Ceci signifie que, lors de l'observation d'un mouvement stratégique, il faut vérifier s'il correspond à la recherche d'une cohésion comme un tronc commun au sein d'un ensemble de discours individuels. Ce « tâtonnement » peut donc occasionner un rythme plus important d'échanges entre les prestataires. Ce peut être un élément déclencheur d'observations. Dans notre contexte, les échanges entre confrères apparaissent fréquents, comme le démontre le graphique ci-dessous.

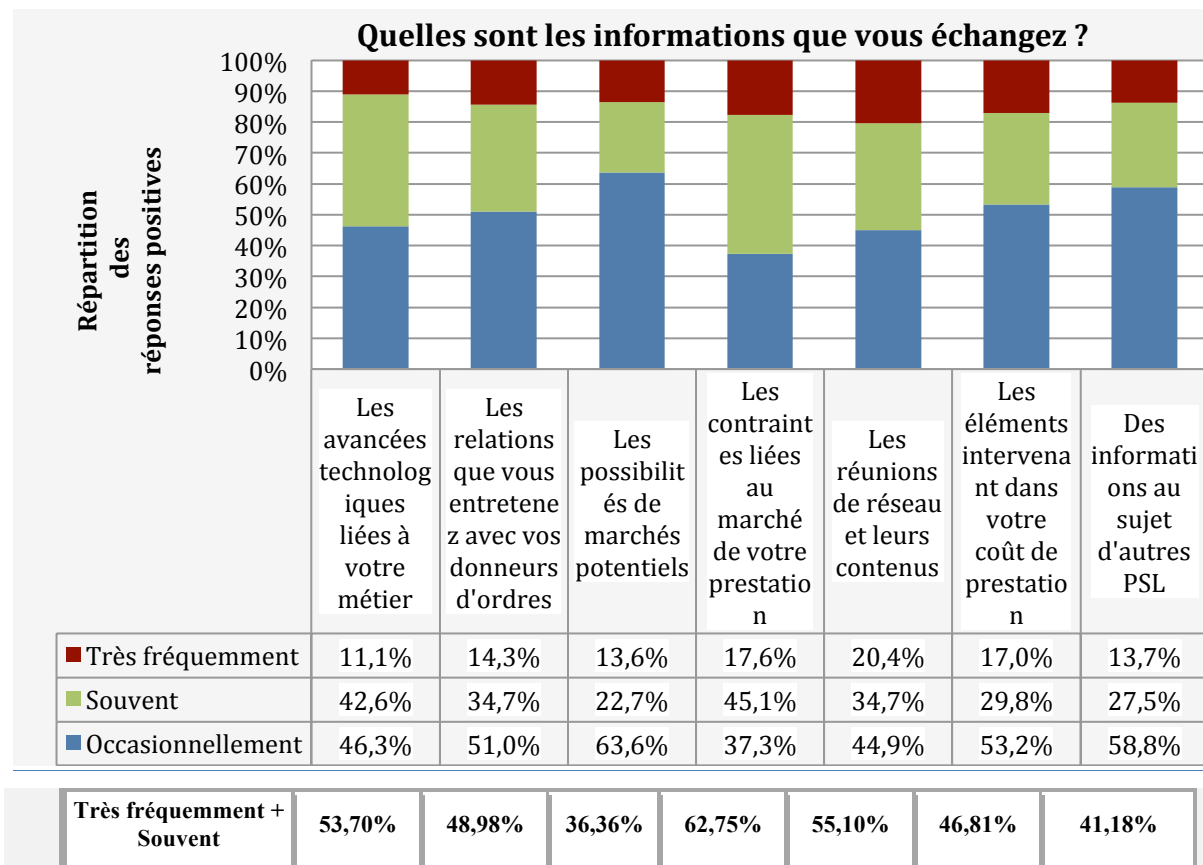
**Graphique 18 – Echangez-vous avec vos confrères ?**



Ce résultat incite à nous concentrer sur les fréquences d'échanges en excluant la réponse « jamais » afin d'identifier le type de fréquence des relations entre les PSL selon leur perception. Nous trouvons dans le graphique 19 une répartition des valeurs « occasionnellement », « très fréquemment » et « souvent » entre elles, ainsi qu'un regroupement des valeurs « très fréquemment » et « souvent » dans une table annexe.



**Graphique 19 – Quelles sont les informations que vous échangez ?**



Cette fréquence des contacts, est révélatrice des liens et de leur consistance. Elle laisse augurer les caractéristiques nécessaires et favorables à une cohérence et à une permutation de discours. White la qualifie de « *commutation* » dès lors qu'elle déclenche le passage d'un ensemble de relations, ou d'un réseau, à un autre. Ce réseau est nommé « *netdom* » par l'auteur et se réfère à des entités qui « *fondent une collection de relations dans un domaine de thèmes* », (White, 2011, p. 210). Ce réseau peut se renforcer car il peut prendre la forme « *d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* » (Bourdieu, 2006, p. 2).

Cette permutation, ou « *commutation* » peut être considérée, si elle a lieu, comme une action de la part des PSL. Dans une démarche de compréhension de l'action, il est alors nécessaire de vérifier si cette action peut être assimilée à une dynamique de découplage d'un profil de marché, de certains PSL. Il devrait s'en suivre d'un encastrement, selon la théorie de White (2011). Dans ce cas, il est intéressant d'observer dans quel autre profil ces PSL pourraient s'encaster.

Il semble donc que le blocage de l'action des PSL, à travers le « Plug and Play », oblige les prestataires qui voudraient agir, à se déplacer ensemble et de façon cohérente entre eux sur

l'échiquier stratégique du marché. De plus, nous avons remarqué que le mouvement stratégique ne peut pas être trop prononcé au risque d'une exclusion du marché pour le PSL. Il apparaît ici une forme de blocage d'action du donneur d'ordres à l'encontre des PSL, à travers le modèle logistique « Plug and Play » amplifié par une mise en concurrence, qui encastre plus encore les PSL dans l'espace d'échanges défini.

### 1.1. La nécessité de l'action des PSL pour un contrôle de l'incertitude

A ce point de nos résultats, nous constatons que la concurrence est perçue comme s'accroissant, sous l'égide du donneur d'ordres. Les Prestataires de Services Logistiques ont alors, comme nous l'avons déjà mentionné, le choix de supporter ou de réagir. Nous avons également vu qu'une manœuvre apte à modifier l'*interface*, le profil du marché, semble être la solution à la maîtrise de cette incertitude. Il est clair que le donneur d'ordres n'a aucun intérêt à agir dans ce sens. Pour lui, l'élargissement de l'*arène*, en prenant soin de ne pas modifier les attributs, semble suffire à servir sa stratégie. Pour les PSL, la modification de l'*interface*, si elle est possible, ne pourrait se faire que sous condition de ne pas modifier la caractéristique de la base de référence du marché : la logistique « Plug and Play » du donneur d'ordres. Le résultat d'une manœuvre stratégique des PSL ne peut être trop éloigné des attributs de l'environnement d'échange initial.

Selon ce que nous avons pu observer et valider par les résultats de l'enquête, il s'avère qu'une réponse à travers une identité groupée, au sein même du marché initial, pourrait être pertinente. Ceci pourrait signifier : définir dans les frontières du marché « *Plug and Play* » d'autres frontières à un niveau inférieur de cet échange. Dans ce cas, il s'agirait d'établir un discours qui s'insère dans le discours existant. Il pourrait permettre de définir le « nouveau » marché selon la stratégie du donneur d'ordres et ainsi détenir plusieurs particularités :

- Il devrait émerger des relations initiales ;
- Il devrait permettre l'action ;
- Cette action devrait conférer au PSL une capacité de blocage à l'encontre d'autres actions ;
- Pour que cette action soit acceptée par le donneur d'ordres, ce dernier ne doit pas perdre sa capacité de contrôle sur l'espace d'échanges.

Dans ces conditions, l'existence d'attributs déterminés *ex ante* par l'échange et ses mécanismes de sélection ainsi que la faible distance du discours initial, le « Plug and Play », peut *colorer* le discours, l'action, d'une apparence perçue comme déjà existante au sein de

l'échange. L'action détient potentiellement la capacité génératrice du discours qui concourt à la prédétermination des limites des relations émergentes. L'ensemble pourrait donc donner un sens à l'action et permettre ainsi l'adhésion d'autres identités. L'action découle fréquemment d'une adaptation de faits antérieurs aux conjonctures présentes. En cela, elle a la possibilité d'instaurer les prémices d'une nouvelle *interface*. La production d'action est susceptible alors de générer le blocage d'autres actions localisées au sein du marché concerné. Le sens, donné par l'action et le discours, peut devenir un outil complémentaire pour le blocage mais aussi le révélateur d'une cohérence nouvelle. De cette façon, il semble que de nouveaux niveaux de structure peuvent émerger, tout en assurant la mise à l'écart d'actions et d'identités perturbatrices dans le profil du marché.

White (2011) nomme découplage le fait d'isoler un échange (i.e. marchand) d'au moins une relation existante et donne, par le terme de *profondeur*, un sens particulier à ce type de démarche. L'échange peut alors prendre une « *forme déterminée par les circonstances extérieures* », elle est « *socialement construite* », (Berger & Luckmann, 1966, p. 1). Pour Granovetter ou Smelser et Swedberg, c'est une *construction sociale économique*, (Granovetter, 1992; Smelser & Swedberg, 2005). De cette manière, « *Le contexte gagne en profondeur lorsque les identités s'encastrent dans de nouveaux niveaux* », (White, 2011)<sup>237</sup>. Le terme, employé par Polanyi (2009), de « *désencastrement* »<sup>239</sup> est plus révélateur d'une dynamique de différenciation ou de séparation qui s'inscrit au sein d'un marché encasté, dans lequel chacune des identités individuelles ou amalgamées ont l'opportunité de s'exprimer stratégiquement.

Dans notre question « pourquoi ? », se pose le problème de la capacité de se démarquer. Pour mémoire, la question est la suivante : « Pourquoi les PSL semblent-ils ne pas pouvoir agir en se démarquant de la concurrence ? ». Nous avons en partie répondu à la question : l'encastrement semble être la réponse. En effet, comme nous avons pu l'observer, les PSL n'ont pas l'autonomie nécessaire pour s'exprimer. Cette perte d'autonomie semble être croissante sous l'effet de l'usage des leviers de concurrence par le donneur d'ordres au sein de l'espace d'échanges.

La complexité stratégique des PSL réside dans la définition d'une prestation qui, à la fois, ne les *désencastre* pas du marché « Plug and Play », tout en se découplant des prestations actuelles, ceci afin de diminuer le niveau d'incertitude. En effet, nous l'avons déjà mentionné, un écart trop important en termes de spécificité organisationnelle, matérielle ou de prix,

<sup>239</sup> Terme traduit par : Grossetti et Bès (2003), Plociniczak (2002), Le Velly (2007)

pourrait inciter le donneur d'ordres à réagir à l'inverse des attentes des prestataires. La crainte d'une modification des relations en un échange *crystallisé*, c'est à dire plus figé que dans l'environnement initial, le pousserait à sortir les PSL concernés de la relation.

Par conséquent, afin de couper court à la concurrence et reprendre une position forte sur leur marché, les prestataires semblent avoir des options. L'une est de maintenir le niveau de prestation à l'identique et de baisser le prix de vente. Ce qui aurait pour incidence d'aller dans le sens du donneur d'ordres et par conséquent de l'encourager à exacerber plus encore le marché. Une telle démarche peut avoir des effets dévastateurs pour la pérennité des entreprises n'ayant pas d'autre choix que de suivre ce marché à la baisse. Le donneur d'ordres pourrait amplifier cette stratégie de mise en concurrence. Son interprétation pourrait être que les titulaires du marché, chevilles ouvrières du « Plug and Play », *plient et alignent* leur prix à la baisse tout en maintenant les caractéristiques logistiques nécessaires.

Une autre option peut consister à offrir une prestation enrichie (ou augmentée) d'au moins un élément valorisant, pour le donneurs d'ordres, sans pour autant reconsidérer leur prix de vente à la hausse, leur flexibilité et leur adaptabilité. Dans cette condition, le donneur d'ordres peut considérer cette augmentation de service logistique comme un gain de transaction en leur faveur. Comme nous l'avons vu, cette action devrait être le fruit d'un ensemble de PSL rassemblés dans un discours afin qu'elle soit visible et qu'elle ne soit pas perçue comme un effort de singularisation individuel.

## 1.2. Le D.D.I.E. modifie l'identité des PSL par le discours

L'annonce, en 2009, de l'arrivée de plus en plus probable d'une nouvelle taxe, la « taxe carbone », a sensibilisé le monde du transport et de la prestation logistique. Les annonces médiatisées<sup>240</sup> concernant les différents projets de loi, les adaptations et abandons de propositions de textes, de la part des autorités, ont ajouté une nébuleuse sur ce que devraient être les retombées d'une prise en charge des impacts environnementaux dans les activités économiques du transport et/ou logistiques.

Il est à noter que ces règles d'application sont encore, quelques mois avant la date d'application, peu claires pour les PSL. C'est la raison pour laquelle la communication d'informations<sup>241</sup> est assurée par les fédérations de transporteurs mais aussi par les

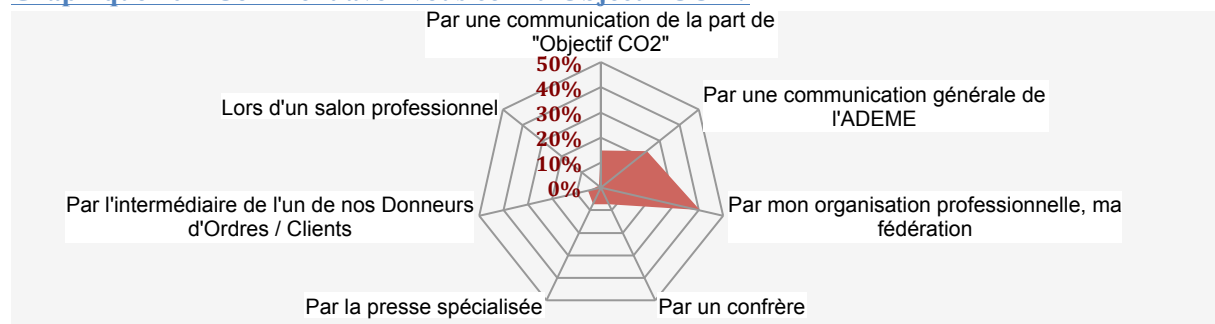
<sup>240</sup> Notamment au sujet de la taxe carbone voir Lieurade, (2010)

<sup>241</sup> Sous différentes formes telles que des réunions de travail, des colloques professionnels, des « newsletters », des ateliers de travail, dont le rythme s'est accéléré depuis 2010.

organismes sous tutelle de l'Etat ou de la Région<sup>242</sup>. Au moment de l'écriture de ces résultats, la date d'application a été repoussée de nouveau de 4 mois. Cette information quasi officielle est communiquée 25 jours calendaires avant la date prévue d'application. Les répercussions de cette taxe sur le prix de vente des PSL, face au blocage de la Grande Distribution, sont, semble-t-il et d'après certaines informations « off », l'un des points de blocage de l'application de cette directive. Ceci nous amène à penser que le modèle « Plug and Play » ne doit pas être étranger au blocage de la GD et à la difficulté d'une éventuelle répercussion.

Depuis la seconde moitié 2010, une démarche mise en œuvre en 2008 liée aux impacts environnement semble trouver une résonance auprès du milieu des prestataires logistiques. Cet intérêt de la part de certains PSL tient du fait que des institutions, telles que la FNTR, ont communiqué dès 2010 sur l'axe du Développement Durable, sujet d'actualité fortement relayé par les médias. Une des premières communications officielles a donné lieu à une production vidéo dans le but d'une présentation lors du Congrès National FNTR de novembre 2010. Durant ce congrès, les tables rondes autour du sujet ont été nombreuses. Une démarche paraît intéresser ces institutions mais également les PSL, « Objectif CO<sup>2</sup> ». Il est alors intéressant de tenter d'identifier d'où provient cet intérêt des PSL pour la démarche. Car, nous avons vu, dans les résultats de la section 1<sup>243</sup>, que les prestataires augmentent la fréquence des contacts dans un environnement incertain. Cette démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » est pilotée par l'ADEME<sup>244</sup> au plan national. Le graphique suivant issu de notre enquête nous indique le rôle qu'a joué la fédération dans l'intérêt des PSL :

**Graphique 20 – Comment avez-vous connu Objectif CO<sup>2</sup> ?**



<sup>242</sup> Pour les fédérations : La FNTR, la FNTV, l'UNOSTRA, entre autres. Pour les organismes sous tutelle : L'ADME régionale, la mission « Objectif CO<sup>2</sup> », TRANSLOG SUD DE FRANCE (association financée par la région), l'AFT-IFTIM (centre de formation continu), entre autres.

<sup>243</sup> Voir « 1. Une redéfinition nécessaire des frontières du marché par les PSL » dans ce chapitre

<sup>244</sup> Le Statut de l'ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie Établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle conjointe des ministères en charge de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=13089>, consulté le 28/06/2013

L'ADEME délègue, à un Chargé de mission, la propagation de la charte<sup>245</sup> et l'animation « terrain » du projet « Objectif CO<sup>2</sup>, Les transporteurs s'engagent ». L'ADEME finance avec la Région le fonctionnement de ce bureau et de ces actions sur le terrain<sup>246</sup>. La propagation consiste en la prise de contact et la sensibilisation des entreprises à la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ». L'animation concerne la mise en place et la formation aux outils de mesure, mais également le contrôle des actions entreprises chez les PSL signataires.

Cette démarche est articulée autour d'une charte que certains prestataires ont signée de façon libre et volontaire. Sous la forme d'un engagement, le PSL ainsi engagé pour une durée de trois ans, entreprend une démarche de maîtrise et de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et particulièrement les impacts CO<sup>2</sup> inhérents à son activité. Le Chargé de Mission nous expose le principe dans le verbatim ci-dessous :

Verbatim – RESP-OBJ- CO<sup>2</sup>, 2011 :

*« C'est un engagement sur trois ans : mettre en place un plan d'action à partir d'un diagnostic effectué avec eux, sur plusieurs indicateurs. En réalité ce sont les indicateurs qui sont le plus important et donc un plan d'action qui est autour de quatre axes. Un axe conducteur, un axe véhicule, un axe flux de marchandises, et un axe carburant. Avec une série d'actions accolées à chaque axe (...) pendant trois ans nous allons demander les mêmes informations et voir les évolutions des indicateurs. ».*

Comme nous avons pu le noter durant nos entretiens, les PSL signataires semblent attendre également, de la part d' « Objectif CO<sup>2</sup> », un accompagnement pour la mise en place d'outils et leur mode d'emploi, sorte de plan d'actions clé en main<sup>247</sup>.

Dans l'extrait d'entretien suivant, le Chargé de Mission précise :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

*« Une des choses particulières, c'est que je les accompagne beaucoup et je fais à leur place. Les tableurs, c'est moi qui les fais et les remplis (...) sinon on les perdrait, c'était le seul moyen d'y arriver. Ils n'avaient pas forcément envie de s'encombrer d'un outil de plus. Ils étaient très partants, mais si ça demandait trop d'investissement, trop de travail, ils auraient laissé très vite tomber. Oui, cet outil, qui est objectif, est une contrainte choisie, mais au départ le contrat est simple et clair. Le contrat est d'aller au moins jusqu'au diagnostic, ensuite l'entreprise peut très bien ne pas aller jusqu'au plan d'actions... »*

<sup>245</sup> Voir Annexe – 9 : Charte d'engagement volontaire de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>

<sup>246</sup> C'est le cas pour le Chargé de mission « Objectif CO<sup>2</sup> » rencontré en Languedoc Roussillon. Il en est de même pour les 24 autres régions.

<sup>247</sup> <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=22274#theme2>, consulté le 25-08-2011

Le travail de terrain effectué par le Chargé de mission « Objectif CO<sup>2</sup> » permet de structurer l'approche que les entreprises semblent avoir une certaine difficulté à intégrer. Cela est à priori dû à la multitude de données à intégrer et à la mise en œuvre d'une telle analyse. Ceci peut être assimilé à un apport de compétences externes pour l'entreprise. L'effet escompté peut être une diminution de la rationalité limitée de l'entreprise, en particulier sur ce sujet.

Il semble intéressant alors de se pencher sur le « Pourquoi » d'une démarche D.D.I.E. et le « Comment », dans le contexte énoncé d'un espace d'échanges « Plug and Play ».

### 1.2.1. La nouvelle identité des PSL pour une recherche d'appuis

Le principe de diagnostic puis de négociation d'objectifs à atteindre, établi entre le Chargé de mission « Objectif CO<sup>2</sup> » et le PSL, peut être compris comme la mise en place d'un consensus et d'une convention entre les deux parties. « Objectif CO<sup>2</sup> » a pour but d'améliorer l'empreinte carbone du prestataire. Pour le PSL, l'objectif est de mettre en œuvre des actions afin d'effectuer des progrès en termes d'émission de GES.

L'accord bipartite et les projets menés par le PSL aménagent un espace au sein duquel s'assemblent, suivant les règles de la charte, les propos d'« Objectif CO<sup>2</sup> » et du PSL. La déclaration d'un prestataire le confirme :

Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Nous avons commencé cette mission « Objectif CO<sup>2</sup> » depuis quelques mois, nous avons mis en place certaines choses au niveau de l'éco conduite, nous sommes en phase de construction du dossier. Normalement, le dossier devrait être validé au mois de mai, car nous sommes suivis par la Région avec le responsable<sup>248</sup> « Objectif CO<sup>2</sup> » de la région, qui nous suit sur ce dossier, sur ce que nous faisons ici, en interne, sur l'agence de Perpignan, où nous avons une quarantaine de chauffeurs. Le dossier est mis en place, il faut que nous soyons reconnus, nous devons répondre à certains critères, que nous déterminions bien nos attentes, le but étant de réduire le CO<sup>2</sup>, d'avoir une éco conduite, ... »*

La similitude de discours de la part de deux identités, « Objectif CO<sup>2</sup> » et le PSL, forme une récurrence de discours. Elle favorise potentiellement la formation d'une identité à un autre niveau.

<sup>248</sup> Les PSL emploient le terme de Responsable lorsqu'ils évoquent le Chargé de mission «Objectif CO<sup>2</sup>»

Notons néanmoins que :

- Cela ne signifie pas que les identités perdent respectivement leur identité initiale, du moins à ce stade.
- Les identités, et plus particulièrement celles des PSL, peuvent trouver par ce discours similaire un appui pour une action de contrôle.
- Le Chargé de mission « Objectif CO<sup>2</sup> » trouve potentiellement un appui, par le nombre, la taille des entreprises adhérentes et leurs capacités de mise en œuvre de ses préconisations.
- Le nombre d'entreprises adhérentes à la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » peut participer à une récurrence de discours à travers les opérations mises en œuvre et leur mode de contrôle ainsi que la communication réalisée.

Un des prestataires entendus nous donne des informations sur ce qui pourrait apparaître comme un formatage en vue d'uniformiser le discours, comme en témoigne le verbatim suivant :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« ... La charte a été mise en place l'année dernière, on s'est engagé. C'est une charte, aujourd'hui, c'est un label. »*

*« ... Nous avons aujourd'hui une charte qui nous oblige, qui nous contraint à avoir certains indicateurs de consommation de carburant, l'objectif est de pouvoir sortir une consommation de CO<sup>2</sup> à la tonne. »*

L'uniformisation du discours favorise une récurrence, qui détient alors, sous condition de la stabilité de ce discours, la capacité d'instaurer un récit. L'identité issue du discours peut être, dans ces conditions, visible et audible par l'environnement. Le fait de se référer à des contenus spécifiques, internes à l'entreprise et à la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> », mais aussi externes rend l'identité perceptible. Ceci bien qu'elle n'appartient pas à l'*arène* et donc à l'*interface*.

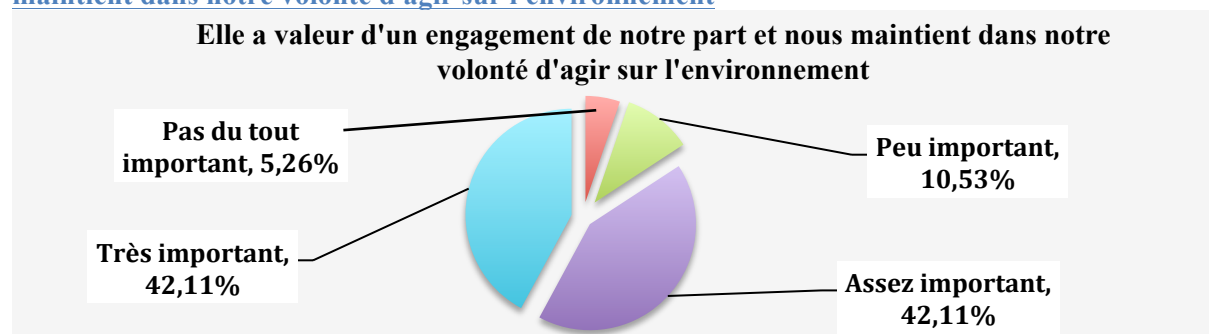
Dans le graphique suivant, l'analyse des réponses à la question de l'enquête : « Quelle est l'utilité de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> » pour votre entreprise ? », permet de noter que la charte peut stabiliser le discours car elle présente un engagement identifié.

Dans le graphique suivant (21), les réponses des PSL démontrent qu'au-delà des 84,22% des PSL (assez important + important) jugeant important la capacité de la charte à donner une valeur à leur engagement, cette charte définit un cadre dans lequel sont contenues les actions



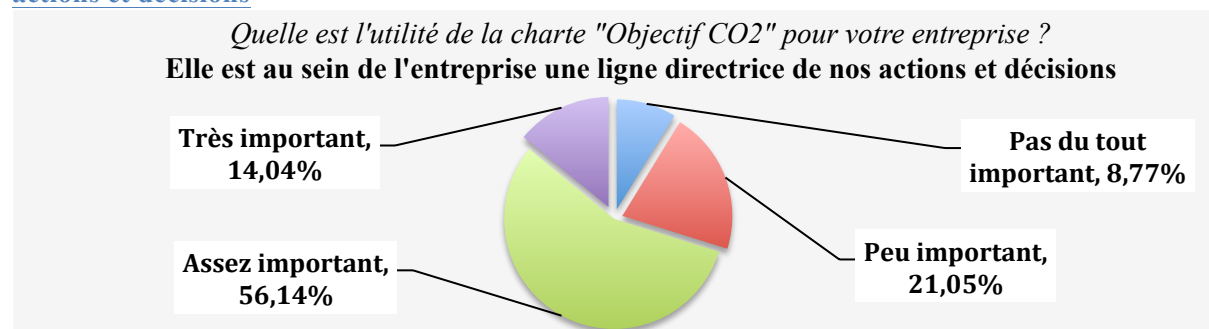
et les décisions liées au D.D.I.E. Ceci, bien que 15,79% (pas du tout important + peu important) ne considèrent pas que la charte soit un engagement qui les maintienne dans une action en faveur du D.D.I.E.

**Graphique 21 – La charte « Objectif CO<sup>2</sup> » a la valeur d'un engagement de notre part et nous maintient dans notre volonté d'agir sur l'environnement**



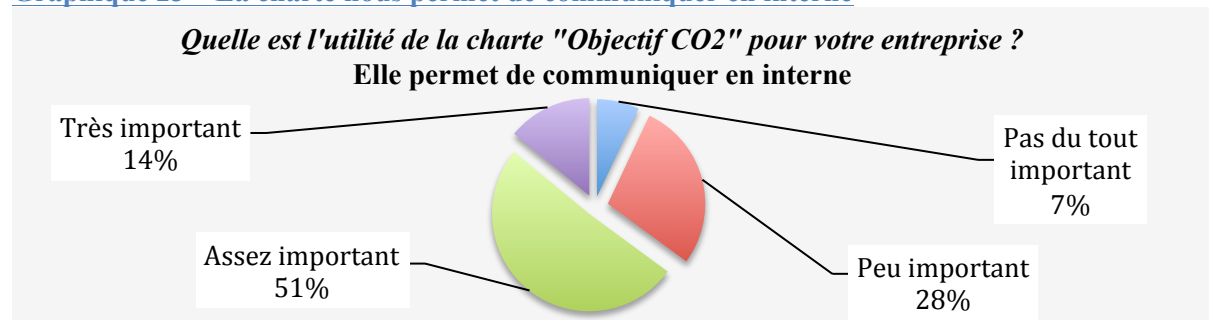
Dans le graphique ci-dessous (22), 70,18%, des PSL interrogés (Très important 14,04% et Assez important 56,14%) considèrent que la charte représente une ligne directrice des décisions et des actions menées dans l'entreprise :

**Graphique 22 – La charte « Objectif CO<sup>2</sup> » est au sein de l'entreprise une ligne directrice de nos actions et décisions**



Ce cadre ne semble pas uniquement déterminé dans une relation PSL/charte. Il peut être utilisé au sein même de l'entreprise PSL afin d'associer son comportement interne au discours PSL/charte. Le graphique 23 met en relief, pour 65% des PSL (14% + 51%), cette capacité interne :

**Graphique 23 – La charte nous permet de communiquer en interne**



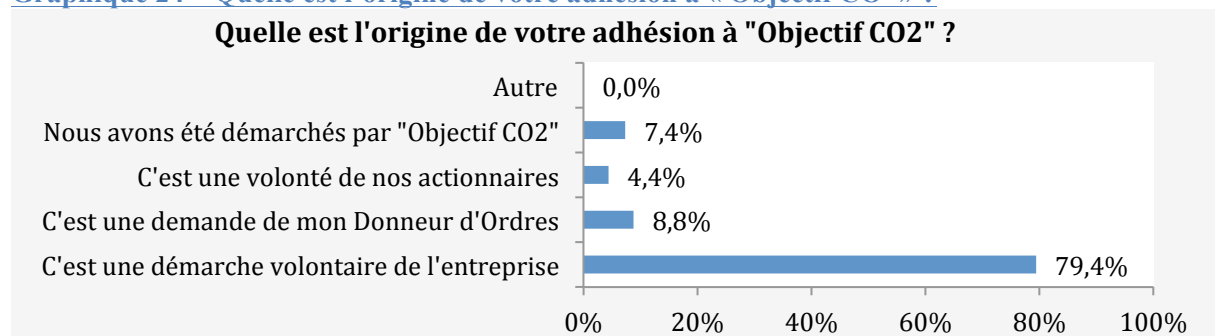
Comme les informations tendent à le confirmer dans le cas d'un discours similaire à travers la charte sur toutes les dimensions de la relation, interne et externe à l'entreprise, les éléments propices à une généralisation sont présents. Lorsque ce discours fait apparaître un tracé historique, effort ou genèse, il peut apparaître comme un récit.

C'est alors, par sa répétition dans l'environnement et sous la même forme, que la *rhétorique* prend forme. A cette condition, une identité peut émerger, car enrichie d'un nouveau discours rassembleur. Elle se positionne par conséquent à un niveau différent dans la discipline à laquelle elle tente de s'affecter. Le discours ne peut être maintenu sous la forme de rhétorique que s'il existe une scission dans l'action ou le discours. Il ne pourrait pas être généralisé dans ces conditions.

Afin d'obtenir ce récit, stable et générateur d'une identité, la caractéristique première de cette démarche pourrait être qu'elle soit volontaire. Il semble qu'une démarche opportuniste, de la part d'un PSL à la recherche d'un appui temporaire, serait en contradiction avec notre explication ci-dessus.

A travers les données analysées sur la base des verbatim, il s'avère que, dans notre cas, la démarche semble volontaire. De même, il apparaît qu'elle est fréquemment initiée par l'entreprise, avant même d'être sollicitée par le Chargé de mission « Objectif CO<sup>2</sup> », selon les données du graphique 24 :

**Graphique 24 – Quelle est l'origine de votre adhésion à « Objectif CO<sup>2</sup> » ?**



Cette démarche repose donc sur les propres motivations des PSL. Elle demande à être observée afin de comprendre l'action engagée, au-delà de celle visible liée au D.D.I.E., mais aussi sur les effets attendus au sein de leur marché.

Dans nos travaux de recherche, cet approfondissement est nécessaire, et d'autant plus lorsque nous considérons les points suivants :

- Les donneurs d'ordres ne souhaitent pas modifier les caractéristiques de l'offre des PSL afin de maîtriser les coûts et garder les attributs de la logistique « Plug and Play ».
- Le donneur d'ordres ne demande pas au PSL soumissionnaire de positionnement sur le D.D.I.E., à une exception, comme nous allons le voir.

Il s'agit donc de comprendre l'impact potentiel d'un tel discours D.D.I.E. au sein des relations entre l'enseigne de la GD et les Prestataires de Services Logistiques.

### 1.2.2. Le D.D.I.E., un discours asynchrone du PSL vers la G.D.

Lors de la deuxième phase d'entretiens, nous avons utilisé les thèmes qui nous permettaient de centrer le sujet. Ceci a été rendu possible par le caractère semi-directif de ces entretiens. Nous avons pu capter la perception des PSL de la position du donneur d'ordres concernant le D.D.I.E.

A ce jour, il semble que, lors d'un appel d'offre dans l'environnement de notre étude, aucun élément concernant le Développement Durable n'est mentionné dans le cahier des charges. L'extrait d'entretien suivant en témoigne :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« On ne l'impose pas ouvertement aux transporteurs le secteur de la grande distribution, personne n'en parle. Parmi les donneurs d'ordres avec qui je travaille aujourd'hui, il n'y en a qu'un qui m'en ait parlé. »*

L'affirmation de ce prestataire est soutenue par les réponses des PSL enquêtés, à travers deux analyses de réponse. Le graphique précédent (graphique 24), nous informe que la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » est fréquemment issue d'une volonté de l'entreprise.

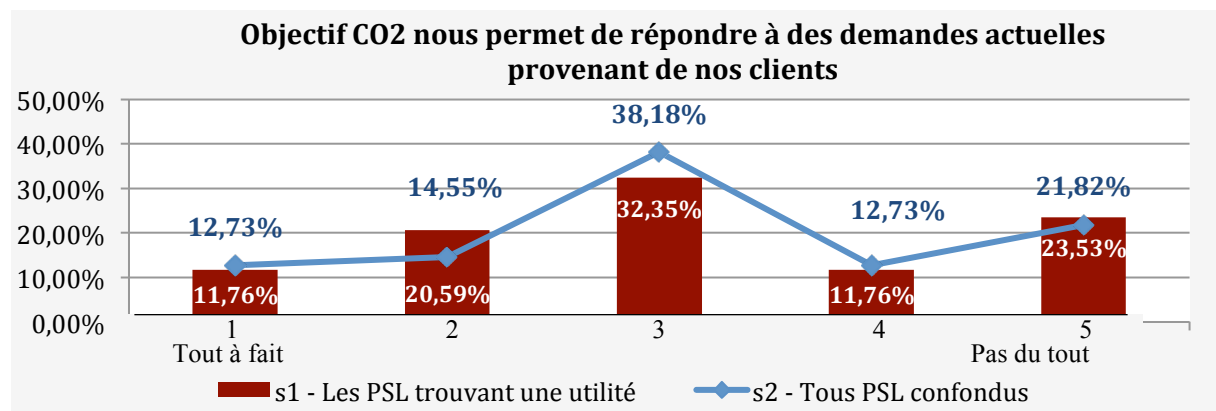
Le graphique 25, ci-après, nous permet d'observer deux informations. Nous avons distingué une première série « s1 » incluant les PSL qui trouvent une utilité assez importante ou importante à la charte selon les graphiques 21, 22 et 23. Nous l'avons représenté sous la forme de barres.

La seconde série « s2 » comprend l'ensemble des PSL sans exclure ceux qui ne trouvent pas d'utilité à la charte (selon les graphiques 21, 22 et 23). Nous pouvons remarquer que les valeurs pour les deux séries sont relativement proches. Pour la série de PSL « s1 », 35,29%

des PSL pensent que la charte n'intervient pas dans la valeur d'échange entre eux et leurs donneurs d'ordres. Elle est de 34,55% pour la série « s2 ».

Si nous regroupons les valeurs de l'échelle des réponses (3, 4 et 5), 66,64% des PSL de la série « s1 » sont intéressés par la charte et son utilité<sup>249</sup> sans que cela ne soit déterminant dans leurs réponses à la demande client. La série « s2 » permet de vérifier que la charte ne permet pas, d'après les PSL interrogés, de répondre à des demandes de donneurs d'ordres de la GD.

**Graphique 25 – « Objectif CO2 » permet de répondre à des demandes actuelles des clients**



Nous pouvons donc comprendre que l'engagement des PSL vers une telle démarche (D.D.I.E.) n'entre pas dans les critères de décision d'attribution du marché. Dès lors, l'analyse des entretiens avec les donneurs d'ordres peut faire ressortir des éléments corroborant ces informations.

Tout d'abord, le Directeur National des Opérations de l'enseigne de la Grande Distribution argumente sa position sur les évolutions potentielles de sa chaîne logistique aval, et notamment à propos du Développement Durable. Nous le citons :

Verbatim – GD-DNO, 2010 :

*« Notre meilleur travail pour le Développement Durable c'est de diminuer le nombre de kilomètres et pas autre chose parce que ça nous coûte moins. On reste pragmatique et observateur, on ne se lance pas. Jamais le groupement ne s'est lancé dans des plans, je dirais de modernisme à tout va ou de réponse aux effets de mode »*

Face à cet argument, il nous faut vérifier si cette position stratégique se propage dans les mêmes propriétés au niveau des opérations. Après entretien avec la Responsable Nationale des Opérations de Transport de cette enseigne, il semble que la finalité reste bien la même.

<sup>249</sup> Utilité de Maintien dans la volonté d'agir sur l'environnement et à valeur d'un engagement (graph. 21), de une ligne directrice de leurs actions et décisions (graph. 22) et permet de communiquer en interne (graph. 23)

Elle se traduit par une certaine retenue envers une quelconque demande spécifique liée au D.D.I.E. Nous pouvons relever dans sa déclaration un lien direct aux caractéristiques justifiant le « Plug and Play ».

Bien que la forme soit différente, l'approche du Directeur et de la Responsable se focalise, semble-t-il, sur la maîtrise des flux et les kilomètres générés et ainsi sur le levier « coûts ». Lors de notre entretien la Responsable Nationale des Opérations de Transport précise :

Verbatim – GD-RNOT, 2010 :

*« Aujourd'hui être écologique, quand vous faites du transport, ça coûte trop cher. Changer sa flotte pour baisser sa consommation et les rejets de CO<sub>2</sub>. Accepter de ne plus faire traverser une palette en A pour B<sup>250</sup> sur toute la France. Donc arrêtons tout d'abord de faire des demi-camions, arrêtons de mettre des camions sur la route qui ne sont jamais chargés au maximum. »*

Comme nous pouvons le supposer dans le verbatim suivant, les prestataires ne semblent pas dupes mais conscients, qu'au moment de l'entretien, le D.D.I.E ne fait pas partie des préoccupations logistiques des donneurs d'ordres de la Grande Distribution.

Dans ce cas il s'agit d'un discours asynchrone, du PSL vers le donneur d'ordres. Comme nous l'avons vu *ut supra*, la position des prestataires, dans la mise en place d'un discours à sens unique, pourrait paraître risquée voire sujette à une exclusion du marché.

Il faut alors comprendre la forme du discours qui est empruntée afin d'identifier quels arguments peuvent être mis en avant dans l'action des PSL. Selon un prestataire entendu :

Verbatim - PLT-SV 2011

*« la seule chose que nous pouvons arriver à faire peut-être, et je veux le croire aujourd'hui, pour que nos entreprises vivent ou survivent et arrivent à tirer leur épingle du jeu, c'est de la qualité de service mais également dans la façon de faire notre métier. »*

Par un tel discours, les prestataires pourraient prétendre renvoyer les donneurs d'ordres à leur conscience « éthique et professionnelle ». Si tel est le cas, ils seraient à même de modifier le processus de choix en intégrant le fait que la prestation du fournisseur puisse concourir à l'image du donneur d'ordres perçue sur le marché (i.e. d'échange professionnel ou de consommation). Ce serait alors un discours, validé par le donneur d'ordres à défaut d'être partagé, présentant potentiellement les éléments capables de générer un récit. Par conséquent,

<sup>250</sup> Départ de la marchandise jour A (i.e. le lundi) pour livraison jour B (i.e. le mardi, J+1)

ce récit peut être apte à favoriser l'émergence d'une identité faite d'un agrégat, concrétisé par un « amalgame d'identités » assemblées dans le discours. Le récit, un réseau, formalisé par des liens y concourt aussi.

Les informations, analysées précédemment, concordent pour observer que le choix de se démarquer, à travers sa façon de faire, semble être retenu par les PSL intéressés par la charte. Est-ce là une tentative de reconquête de liberté stratégique ?

La réponse à cette question nous permettrait de répondre à la première interrogation exposée en introduction de cette section : Comment les Prestataires de Services Logistiques peuvent-ils échapper, même partiellement, à cette pression du marché ?

### **1.2.3. Les PSL à la possible reconquête de leur liberté stratégique**

L'émergence d'une identité suppose l'échange d'informations, synchrones ou asynchrones, avec d'autres identités. Ce lien constitué, défini plus haut comme un espace dans lequel le PSL utilise et teste des enchevêtrements, est une des formes qui matérialise l'action convoitant, pour finalité, la recherche d'appuis.

La recherche d'appuis représente un avantage potentiellement déterminant dans un espace d'échanges encastré « Plug and Play ». Elle est fondée sur un discours commun (une action). Elle présente alors la possibilité d'empêcher d'interpréter l'action, comme une « action individuelle », de la part des observateurs. Par le biais des négociations entre le Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » et les PSL, mais aussi d'une agrégation des discours individuels, ce lien prend une consistance qui peut lui permettre de définir une position, une posture.

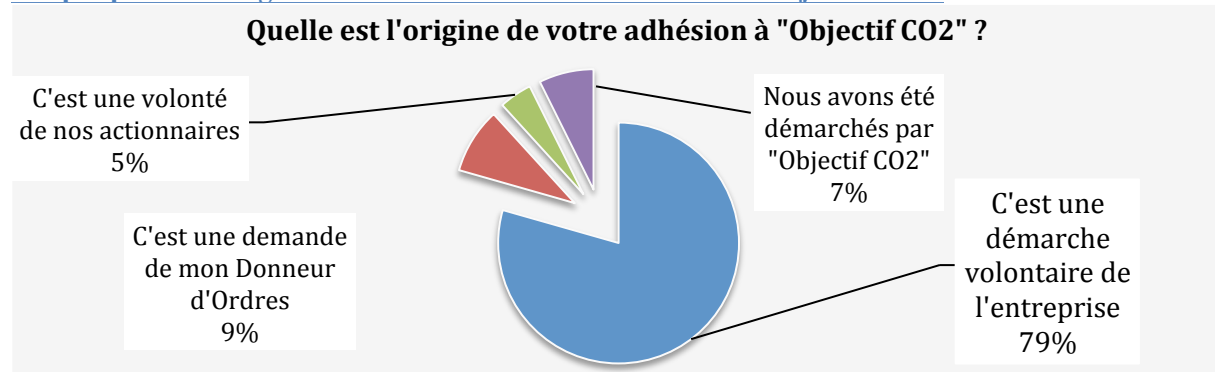
Cette position détient une capacité à établir les relations à un niveau différent avec les autres identités. Elle modifie ainsi le discours et par conséquent l'identité. Ceci est possible car elle correspond à une évolution en termes de signification et d'orientation stratégique. Elle peut être comprise comme une tentative de contrôle sur l'incertitude.

Le fait que chaque identité, dans leur tentative, peut provoquer l'émergence d'une forme modifiée de leur propre identité, peut être assimilé à des « *processus qui amènent chaque partie à s'occuper de certains aspects du "travail" sans se préoccuper des autres.* », (White, 2011, p. 83).

C'est le principe même du découplage. Le choix est individuel s'il est stratégique. Ainsi, il permet qu'il y ait réellement découplage.

Cette condition est observable dans les réponses de l'enquête et notamment dans la réponse à la question concernant l'origine de l'adhésion des PSL à la charte. Nous pouvons l'analyser dans le graphique suivant.

**Graphique 26 – Origine de l'adhésion des PSL à la charte « Objectif CO<sup>2</sup> »**



La recherche d'appuis, résultat de l'action, provient de l'environnement existant « Plug and Play ». Elle semble rassembler des acteurs, des identités, par le choix de l'adhésion à la charte. Cette caractéristique est une condition dans une dynamique de découplage.

Le marché logistique « Plug and Play » est l'environnement existant, une discipline *interface*, issue d'une action de contrôle du donneur d'ordres. Les PSL sont encastrés dans cette *interface* comme nous l'avons observé. La réaction des PSL s'apparente à une action, un effort de contrôle sur l'incertitude, qui implique une autre dynamique : la recherche d'appuis.

Dans une démarche stratégique risquée, la décomposition de la stratégie en étapes successives pourrait minimiser les effets d'un échec. Ces étapes peuvent aider à définir des mouvements stratégiques et des opérations, imbriqués dans l'action plus générale de contrôle et de recherche d'appuis.

L'hypothèse d'une recherche de contrôle de la part des PSL semble plausible. Nous proposons cette approche en considérant l'intérêt de certains PSL pour une démarche qui ne répond pas à une demande, dans un espace d'échanges exacerbé et générateur d'incertitude.

Résultat intermédiaire 1 :

« Objectif CO2 » créé pour les PSL une identité collective pour laquelle l'intérêt de l'enseigne est incertain.

## 2. Le découplage des prestataires au sein du “Plug and Play”

Dans l'hypothèse d'une recherche de contrôle, la première action du PSL consisterait à s'éloigner du contexte d'incertitude. Pour ne pas être considéré comme un électron libre dans un marché composé de réseaux et d'interfaces forts, il a alors la possibilité de s'assembler à d'autres identités, des actions, similaires à la sienne et issues de la même motivation.

L'assemblage du PSL à d'autres s'opère en se liant à des acteurs dans une activité et son environnement, susceptibles de lui apporter l'appui recherché dans son action de contrôle. La démarche nécessite une opération qui s'articule elle-même en deux temps. Ces deux temps sont contenus dans l'espace au sein duquel le PSL négocie et s'isole. La phase de négociation et d'ajustement entre les deux identités peut être considérée comme un « couplage ». Nous utiliserons le terme de « découplage » lorsque l'identité sera à la fois dans son cycle d'isolement et de rattachement à une autre identité. Dans le premier temps, le prestataire peut négocier avec l'identité visée<sup>251</sup>. Ceci correspond à une phase de consensus et de concessions, mutuels ou non, qui autorise une recherche de cohésion dans le discours. Les identités peuvent se rapprocher autour de cette boucle faite de négociations et de concessions, diminuant à chaque tour de cette boucle la distance qui les sépare. Dans ce cas, le PSL se couple par étapes.

Dans un second temps, il a la possibilité de s'isoler pour ajuster en interne, la stratégie ou la gouvernance établie *ex ante*, les ressources<sup>252</sup> qu'il peut employer pour ce découplage. Cet ajustement repose sur les consensus et les conventions réalisés lors de la recherche de cohésion avec l'identité visée. Le fait de dépasser la projection stratégique pour commencer un nouveau mouvement tactique correspond à cet isolement. Afin de mieux comprendre, prenons l'image d'un individu qui s'écarte d'un groupe pour en rejoindre un autre. Avant l'action visible de division, il y a une séparation, souvent indiscernable car contenue dans l'intime, avec le discours de l'identité initiale qu'est le groupe.

Le PSL a la possibilité d'effectuer des allers et retours dans l'espace de négociation et d'isolement afin d'aligner sa stratégie avec l'environnement visé (i.e. l'identité visée) et sa structure qui se définit en termes de moyens et d'objectifs fixés par les parties prenantes<sup>253</sup>. La charte proposée par l'ADEME au travers de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> les transporteurs s'engagent », peut être la base de ces mouvements stratégiques. Pour l'ADEME, l'objectif est

<sup>251</sup> Le PSL peut viser plusieurs identités, dans ce cas il doit être l'initiateur à la fois du découplage et de l'émergence de l'identité qui générera le récit matérialisant le découplage.

<sup>252</sup> Le terme de ressource, inclut dans ce cas, les moyens financiers, humains, matériels et organisationnels.

<sup>253</sup> C'est à dire les responsables de département, le dirigeant et les actionnaires de l'entreprise



de faire adhérer le plus grand nombre de PSL sur le territoire afin que les pratiques vertueuses pour l'environnement se multiplient. L'ADEME pourrait démontrer sa capacité à développer les pratiques et diminuer les impacts environnementaux et ainsi remplir la mission qui lui est déléguée par son ministère de tutelle. C'est la raison pour laquelle cette charte autorise des « ajustements » en termes d'action à mener par l'entreprise et de délais de réalisation de ces actions. Ceci est certainement dû au caractère volontaire de la démarche. Pour le Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> », il semble composer avec les contraintes des entreprises. L'essentiel est de faire *entrer* les PSL dans la charte, par le biais de la signature, pour ensuite les amener vers une performance environnementale. C'est ce qu'il nous explique :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

*« Moi ce que j'essaie, c'est à la fois d'animer la charte de manière classique en essayant de trouver des adhérents et de monter des plans d'actions, mais c'est surtout, autour de la charte, trouver des moyens d'aider les investissements<sup>1</sup>, de faire un peu d'animation autre que la charte, purement. »*

La phase de consensus et de concessions, pilotée par le Chargé de mission, s'attache à faire apparaître des gisements potentiels de diminution d'émission de CO<sup>2</sup> en s'appuyant sur une analyse de l'existant<sup>254</sup>. Une possible cohérence, même travaillée, entre les propositions du Chargé de mission, issues de l'analyse, et les possibilités offertes au PSL au sein de sa structure peut permettre un assemblage des discours.

Ceci correspond au cœur du dispositif de couplage. Au fur et à mesure de la découverte des possibilités d'assemblage, les transactions et le rythme d'échange ont tendance à s'intensifier et se renforcer. Le mécanisme de concessions ouvre le champ des possibles à travers une découverte des capacités à intégrer les contraintes pour le PSL. L'effort d'adaptation et de flexibilité de la charte peut présenter aux PSL les possibilités de contourner les difficultés.

Dans le cas d'un assemblage à travers les consensus et les concessions, le discours assemblé prend la forme d'une identité lors de la signature de la charte par le PSL. Les transactions ainsi que le rythme d'échange sont potentiellement des indicateurs de l'avancée du couplage.

Le Chargé de Mission expose cette idée dans le verbatim suivant.

<sup>254</sup> Voir Annexe – 13 : Fiche de synthèse d'entreprise - Source Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » Languedoc Roussillon

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

« *L'autre principe qui est important dans cette charte, c'est que c'est quand même rare d'avoir des outils qui sont à la fois basés sur du volontariat, sur un plan d'action donc quelque chose qui est très volontaire, engageant, etc., mais en même temps il est objectivé par un calcul initial, (...) qui permet quand même d'objectiver les choses. »*

« *Et enfin, l'onglet le plus important, c'est le choix d'action. Ils ont un certain nombre d'actions à choisir, je les aide, je les accompagne, on regarde un petit peu ce qu'ils veulent faire, et dès qu'ils en choisissent une je la coche sur mon tableau, c'est tout bête, il y a des macros qui s'ouvrent, et après je demande des précisions. Là on est sur une action qui est très souvent choisie, c'est la matérialisation de la flotte, c'est-à-dire quel sera l'état de leur flotte en termes d'euro quatre et cinq, on mélange les deux, dans trois ans, avec des objectifs intermédiaires. »*

La mécanique consensus / convention est mise en œuvre par la découverte commune des leviers d'actions potentiels et disponibles. Ils participent à la définition des objectifs. Cela peut apparaître comme étant « une *marche inversée* » dans un système de contrôle et de recherche de performance. Elle ne semble pas l'être dans cette étude de cas articulée autour d'une recherche d'accord au sein d'une démarche volontaire où chacun doit trouver un intérêt à cet accord formalisé par la charte. Pour le Chargé de Mission, les bénéfices recherchés sont identiques à ceux de l'ADEME. Pour les PSL, la recherche de contrôle sur l'incertitude paraît centrale, et par conséquent la recherche d'appuis. Mais s'agit-il des seuls bénéfices que recherchent les PSL ?

### **2.1. L'objectif de coûts, une charnière du découplage**

Les acteurs que nous observons, PSL et Chargé de Mission, sont dans les conditions d'une négociation qui consiste à fixer les objectifs en fonction des possibilités de chacun. Cette recherche commune semble localisée dans une phase de couplage/découplage. Si tel est le cas, les leviers ainsi mis en avant, dans ce mécanisme de consensus/convention, appartiennent également à cette dynamique de couplage/découplage. Ils participent à la construction et au renforcement de l'assemblage en une identité commune.

Le levier d'actions peut être considéré comme une charnière, autrement dit une *paumelle*, entre les deux stratégies celle du PSL et celle de la Mission « Objectif CO<sup>2</sup> ». Il articule et lie les attentes des deux acteurs. Selon notre observation, les axes principaux abordés entre le

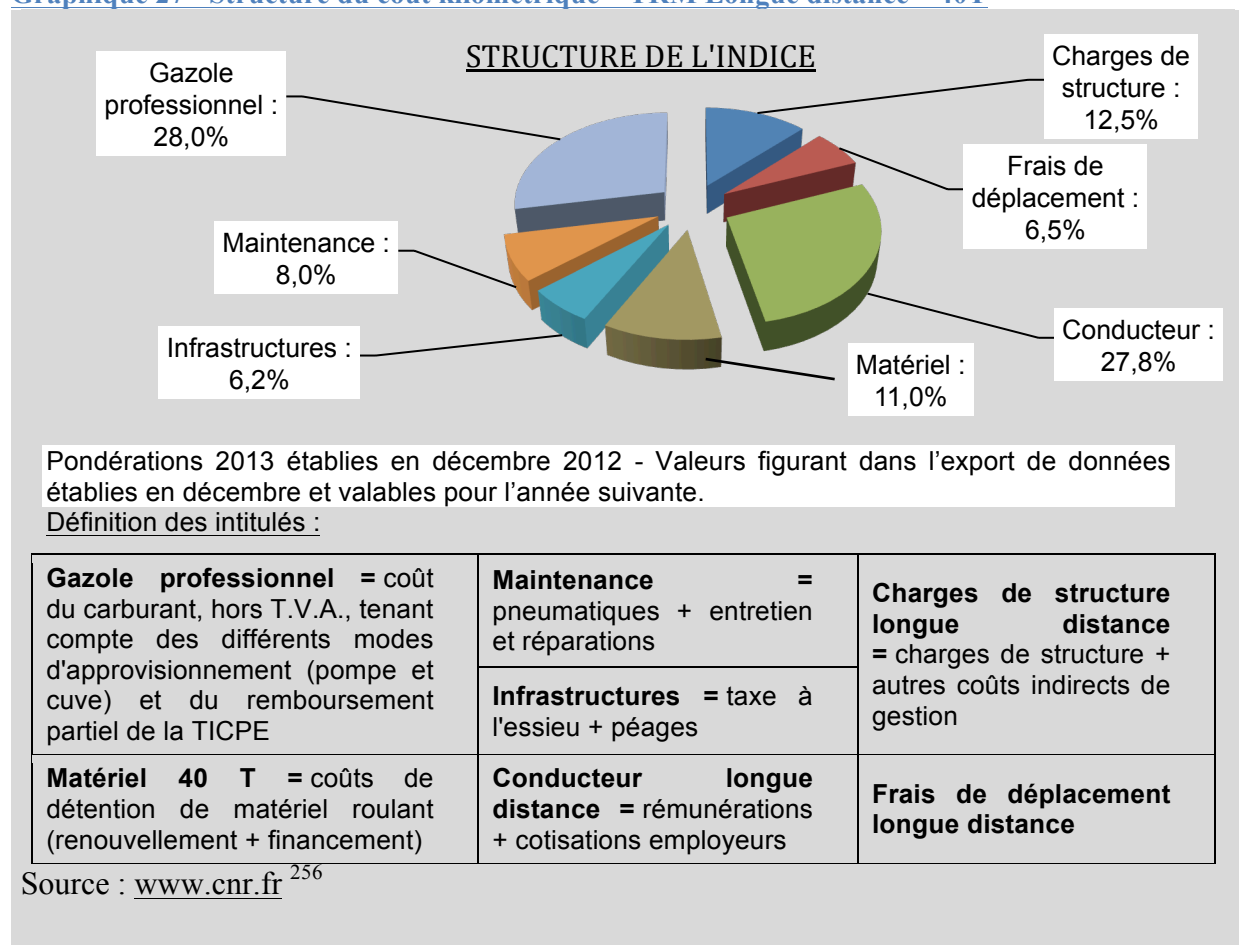
Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » et le PSL sont : le carburant, les pneumatiques, l'accidentologie. Il apparaît que, pour plusieurs PSL, certaines de ces actions sont déjà implémentées dans leur entreprise. C'est ce que souligne le Charge de Mission.

Verbatim – CM-OBJ-CO2, 2011 :

« On va essayer de valoriser ce qu'ils font déjà. »

Certains PSL ont déjà entrepris, non intentionnellement il semble, une démarche liée au D.D.I.E, *ex ante*, c'est à dire sans le vouloir ou sans le savoir. La raison en est qu'en matière de transport<sup>255</sup>, la diminution des émissions polluantes est directement conditionnée par la consommation de carburant, le choix de pneumatiques et par les pratiques de conduite. La diminution de ces facteurs polluants est donc synonyme de réduction des consommations de ressources qui ont une incidence forte sur le prix de revient du kilomètre, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

**Graphique 27 - Structure du coût kilométrique – TRM Longue distance – 40T**



<sup>255</sup> TRM : Transport Routier de Marchandise

<sup>256</sup> Source : <http://www.cnr.fr/indices-Statistiques/longue-distance-40T#haut>, consulté le 8 juillet 2013

Les PSL qui détiennent des capacités d'analyse<sup>257</sup> et un contrôle des coûts paraissent avoir été sensibilisés aux impacts des augmentations des prix d'achats de certaines ressources. Ils ont eu la possibilité d'agir ainsi par leur capacité d'analyse sur les leviers prioritaires d'économie. Ceci afin d'améliorer leur marge ou de ne pas dégrader.

### 2.1.1. La démarche D.D.I.E., l'occasion de reconsidérer la pression sur le coût

Nos entretiens nous ont permis de relever l'intérêt que portent les PSL aux sources de diminution des coûts. Il peut procurer pour ces derniers, du sens à la démarche vers la charte, comme en témoigne le PSL ci-dessous :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Moi je ne pensais pas écologie, et on en arrive à un stade où si je préfère le côté financier sur un coût de revient, le côté financier aujourd'hui est lié à ça. Et aujourd'hui ce qui est en train de se passer, c'est que le côté Développement Durable, à mon avis, est pas mal lié au fait que ça apporte des économies derrière. »*

*« Oui je valide ma démarche, sans au départ avoir eu cette ambition, la chance aujourd'hui, c'est que tout ce qui est facteur économique, en termes de coûts, à un moment donné, ça pollue. Le carburant, les pneus, ce sont des facteurs aggravants. La chance aujourd'hui c'est que, ce qui pèse lourd dans le coût de revient, est en relation avec ce qui te permet de moins polluer. Ça se fait automatiquement. »*

La moindre économie sur la consommation d'une des ressources engagées peut offrir la possibilité au PSL de reconsidérer soit son prix de vente, soit le niveau de marge qu'il souhaite appliquer. Puisque l'un n'est pas antagoniste à l'autre, le mixage des deux, en prenant en compte son positionnement concurrentiel et l'impératif de rentabilité, peut autoriser le PSL à effectuer un choix stratégique dans l'environnement, objet de notre recherche. L'extrait d'entretien suivant le souligne :

Verbatim – PLT-PR, 2011 :

*« Aujourd'hui la différence importante est, plus le gasoil augmente, plus la différence se creuse. » (i.e. entre les prestataires)*

<sup>257</sup> Capacités déterminées à la fois par la disponibilité des données, la capacité de calcul sur la base des données collectées et les ressources disponibles afin d'exploiter les résultats.

L'analyse de la répartition des coûts, dans la structure du terme kilométrique comme nous pouvons le voir dans le graphique 27, donne un sens à l'argumentaire de ce prestataire en ce qui concerne l'impact économique du D.D.I.E. Le Chargé de Mission est conscient des différentes motivations des PSL. Elles sont commerciales, ce qui signifie « découplage et encastrement » visibles du marché, mais elles semblent avant tout d'ordre économique.

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

*« Dans les motivations, j'entends la première motivation elle est économique. Globalement, c'est du carburant économisé. Et aujourd'hui en plus, ça vaut le coup ! La première utilisation est effectivement économique. Tout de suite après, la motivation est commerciale. Parce que derrière, c'est le cas pour le prestataire (i.e. PLT-LM), vous me demandiez tout à l'heure pourquoi il adhère, parce qu'il sent que derrière, un de ses gros clients est en train de réfléchir à ces questions-là, donc il veut être en avance. »*

Ceci peut être l'exemple de cette *paumelle* agissant dans les stratégies respectives du PSL et du Chargé de Mission. La diminution des émissions polluantes induit la diminution de certains coûts variables. Les prestataires soulèvent également l'importance de ce levier, car les charges concernées sont parmi les plus représentatives de leur prix de revient.

A l'instar des verbatim et de certaines réponses à l'enquête, notre observation nécessite de vérifier cette éventualité d'une cohérence et d'un double intérêt à la démarche afin de pouvoir apporter des éléments de réponse à la question de cette section.

Nous avons obtenu un matériau nous autorisant une observation qui présente un double avantage. Il nous permet de scruter le discours de rassemblement des identités et de relever ses éléments motivant les PSL à une éventuelle adhésion à la charte.

### **2.1.2. L'assemblage de l'objectif coût et de la démarche D.D.I.E. support du découplage**

La FNTR a réalisé en partenariat avec l'ADEME et « Objectif CO<sup>2</sup> » un film de présentation de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup>, Les transporteurs s'engagent ». Cette vidéo a été projetée lors du Congrès National de la FNTR du 17 et 18 novembre 2010. Nous avons analysé cette vidéo et nous avons procédé à une analyse textuelle comme nous l'avons détaillée dans la partie consacrée à la méthodologie. Cette analyse fait ressortir des éléments corroborant notre approche sur les intérêts et la paumelle stratégique « PSL/Objectif CO<sup>2</sup> ».

Tout d'abord, l'introduction, en *voix off*, fait apparaître, durant la présentation sommaire de la démarche et dans l'ordre d'apparition à l'écran, les thèmes suivants :

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Transport de marchandises, | 7. Economie,                                   |
| 2. Carburant,                 | 8. Responsabilité,                             |
| 3. Conducteur,                | 9. Réduction de CO2,                           |
| 4. Ecologie,                  | 10. Développement Durable,                     |
| 5. Véhicule,                  | 11. Objectif CO2, Les transporteurs s'engagent |
| 6. Logistique,                |  |

Notre analyse sémantique a mis en évidence les prises de paroles que nous pouvions identifier comme directement attachées à la notion d'économie<sup>258</sup>, qui est l'idée centrale du discours de cette vidéo.

L'ensemble du texte extrait de la vidéo, selon ces critères, a été soumis à l'analyse du logiciel Tropes afin faire ressortir les mots clés sous la forme d'un nuage de mots. L'objectif de ce nuage de mots est de nous permettre d'identifier facilement les termes principaux contenus dans le premier filtre de l'analyse sémantique.



Le regroupement de ces temps de paroles représente cinq minutes et trente six secondes (5'36), soit cinquante six pour cent (56%) du temps total de parole<sup>259</sup>. L'isolement de la partie réservée à l'introduction générale du sujet permet d'observer que le temps de parole lié à la notion d'économie représente alors près de soixante cinq pour cent (64,74%) du temps imparti aux intervenants et au présentateur « *voix off* ».

Lorsque nous nous intéressons à l'univers de référence de ces cinq minutes et trente six secondes (5'36) de paroles extraites, nous constatons deux typologies de relations entre les termes forts du discours mis en relief. Certains de ces termes sont « actants », et d'autres sont « actés » comme nous pouvons le voir dans le graphe suivant. Le terme « actant » identifie les mots qui impliquent les autres notions. Dans notre cas, par exemple, l'« économie » est un

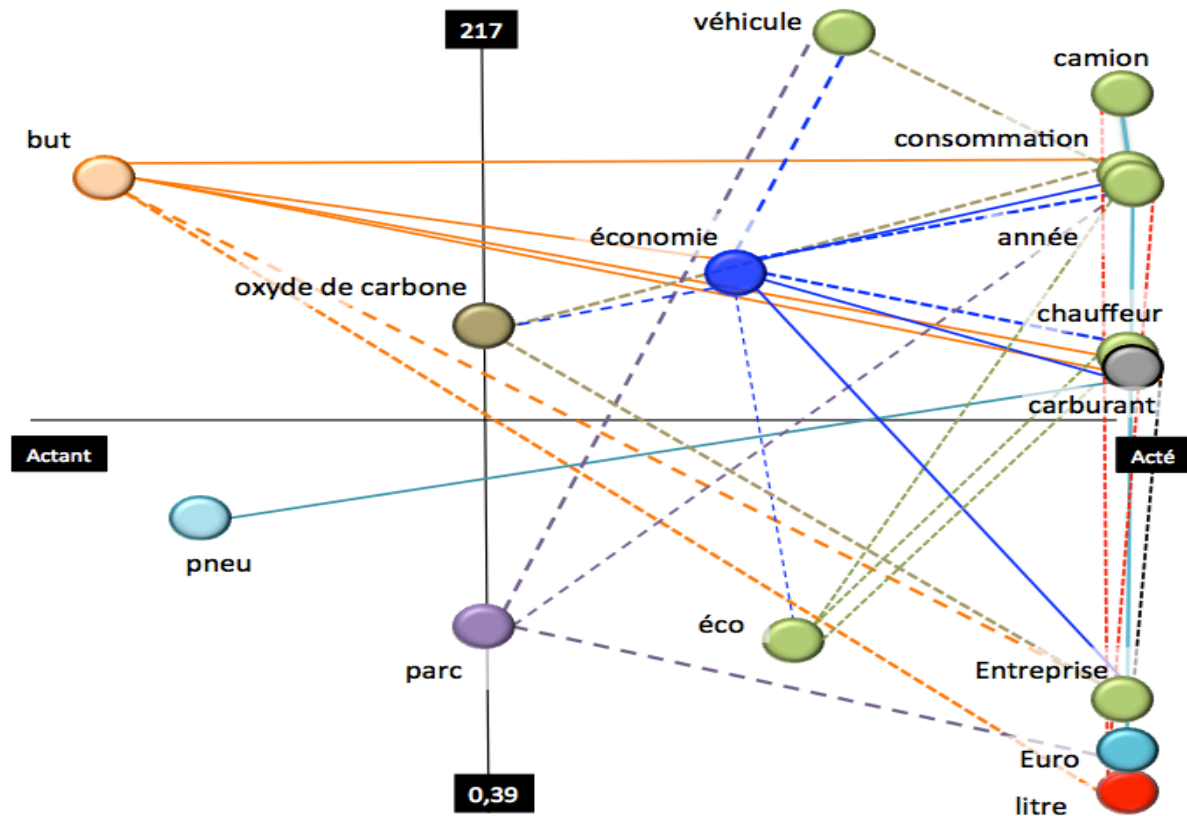
<sup>258</sup> Voir Annexe – 5 : Retranscription des discours – Vidéo Congrès FNTR 2010

<sup>259</sup> Nous avons écarté le temps imparti au générique de fin.

« but ». L'« économie » est *actée* par le « but », dans le sens où le « but » recherche l'« économie ». De même, l'« économie » s'appuie sur la consommation et le carburant. En d'autres termes, la figure 21, met en évidence les leviers d'actions et les liens entre ces différentes notions.

Les lignes reliant les mots signifient les relations et indiquent, par la concentration des pointillés, la fréquence des relations dans l'analyse textuelle. Sur l'axe vertical, nous observons l'indice de concentration des mots présents sur ce graphe. Elle est issue de leur propre proximité dans le discours des PSL, entre et au sein du découpage naturel du discours global.

Figure 21 - Analyse textuelle issue d'une analyse sémantique



Nous pouvons relever également dans le discours une concentration forte des termes tels que :

- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| - But,      | - Consommation, |
| - Economie, | - Carburant.    |
| - Véhicule, |                 |

Le terme « économie » peut être considéré comme « mot pivot » dans cette analyse, il représente le nombre et l'intensité de liens les plus élevés. Les autres termes « pneumatiques », « éco » ont un indice de concentration moins important dans le discours. Néanmoins la relation *actant / acté* est clairement polarisée.

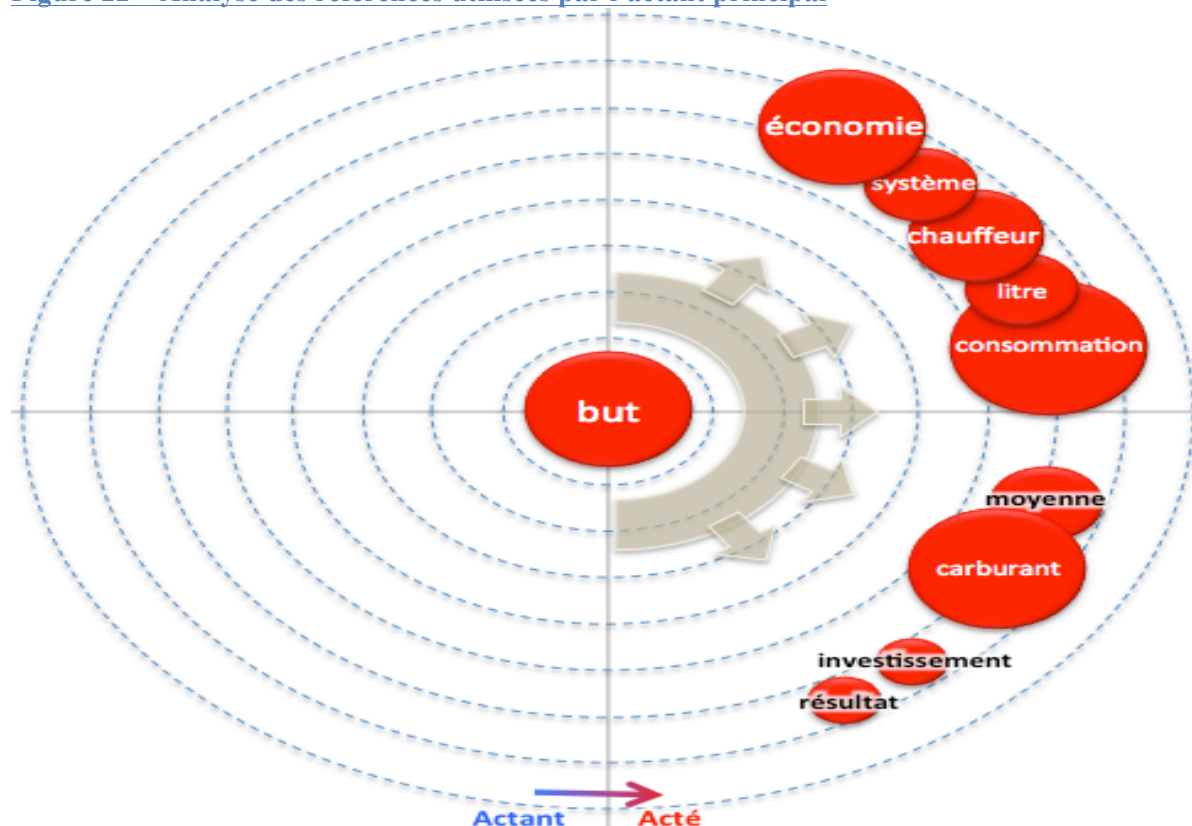
Dans le cadre des arguments de présentation de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> », cette figure peut être traduite de la façon suivante :

- Le but est l' « économie »,
- Par le biais de la consommation des ressources et du carburant,
- A travers une formation à l' « éco »-conduite,
- Et le choix de pneumatiques performants et de matériels roulants peu vieillissants.

L'analyse des références utilisées offre une vision plus centrée sur l'*actant* principal : le « but ». Nous le considérons ainsi car il ne dépend d'aucun actant. La figure suivante, présentée sous forme d'aires, fait apparaître plus différemment les relations *actant/acté*. La surface des sphères est proportionnelle au nombre de mots qu'elle contient. La distance entre la classe centrale, mot sélectionné pour l'analyse, et les autres sphères indique l'intensité des relations entre les mots.

Nous pouvons noter tout d'abord que, sur la 18 ci-dessous, aucune sphère n'apparaît dans la partie *actant*, ce qui n'est pas le cas dans d'autres analyses comme nous allons le constater dans la figure 22. Ceci signifie que le « but » est un *actant* initial. Ensuite, nous pouvons remarquer que les sphères *actant* sont toutes à la même distance, c'est à dire qu'elles représentent la même intensité de relation vis à vis de l'*actant* initial.

**Figure 22 – Analyse des références utilisées par l'actant principal**

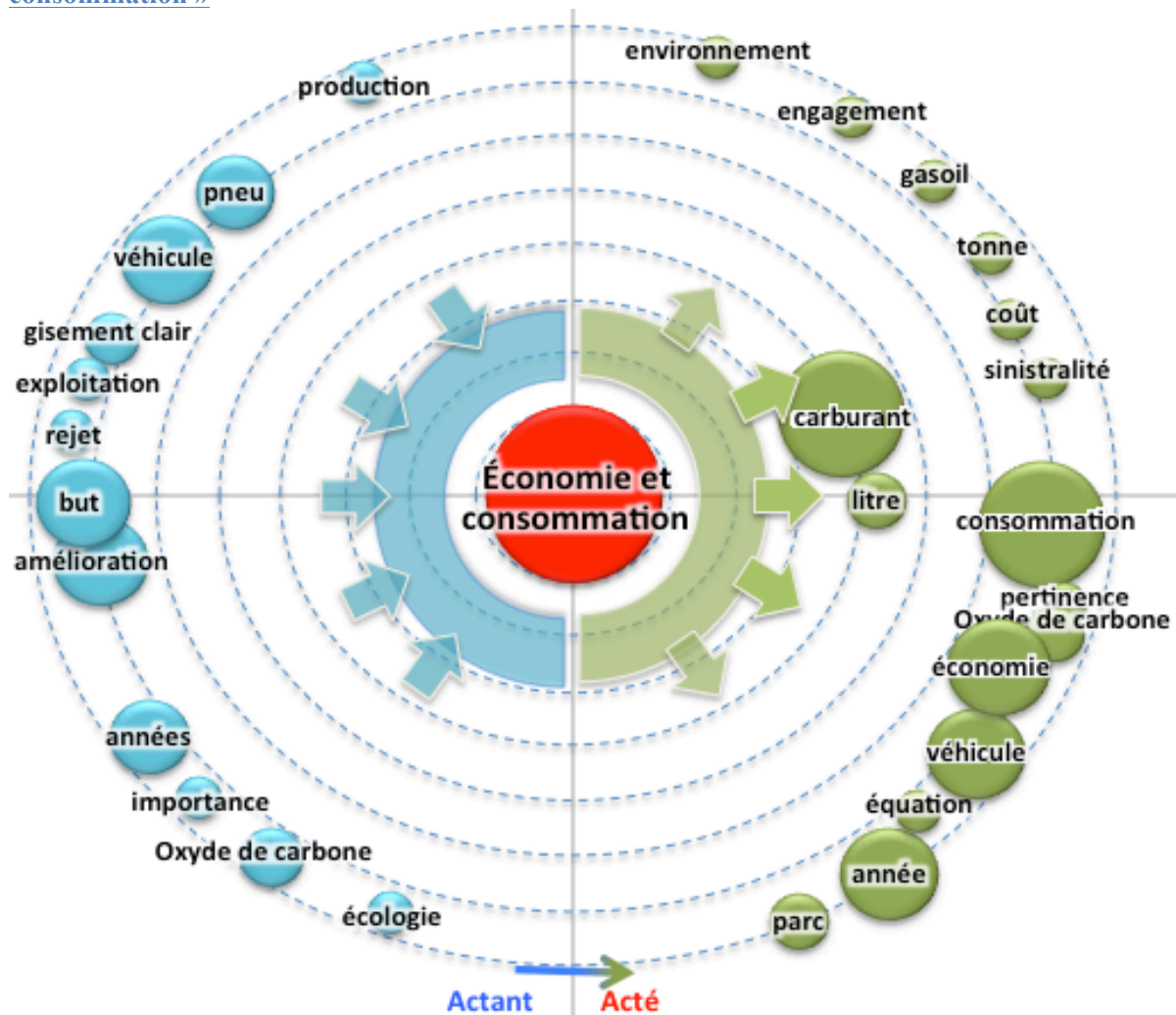




Enfin, une vision globale des discours et des relations peut nous permettre de donner un sens à l'action. Une seconde analyse des références utilisées est centrée sur les termes « économie » et « consommation » : Ces références sont identifiées comme étant les plus importantes dans la relation avec l'actant initial.

Dans cette dernière figure, exprimée en aires, nous faisons apparaître la notion et la position des mots en tant qu'actant et acté en référence à la classe centrale « économie et consommation ». Ainsi, nous pouvons tenter de mettre en évidence les actions menées par les PSL signataires de la charte. Cette représentation illustrée de leur démarche, dans la figure 23, met en relief le levier principal recherché par ces prestataires ainsi que les résultats attendus.

**Figure 23 – Identification des « actants » et « actés » sur la classe centrale « économie et consommation »**



L'objectif économique semble évident et incontournable dans cette démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ». Elle peut permettre aux PSL chartés de réaliser des économies sur leurs coûts de revient.

Dans le cadre d'une action ciblée sur la consommation carburant, il semble alors nécessaire d'effectuer des investissements de matériels plus récents mais aussi de former les chauffeurs à une conduite économique. Concernant la formation des chauffeurs, l'ADEME et le Chargé de Mission, négocient auprès des OPCA<sup>260</sup> des conditions de prises en charge des formations à l'éco-conduite, que ne pourrait obtenir une entreprise isolée. C'est ce qu'explique le Chargé de Mission :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

*« Dans cette région, j'ai mené une opération pilote, on va faire prendre en charge par l'OPCA transports 150 places de formation à l'éco conduite durant l'année 2011. Ça permet d'attirer des gens sur l'éco conduite puisque le gros problème des transporteurs, ils n'ont plus de moyens de financer de la formation autre que les formations obligatoires. »*

Ceci est un avantage lié à l'intervention du Chargé de Mission et par conséquent conditionné à l'adhésion à la charte. Nous pouvons l'entendre dans le discours d'un prestataire :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Aujourd'hui on en est à un stade où beaucoup de gens vont basculer. Ils vont basculer vers la charte, déjà ça demande des moyens pour l'entreprise, parce qu'à la limite, pour nous aujourd'hui, la charte c'est un gain sur l'économie des coûts. (...) »*

L'économie sur le prix de revient apparaît comme un avantage recherché par les Prestataires de Services Logistiques signataires de la charte. Cet avantage représente potentiellement un levier d'actions, qui peut être assimilé à une paumelle stratégique. Il semble néanmoins conditionné à une capacité d'investissement du PSL. Le Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » donne son avis sur l'aspect économique de la démarche dans le verbatim suivant :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

*« Il y a des entreprises qui travaillent sur l'impact paysager de leurs bâtiments, ce n'est pas du tout l'approche d'Objectif CO<sup>2</sup>. C'est vraiment purement une démarche d'économie d'énergie, qui est rebaptisée Développement Durable, parce que c'est un terme un peu générique, à la mode et tout ce qu'on veut. Mais si on regarde bien ce n'est pas une démarche de Développement Durable. C'est une partie du Développement Durable. »*

<sup>260</sup> « Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) - Les organismes paritaires collecteurs agréés sont des organismes chargés de collecter les fonds de la formation professionnelle continue et de financer la formation des salariés », <http://www.emploi.gouv.fr/acteurs/opca-opacif>, consulté le 10 juillet 2013

La charte, lors de l'opération de couplage, permet donc de définir la base de négociation. Elle joue le rôle d'un espace de consensus et de concession, dynamique qui apparaît essentielle au mécanisme de découplage dans le contexte de notre étude. Elle permet d'assembler les discours et de trouver un double intérêt pour les PSL : exposer une démarche D.D.I.E. et réaliser des économies sur les coûts de revient. Ce dernier point peut leur permettre d'abaisser le niveau de pression sur un levier « Plug and Play » : le prix. Il semble que les entreprises économiquement viables et qui ont une politique de réinvestissement inscrite dans leur stratégie *ex ante*, soient favorisées dans cette démarche.

Ces derniers éléments peuvent nous permettre de répondre à la première interrogation de l'introduction de cette section : « Comment les Prestataires des Services Logistiques peuvent-ils échapper, même partiellement, à cette pression du marché ? »

Le découplage par l'adhésion à la charte semble être la réponse. Il offre la capacité de modifier le discours et d'acquérir une identité différente des autres PSL. Il ne remet pas pour autant en cause l'interface définie par le donneur d'ordres. Les avantages issus de la charte permettent aux PLS de rester dans les critères de sélection du marché.

### **2.1.3. Le contrôle des opportunistes pour les PSL et leur intérêt pour la spéculation**

Le dernier point que nous souhaitons observer dans cette action de couplage/découplage vise à vérifier si d'autres intérêts potentiels existent dans la pratique D.D.I.E. pour les PSL chartés.

Lors d'une dernière rencontre avec le Chargé de Mission, nous avons rencontré également l'ingénieure<sup>261</sup> de l'ADEME régionale chargée entre autres de la « charte CO<sup>2</sup> ». Durant cet entretien non-directif, centré « Objectif CO<sup>2</sup> » et les *chartés*, nous avons recueilli des informations complémentaires relatives aux avantages que peuvent retirer les PSL d'une adhésion à la charte. Lorsque nous avons abordé l'avantage lié à l'économie et par conséquent à l'amélioration de la rentabilité des entreprises *chartées*, nos deux interlocuteurs ont fait la relation avec le Certificat d'Economie d'Energie (CEE). En effet, le potentiel que renferment les CEE et le retour que peuvent en espérer les PSL a été mis en évidence.

<sup>261</sup> Ingénieure transport à la direction régionale Languedoc-Roussillon de l'ADEME, en charge de l' « *Optimisation du transport de marchandises et de voyageurs (charte Objectif CO<sup>2</sup>)* », la « *Mobilité durable (PDE, Carapattes, modes doux)* », de l' « *Aménagement et urbanisme durables* ».

Tout d'abord, la loi de juillet 2005<sup>262</sup> relative à la maîtrise de la demande énergétique distingue deux catégories d'acteurs : les « obligés » et les « non-obligés ». Sont « obligés » les vendeurs d'énergies telles que l'électricité, le gaz, la chaleur, le froid, le fioul domestique et dernièrement les carburants pour automobiles. La loi repose sur l'obligation, pour ces « obligés », de réaliser des économies d'énergie, notamment par la promotion active des pratiques auprès de leurs clients sur un plan triennal. Des obligations<sup>263</sup> d'opérations standardisées et/ou spécifiques permettent des gains de consommation d'énergie quantifiés en équivalent CEE. Ces Certificats d'Economie d'Energie sont enregistrés au registre national des certificats d'économie d'énergie. Ainsi un CEE (1 CEE) correspond à un (1) kilowatt heure cumac<sup>264</sup>, (kWh cumac), économisé. En fin de période, les « obligés » doivent justifier le cumul des CEE enregistrés et l'atteinte des objectifs fixés, par leurs obligations. En cas de défaillance, ils sont dans l'obligation de payer une pénalité égale à deux centimes d'euro<sup>265</sup> par kWh cumac manquant.

Les PSL ne sont pas, à ce jour, des « obligés ». Par conséquent, s'ils réalisent des économies d'émission de CO<sup>2</sup>, elles sont inutilisables en l'état. La disposition de la loi de 2005 prévoit, pour les « obligés », la possibilité de rachat possible de « kWh cumac » économisés par des « non-obligés ». Les Prestataires de Services Logistiques *chartés* peuvent disposer d'un cumul de CEE inexploité dont certains « obligés » ont besoin. Dans ce contexte, les conditions nécessaires à l'émergence d'un marché sont présentes : une disponibilité de ressources face à une demande. Les CEE potentiels des PSL peuvent intéresser les entreprises « obligées » devant rendre des comptes au regard de la loi. L'ADEME régionale ainsi que son Chargé de Mission travaillent sur le projet de montage d'une coopérative à laquelle pourraient adhérer les PSL *chartés*. Le rôle de cette coopérative serait de collecter les « kWh cumac »

<sup>262</sup> « Le dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE), créé par les articles 14 à 17 de la loi n° 2005-781 du 13 juillet 2005 de programme fixant les orientations de la politique énergétique (loi POPE), constitue l'un des instruments phare de la politique de maîtrise de la demande énergétique. », <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Principes-du-dispositif.html>, consulté le 11 juillet 2013

<sup>263</sup> Les actions sont définies comme suit : « a) la réalisation d'opérations d'économies d'énergie pour lesquelles la justification du rôle actif et incitatif du demandeur est un des points essentiels des demandes de certificats. Il en existe deux sortes: les opérations standardisées d'économies d'énergie, définies par arrêtés du ministre chargé de l'énergie; les opérations spécifiques d'économies d'énergie, qui ne sont pas définies par arrêtés.

b) la contribution à des programmes de réduction de la consommation énergétique des ménages les plus défavorisés ou à des programmes d'information, de formation et d'innovation en faveur de la maîtrise de la demande énergétique. Ces programmes sont définis par arrêtés du ministre chargé de l'énergie. », <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Modes-d-obtention-des-certificats-.html>, consulté le 11 juillet 2013

<sup>264</sup> « Le terme "cumac" correspond à la contraction de "cumulée" et "actualisés". Ainsi, par exemple, le montant de kWh cumac économisé suite à l'installation d'un appareil performant d'un point de vue énergétique correspond au cumul des économies d'énergie annuelles réalisées durant la durée de vie de ce produit. En outre, les économies d'énergie réalisées au cours de chaque année suivant la première sont actualisées en divisant par 1,04 les économies de l'année précédente (taux d'actualisation de 4 %) », <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Principes-du-dispositif.html>, consulté le 11 juillet 2013

<sup>265</sup> Il s'agit du montant fixé à la date de consultation du site gouvernemental (ibid.), consulté le 11 juillet 2013.

des PSL afin de les mutualiser sous forme d'une enveloppe volumineuse de CEE et donc intéressante pour les « obligés ». Cette « coopérative CO<sup>2</sup> » pourrait remplir la fonction de concentrateur de « kWh cumac » et d'agent commercial, chargé d'approcher les entreprises intéressées et d'effectuer la vente. Les CEE pourraient ainsi être vendus à un montant proche de la pénalité.

L'intérêt pour l' « obligé » qui ne peut répondre aux exigences de la loi, est de présenter des CEE qui lui coûteraient moins chers que les pénalités. Celui du « non-obligé » est une ressource financière complémentaire pour le prestataire *charté*. La ressource que peut espérer le PSL de la vente de ses CEE sera de toute façon supérieure à la valeur qu'ils n'ont pas au regard de leurs obligations. Ainsi, les prestataires ont potentiellement un avantage du fait de leur pratique D.D.I.E. : un rapport financier qui se cumule aux gains sur le coût de revient.

Néanmoins, dans ce montage, le revenu financier sera amputé d'un montant de 10% équivalent à la rémunération de la coopérative pour le travail effectué. Le risque pour les PSL semble demeurer dans le fait que les donneurs d'ordres sont toujours à l'affût d'économies à réaliser sur le prix d'achat des prestations logistiques. Selon le Chargé de Mission, certains chargeurs de la Grande Distribution ont, d'ores et déjà, tenté de mettre en avant les économies réalisées par les PSL lors de négociations, afin de faire baisser leurs prix d'achat. Les PSL se sont alors réfugiés derrière le montant des investissements effectués et l'innovation D.D.I.E. pour écarter cette tentative de négociation à la baisse. Ils pourront le faire tant qu'ils maintiendront leur prix de vente au niveau du prix du marché.

Cette capacité à maintenir leurs offres de services dans le prix de marché est directement liée à la diminution de l'incertitude et la mise à l'écart d'opportunistes dans l'espace d'échanges.

### Résultat intermédiaire 2

La démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » est source d'une économie potentielle pour les PSL qui peut les positionner sur le levier coût du « Plug and Play ».

## Conclusion de la section 1

L'assemblage des discours, construit sur des objectifs finaux, semble émerger de la recherche et de l'implémentation des leviers d'action. Ces cibles finales sont différentes pour les acteurs de la charte mais entrelacées dans les résultats et dans la perception des acteurs extérieurs. Ceci peut éviter, pour le PSL qui se découple, d'avoir une image d'électron libre.

L'ensemble de ces recherches d'appuis et d'avantages bipartites peut caractériser le couplage et le découplage. La figure 24 fait apparaître les deux temps nécessaires à ce couplage.

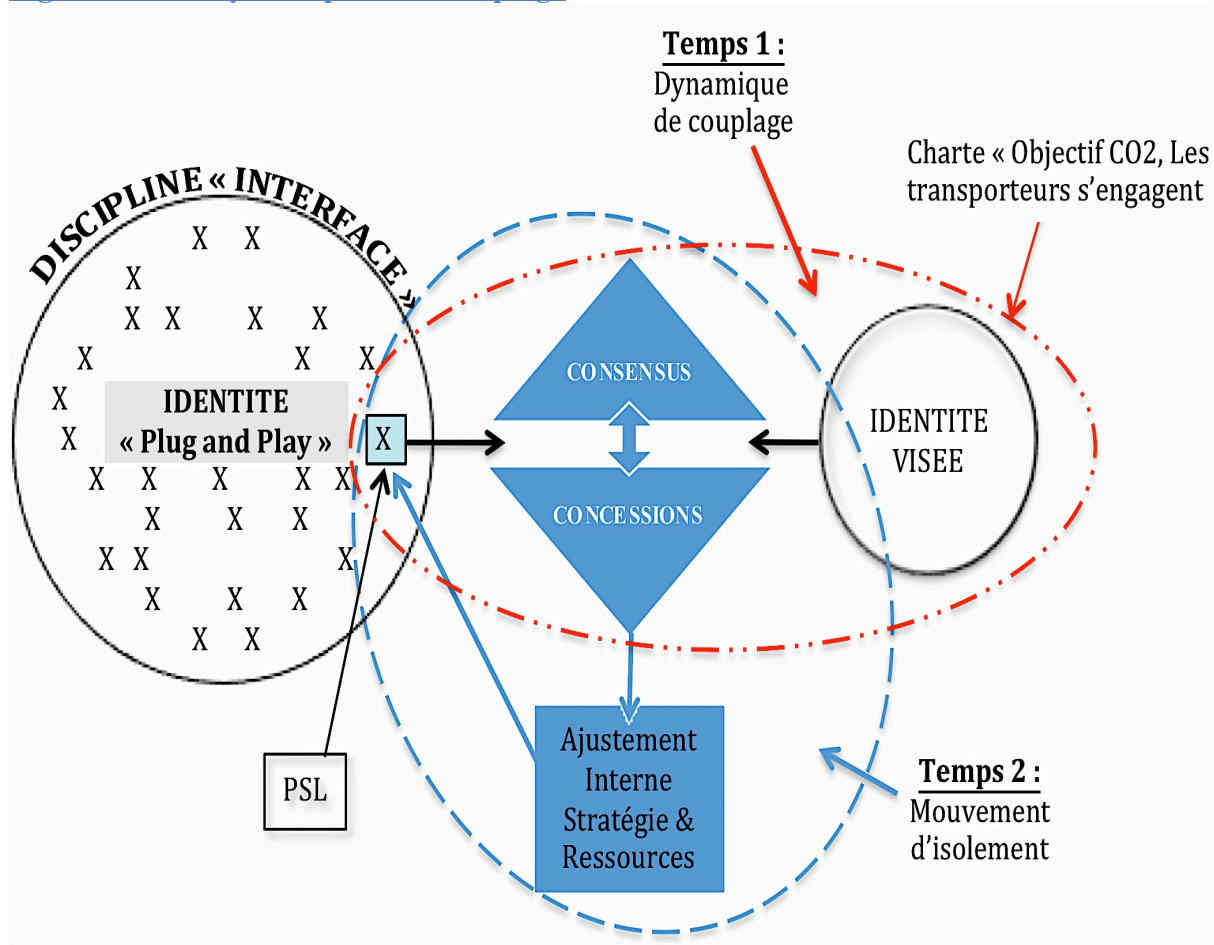
Pour la lecture de cette figure, il faut noter que :

- Le « Temps 1 », correspond au moment de négociation entre les deux identités, l'une individuelle, l'autre identité de regroupement<sup>266</sup>. C'est un espace temporaire d'ajustement entre les concessions et les consensus de chacun des acteurs en vue d'obtenir un accord conjoint et mutuel sur les moyens à engager et les objectifs à viser. Les identités se couplent.
- Le « Temps 2 » met en relief l'espace temps d'ajustement interne durant lequel le PSL s'isole, se découple de l'identité initiale de regroupement, ici le « Plug and Play ».

Il semble bien qu'il s'agisse ici d'une action de découplage. Elle se situerait entre la rupture avec l'identité initiale et l'adhésion à la nouvelle identité visée, mais pas plus loin. Ce mécanisme est complexe et subtil à observer car il n'y a pas de temps de pause dans cette dynamique faite de négociations, de consensus et d'ajustements permanents. Une autre raison à cette complexité réside dans le fait que « couplage » et « découplage » sont opposés dans leur concept. Le couplage signifie « rupture » au sein d'un groupe. Le découplage définit une action d'« assemblage » entre un acteur et un groupe, mais en même temps, il matérialise la rupture engagée par le couplage. Bien qu'opposés, ils sont complémentaires et indissociables. Cette forme d'échanges dynamiques entre identités de niveaux différents génère systématiquement, et nous l'avons déjà abordé *ut supra*, un autre mécanisme qui est l'encastrement composé également d'actions plus ou moins visibles.

<sup>266</sup> Que nous notons « identité d'identités », puisque sa vocation est de regrouper les identités individuelles en une identité plus globale.

Figure 24 - La dynamique de découplage



La capacité d' « Objectif CO<sup>2</sup> » à permettre au PSL de ne pas contrarier le critère « prix » du modèle « Plug and Play » de l'enseigne confère à la démarche un réel potentiel de découplage. Dans le cas d'une économie sur le coût de revient pour les PSL, ces derniers ont stratégiquement une alternative concurrentielle qui n'appelle aucune spécificité dans l'offre pour l'enseigne. La démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » détient alors une capacité de découplage pour les PSL.

Nous proposons donc à la sous-question de cette section, la réponse du résultat ci-dessous :

**Comment les PSL peuvent se découpler du “Plug and Play” sans perdre la relation d'échange avec l'enseigne ?**

Résultat de la section 1

L'adhésion des PSL à la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » est un facteur potentiel de découplage du « Plug and Play » de l'enseigne.

## **Section 2 - Le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux, un facteur potentiel d'encastrement au sein d'un « Plug and Play » redéfini par les PSL**

---

Cette section du Chapitre 2 a pour but de répondre à la seconde question du chapitre :

### **Comment les Prestataires de Services Logistiques peuvent-ils redéfinir le « Plug and Play » de l'enseigne et s'y encastrer ?**

Comme pour les sections précédentes, nous proposons d'apporter deux résultats intermédiaires qui procureront les éléments afin de répondre à la question ci-dessus.

Notre observation est basée, à nouveau, sur les entretiens semi-directifs ainsi que sur l'enquête. Les principes du découplage, des identités et des discours ont été abordés dans la section précédente. Il est question, ici, à travers le mécanisme des consensus et des concession, d'aborder les conventions comme « ciment » du découplage.

En restant en accord avec White, pour qui découplage et encastrement sont indissociables, nous choisissons de mobiliser à nouveau la théorie de l'encastrement pour ces résultats. Elle sera la théorie éclairante de l'action des PSL au sein des relations d'échange que nous observons. Le modèle « Plug and Play » de l'enseigne reste le fond sur lequel les relations agissent.

L'objet de cette section consiste à chercher une description des mécanismes qui peuvent permettre de formaliser et de concrétiser le découplage. Ce découplage est synonyme d'un recouvrement potentiel d'une liberté stratégique pour les PSL. Il vise également à tenter d'identifier quelles sont les conditions dans lesquelles les PSL auraient la possibilité de redéfinir l'espace d'échanges « Plug and Play » sans perdre leurs relations avec l'enseigne. Nous chercherons à vérifier, dans ce cadre, si le découplage est indissociable de l'encastrement. Nous proposerons une figure qui est une évolution de celle intégrée dans la conclusion de la section précédente.

Il est à noter qu'il n'est pas question dans ce travail de s'intéresser à une possible capacité des PSL à redéfinir le modèle, mais à une potentielle redéfinition de l'espace d'échanges par les Prestataires de Services Logistiques.



## 1. L'encastrement des PSL vers un autre niveau du marché

Le fondement du « couplage » repose sur la propriété des relations qui concourent à lier les acteurs selon un discours différent, pour ensuite « découpler » les PSL de l'environnement perturbé. Un isolement au sein des relations, en termes de caractéristiques de l'offre et de posture du PSL, peut potentiellement fragiliser ses relations d'échange.

La recherche pour le Prestataire de Services Logistiques d'une meilleure rentabilité peut concourir à son isolement de la part du donneur d'ordres, si ce dernier interprète cette action comme une rupture de transparence dans la relation. L'intégration du PSL dans un espace où il acquerra une identité commune à d'autres PSL peut permettre d'éviter ce risque.

Le discours du PSL se fonde dans l'« identité d'identités », par le biais de la signature du plan d'action et de la charte. Cette signature est un acte d'encastrement qui donne lieu à une nouvelle identité. Il s'opère lors de l'assemblage du discours dans un discours globalisant. Dans le cas d'un mouvement stratégique de la logistique « Plug and Play » vers « Objectif CO<sup>2</sup> », c'est dans un niveau inférieur que le PSL s'encastre. Pour qu'« Objectif CO<sup>2</sup> » s'encastre dans un niveau inférieur, il doit s'inscrire dans le marché « Plug and Play ».

L'encastrement semble, comme l'affirme White, indissociable du découplage. Le fait de se découpler d'un marché nécessite, et induit, un encastrement dans un autre environnement d'échange. Cet encastrement ne signifie pas la prise de distance systématique avec le marché initial, certains contours de l'espace d'échanges peuvent être maintenus, sans que l'espace ne soit similaire. L'une des complexités apparentes dans cette stratégie de découplage et d'encastrement semble être de se distinguer sans apparaître trop différent. Transformer l'*interface*, par l'intermédiaire d'une modification de l'*arène*, pourrait être synonyme d'une intention de changer directement les règles d'attribution du marché fixées par le donneur d'ordres au travers des cahiers des charges. La réaction de blocage du donneur d'ordres peut être lourde de conséquences pour le PSL concerné.

En d'autres termes, modifier la perception que le donneur d'ordres peut avoir des acteurs sans modifier dans un premier temps l'*interface*, peut permettre un découplage efficace pour les PSL. Pour inscrire le découplage dans un niveau inférieur, condition *sine qua non* d'un découplage réussi dans notre cas, une solution pourrait être d'amener la discipline *arène* vers une discipline « conseil » lors de l'encastrement.

### 1.1. La permutation nécessaire de la position des PSL chartés vers l'expertise

L'adhésion de certains prestataires à la charte « Objectif CO<sup>2</sup> » peut être perçue comme les contours d'une discipline *conseil*. Cette action présente potentiellement les caractéristiques d'un discours intentionnel, si ce dernier tente de modifier la perception des donneurs d'ordres sur les attributs du « Plug and Play ».

En effet, ce projet peut tendre à vouloir faire évoluer l'image perçue d'acteurs imbriqués dans une organisation standardisée, vers celle d'« Expert » au sein de cette même organisation. De tels arguments ont pu être entendus dans nos entretiens semi-directifs :

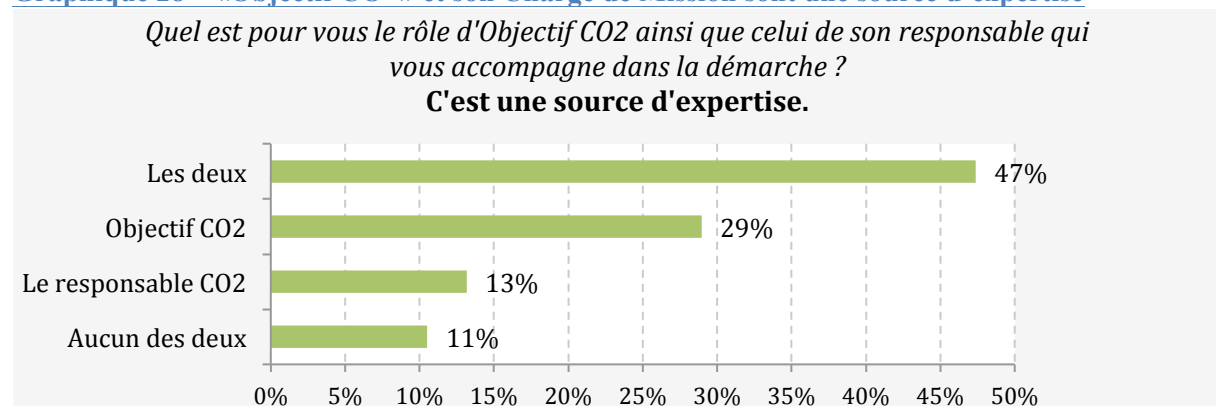
Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Aujourd'hui, les donneurs d'ordres ne l'imposent pas ouvertement aux transporteurs, mais ça risque de le devenir. Et si ça ne le devient pas, cela peut faire partie de critères qui à un moment donné peuvent faire la différence à un certain niveau. »*

Le caractère d'« Expert » qui peut être attribué aux PSL *chartés*, du fait de leur adhésion à la charte, semble être une attente et une tendance que nous observons dans notre enquête.

En couplant certaines réponses aux verbatim, nous pouvons supposer que leur identité assemblée à celle d'« Objectif CO<sup>2</sup> » a toute opportunité de profiter de l'image de l'identité de regroupement. Les PSL identifient la démarche et les acteurs d'« Objectif CO<sup>2</sup> » comme une source d'expertise, c'est ce qu'indiquent les réponses au questionnaire reprises dans le graphique ci-dessous (graphique 28).

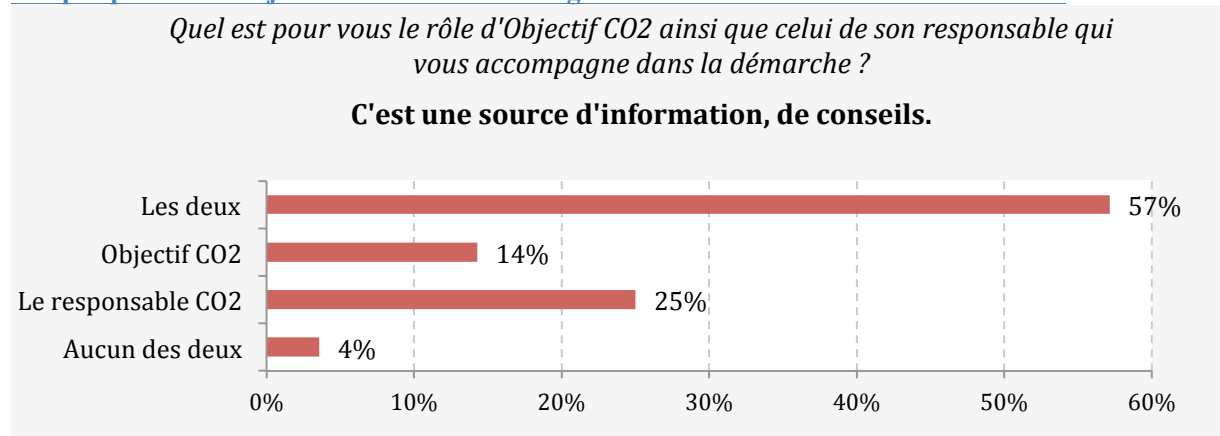
**Graphique 28 – «Objectif CO<sup>2</sup> » et son Chargé de Mission sont une source d'expertise**



Nous pouvons remarquer que la charte et son contenu, identifiés ici par la désignation « Objectif CO<sup>2</sup> », paraissent indissociables de l'identité du Chargé de Mission, ce que confirme le graphique suivant. Dans ce cas, la charte et l'action (i.e. le Chargé de Mission) représentent une identité faite de discours.

En complément de cette image d'expertise, nous avons cherché à savoir en quoi les PSL perçoivent cette expertise. Les données reportées dans le graphique 29 nous permettent d'observer majoritairement l'assemblage d'« Objectif CO<sup>2</sup> » et du Chargé de Mission. Ils sont perçus, ensemble ou individuellement, comme une source d'information et de conseil.

**Graphique 29 – «Objectif CO<sup>2</sup> » et son Chargé de Mission sont une source de conseil**



A travers ces deux observations, l'assemblage, « Objectif CO<sup>2</sup> » et le Chargé de Mission, revêt la caractéristique d'expertise. Ce travail d'expertise et de conseil donne au Chargé de Mission une amplitude de négociation dans la recherche de consensus et de concession avec le PSL. En effet, il est considéré comme un « apporteur de solutions », et notamment de solution économique. Un exemple nous est donné par ce Chargé de Mission :

Verbatim – CM-OBJ-CO2, 2011

*« Pour eux, on est en train de mener une négociation avec CARSAT, ex CRAM, qui finance de la formation à l'éco conduite, jusqu'à 50 %. CARSAT<sup>267</sup> peut financer énormément de choses, sur les transports. Et des choses très surprenantes ! »*

*« Ils peuvent financer. Jusqu'à 50 %. Ce qui n'est pas négligeable. Un transporteur<sup>268</sup> s'est fait financer sa télématique embarquée sur l'ensemble de son parc à 50 %. Ce qui n'est pas mal ! C'est même inespéré. Si en plus il suit les deux ou trois informations que je lui ai données sur CARSAT, il peut même arriver encore à récupérer un financement ! »*

Cet apport facilite les échanges entre ces acteurs. Ceci peut être assimilé à une certaine externalisation de compétences qui ne pourrait qu'inciter les PSL à signer la charte « Objectif CO<sup>2</sup> ». C'est l'objectif du Chargé de Mission, comme nous pouvons le constater dans le verbatim suivant :

<sup>267</sup> CARSAT: Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail

<sup>268</sup> Nous avons fait le choix de supprimer le nom du transporteur cité afin de respecter les règles de confidentialité établies avant les entretiens.

Verbatim – CM-OBJ-CO2, 2011

*« J'ai des entreprises où il n'y a que trois véhicules, le patron est au volant donc là, c'est clair qu'on n'aurait pas pu l'attirer. Or l'intérêt c'était attirer aussi ceux-là. De leur montrer que même eux, ils ont des marges de progrès. »*

La charte offre donc la possibilité, à un grand nombre de PSL, de trouver les leviers sur lesquels ils peuvent établir un consensus d'intérêts communs, pour le Chargé de Mission et le PSL futur *charté*. Ceci nécessite que les PSL ajustent leur discours, par le biais des concessions/consensus, avec « Objectif CO<sup>2</sup> » et bien sûr le Chargé de Mission. Ils tentent d'identifier quelle est alors la capacité d'établir une convention.

**1.2. La convention, un acte d'encastrement**

Les relations établies entre le PSL et le Chargé de Mission bâtissent au fil du mécanisme de « concession/consensus » la base sur laquelle les parties s'engageront. La consistance provient du rythme d'échange entre les acteurs et son contenu. La convention vise la signature de la charte. Elle engage le PSL mais aussi le Chargé de Mission dans son rôle de conseil et d'expert. Cette convention est formalisée lorsqu'ils signent la charte et en appliquent les conseils du Chargé de mission. Auparavant, la demande d'adhésion est soumise à un Conseil Régional qui valide l'entreprise et la démarche de diminution de l'empreinte CO<sup>2</sup> présentée par le Chargé de Mission. La signature est tripartite ou quadripartite : elle aura lieu entre l'entreprise, le MEDDE (représenté en région par le préfet), l'ADEME et le conseil régional.

Le mécanisme « concessions/ consensus » est nécessaire, telle une paumelle stratégique amalgamant les discours. En tant qu'expert, le Chargé de Mission, a la possibilité de faciliter cet appariement à partir de ses propres concessions, comme l'indique le verbatim suivant :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011

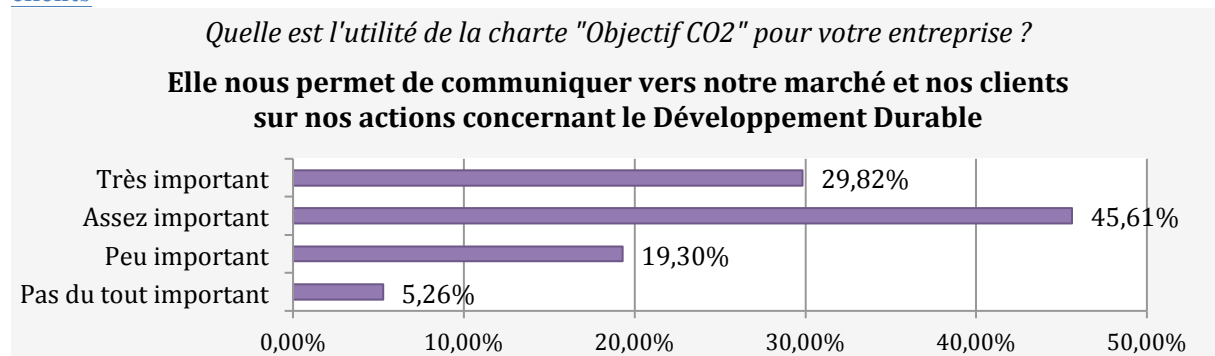
*« La première idée pour « Objectif CO<sup>2</sup> » c'était de dire, il faudrait qu'il y ait une fiche standardisée Objectif CO<sup>2</sup>, et qu'on dise, voilà il y a des transporteurs qui s'engagent sur trois ans à diminuer leurs émissions, on a un pourcentage et on se base sur ce pourcentage. Le problème, c'est que c'est beaucoup trop aléatoire. Même ce que je calcule là, je sais bien que ce sont des tendances, c'est potentiellement ce qu'on pourrait arriver à faire, mais après dans la réalité on ne sera pas du tout à ce chiffre-là. Honnêtement, ça ce n'est pas en off vous pouvez l'écrire, je pense que sur ce que je calcule aujourd'hui je m'estimerai assez heureux si on arrive à 50 % de ce qu'on avait estimé, c'est déjà très bien. »*

Ces consensus mutuels sur les moyens à engager, les objectifs à atteindre et les accords formalisés sous la forme d'une convention, permettent à des identités de s'unir en un discours. Une nouvelle identité émerge, du fait de cet assemblage d'identités en une seule.

Cette identité peut être décrite par un ensemble de récits, la charte et les arguments de chaque PSL. Si les récits ne sont pas trop distants, ils peuvent tendre vers la généralisation en un récit et ainsi donner une identité visible teintée de l'image d' « Expert ».

Cette généralisation peut prendre, à travers la charte, la forme d'un logo apposé à l'arrière des camions, dans les halls d'entrée d'entreprises ou d'une mention de l'engagement lors d'échange de courriers, entre autres. Elle donne la possibilité aux PSL *chartés* d'être visibles et de communiquer. Les PSL semblent à 75,43%, attendre ce type d'avantage de leur engagement :

**Graphique 30 – La charte « Objectif CO2 » permet de communiquer vers notre marché et nos clients**



L'une des fonctions du Chargé de mission est de relever les éléments liés aux impacts environnementaux<sup>269</sup> tout au long de la période d'engagement et les confronter aux données initiales mesurées lors de l'état des lieux, pendant la période de « couplage ».

Pour certains PSL, leur stratégie antérieure n'a pas permis de réaliser un plan d'investissement afin de renouveler leur matériel. Par conséquent pour ces PSL, comme nous l'a expliqué le Chargé de Mission ci-dessous, le moindre investissement effectué sur leur parc de véhicules donne la possibilité d'atteindre des résultats probants face à leur engagement :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011

« Si, toute sa flotte est en euro 0, il va passer en Euro 3. Derrière, on peut calculer un gain, par point CO<sup>2</sup> assez conséquent ! »

<sup>269</sup> Nous emploierons plus fréquemment le terme de D.D.I.E. (Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux) en lieu et place du CO<sup>2</sup> et des GES (Gaz à Effets de Serres), principales émissions polluantes des prestataires.

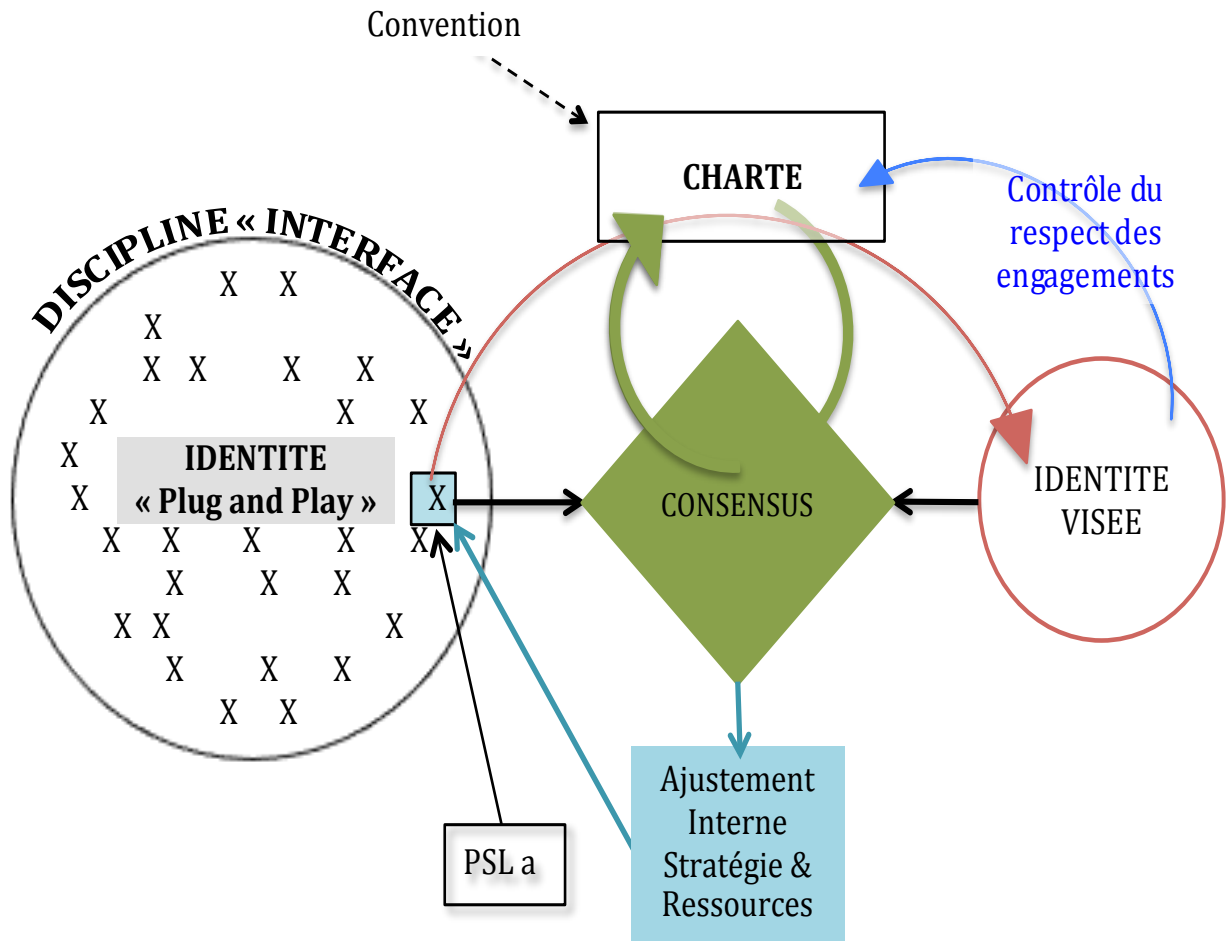
Dans ces conditions, ces PSL peuvent jouer pleinement l'action de couplage en se confortant à l'exigence de la charte. La négociation peut, dans le contexte décrit, reposer en partie sur le coût à terme des investissements nécessaires, voire de leur financement.

Dans la figure suivante (figure 25), le mécanisme de consensus / convention apparaît à ce niveau comme un consensus en transaction avec la charte afin d'aligner les discours des deux identités agissantes en un discours cohérent. Dans le mécanisme que nous décrivons nous pouvons observer que :

- a) Les discours s'assemblent par le mécanisme d' « aller et retour », de concessions et de consensus, décrits précédemment et proposés dans la figure 24.
- b) Lorsque les deux discours sont assemblés, par le consensus, la charte permet au PSL d'intégrer l'identité visée.
- c) Le contrôle, durant la durée d'engagement, s'intéresse aux actions terrains réalisées et aux diminutions des émissions polluantes en comparaison aux engagements pris par le PSL lors de la signature.
- d) Un écart constaté autorise, à travers le mécanisme de consensus / charte, la redéfinition des actions terrains et des objectifs à atteindre sans pour autant sortir le PSL de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ».
- e) La re-discussion de la base de concessions et de consensus permet de réajuster la convention.
- f) La convention ainsi revue donne la possibilité de respecter la charte, même si un avenant a été fait à cette dernière.

Nous proposons donc la figure 25 issue de la figure 24, à laquelle nous avons substitué le mécanisme « consensus / charte » à l'ensemble « consensus / concession » et aux temps de *couplage et d'isolement*.

Figure 25 – Le mécanisme de consensus et de convention, du couplage vers l'encastrement



### 1.3. La charte, une convention unificatrice d'un discours d'encastrement

Par le biais de ce mécanisme, le constat d'amélioration de l'empreinte carbone du PSL est ainsi disponible, formalisé et validé par l'organisme pilote de la charte.

Par conséquent, les prestataires *chartés* disposent d'une information, relevant d'une action, qui nécessite une démarche autre que celle de posséder les ressources et la flexibilité nécessaires au « Plug and Play ». Les PSL en témoignent lors de nos entretiens semi-directifs :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

« C'est nous qui aujourd'hui sommes en train de le mettre en avant, et de pouvoir dire aux clients, voilà ce qu'on est capable de vous apporter en termes de traçabilité au niveau pollution. »

Les PSL espèrent ainsi *se colorer* différemment face aux autres Prestataires de la logistique « Plug and Play » et créer ainsi un avantage concurrentiel. Notons que cette action peut viser à écarter aussi des PSL déjà en place, historiquement, au sein de l'espace mais qui ont fait le choix de subir plutôt que d'agir. En choisissant l'inaction, ils peuvent être perçus par les PSL agissants, comme des chevilles ouvrières fournissant le donneur d'ordres quelle que soit la pression. Ainsi, ils valident le champ du possible pour l'enseigne dans sa politique de pression au sein du « Plug and Play ».

Un argument de cette *coloration* différente est relayé dans les propos des PSL *chartés* et notamment :

Verbatim - PLT-SV 2011

*« Ceux qui ont obtenu le label Objectif CO<sup>2</sup>, on est fiers quelque part de l'apposer sur le camion, nous espérons pouvoir vendre cette qualité, que cette qualité soit reconnue et dans l'aspect concurrentiel, que nous puissions le mettre en avant par rapport à tel ou tel autre. »*

*« ... de nos jours on est vite hors-jeu, même le petit ou le moyen transporteur s'il ne suit pas cette lignée (i.e. Objectif CO<sup>2</sup>), il sera hors sujet. »*

A la fois, l'identité, que constituent les PSL et le Chargé de Mission, mais aussi le discours, la charte, « Objectif CO<sup>2</sup>, les transporteurs s'engagent », peuvent protéger le discours et l'identité qui découle de l'action. Mais ceci ne doit certainement pas être suffisant pour défendre cet espace d'encastrement contre les perturbations.

Un consultant spécialisé dans l'implantation de site pour la Grande Distribution nous rapporte ce qu'il peut entendre lors de ses consultations avec les PSL pour les projets de plateforme. Il nous explique que ce n'est qu'à la condition d'un prix égal au prix du marché que le D.D.I.E fera la différence :

Verbatim – PRESC-GD, 2011 :

*« Ce que j'entends, c'est que les prix sont tellement difficiles aujourd'hui, tellement durs et tellement tirés vers le bas, (...) que le prix est vraiment l'argument dominant.*

*A prix égal, celui qui fait ce type d'effort (i.e. D.D.I.E.) a effectivement un avantage concurrentiel. »*

Afin que le découplage et l'encastrement soient significatifs en termes d'écart positif concurrentiel, il semble que la discipline *conseil* ainsi établie remplisse le rôle de filtre, afin



de limiter le nombre de nouvelles entrées dans l'espace encastéré.

Dans le même temps, il faudrait que cette dynamique, et plus particulièrement l'encastrement, ne soit pas perçue par les donneurs d'ordres comme un discriminant dans le principe de sélection au niveau de l'*arène*. Ceci afin de ne pas contrecarrer l'*interface* établie par le donneur d'ordres, comme nous l'avons déjà mentionné. Dans ces conditions, ce nouveau positionnement peut renforcer la protection de l'espace d'échanges. C'est du moins ce qu'espèrent les prestataires qui ont engagé cette démarche :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Mais il faut avoir les moyens de le faire. Il y a beaucoup de transporteurs aujourd'hui qui ont peut-être la volonté de le faire mais qui n'ont certainement pas les moyens de le faire. Ça risque de leur poser problème.*

*Mais disons qu'aujourd'hui ceux qui ont les moyens de le faire, ils le font parce qu'ils savent que derrière, ils en récupéreront les bénéfices. Et les clients peuvent dire aussi, à un moment donné, nous, quand on transporte, voilà ce qu'on pollue. Parce qu'ils auront bientôt des exigences au niveau produit, de communiquer ce que ça aura pollué, l'origine, tout ça, ça va faire partie bientôt des exigences qu'ils vont avoir. »*

Bien que les arguments des prestataires semblent de poids, cette nouvelle identité doit faire en sorte que le donneur d'ordres soit intéressé par cette nouvelle offre. Lorsque ce dernier pourra comptabiliser un nombre suffisant de PSL détenteurs du label « Objectif CO<sup>2</sup>, les transporteurs s'engagent », il aura alors possibilité de l'intégrer dans les critères de son marché. Ainsi, le nombre potentiel de PSL labellisés ne limitera pas la dynamique « Plug and Play » de sa logistique.

Dans ces conditions, l'initiative et le choix de modifier l'*arène* reste une prérogative du donneur d'ordres au sein de son « Plug and Play ». Notons que, si tel est le cas, l'encastrement des PSL *chartés*<sup>270</sup> définirait le profil de marché, l'*interface*.

L'intérêt des PSL ne semble pas être d'éliminer toute forme de concurrence mais une frange de prestataires au comportement opportuniste ou susceptibles de perturber les attributs des accords commerciaux au sein de l'échange. Le Chargé de Mission nous éclaire sur ce point :

<sup>270</sup> Terme employé par le Responsable de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » pour désigner les PSL signataire de la charte « Objectif CO<sup>2</sup>, les transporteurs s'engagent »

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

« Pourquoi ce transporteur adhère (i.e. PLT-SV), parce qu'il sent que derrière, un de ses gros clients est en train de réfléchir à ces questions-là. Donc il veut être en avance. »

« ... en termes d'image, image de l'entreprise, parce que c'est dans l'air du temps encore une fois et c'est une façon de se donner une plus-value, de montrer qu'on fait des choses un peu innovantes et puis l'image du transporteur, dans la région en plus, qui n'est pas très bien vu, et qui est plutôt une région où les parcs étaient un peu vieillissants, les entreprises un peu anciennes. Ils sont très fiers de montrer qu'ils sont les premiers signataires en France. »

L'ambition des prestataires semble donc être de matérialiser une distance suffisante entre eux et les PSL qui n'ont pas signé la charte. Ceci, avant même que les signataires ne soient en nombre suffisant.

La constitution en un regroupement d'identités sous la forme d'une identité reconnue comme experte, relative à la discipline de type *conseil*, paraît être la solution retenue par les PSL *chartés*. Cela serait possible si les règles d'attribution du marché étaient focalisées sur leurs compétences concurrentielles. Nous pourrions penser que la charte est une forme contraignante pour les PSL. Il s'agit pour ces derniers, semble-t-il, d'échapper à une contrainte telle que l'incertitude, par le biais d'une autre contrainte, choisie par eux et avec laquelle ils ont la possibilité d'effectuer des ajustements.

Le découplage emmenant systématiquement à un encastrement, selon White (2011), il semble que nous ayons affaire à une réelle démarche stratégique. Comme le soulignent Grossetti et Godart (2007). « Être encastéré dans un niveau d'action ne signifie pas être déterminé par ce niveau, mais à la fois être contraint par lui, et avoir la possibilité de s'en servir comme appui. ».

### Résultat intermédiaire 3

La convention, entre « Objectif CO<sub>2</sub> » et les Prestataires de Services Logistiques, formalise le découplage et prépare à un éventuel encastrement.

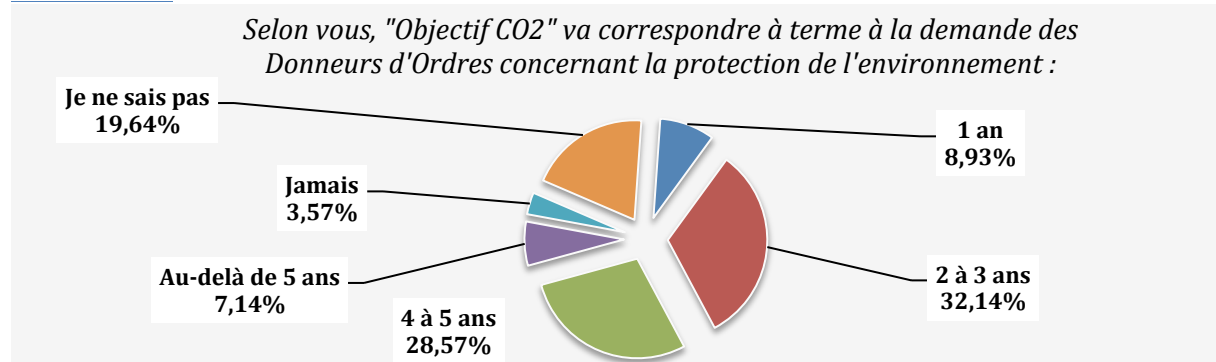
## 2. Le pari supposé des PSL chartés : l'intégration à moyen terme du D.D.I.E. dans les critères de sélection

Bien que les prestataires semblent avoir trouvé une stratégie de réponse potentielle en termes stratégique, l'interrogation du délai dans lequel cet avantage concurrentiel éventuel libérerait son influence, reste importante. En effet, la pérennité des actions mises en œuvre mais aussi celle de l'entreprise, sont en question puisqu'il ne s'agit pas seulement d'encastrement mais aussi de rentabilité à terme.

Dans les discours des PSL rencontrés, la notion de délai était assez équivoque, l'échelle étant différente pour chacun compte tenu des situations individuelles des entreprises. Pour certains l'urgence compresse le temps, pour d'autre la prudence le dilate. Ceci nous conduit donc à nous interroger sur la notion de temps engagée par le PSL dans sa stratégie et par conséquent sur le temps de réaction du donneur d'ordres à cette action « Objectif CO<sup>2</sup> ».

Les PSL *chartés* ont été questionnés sur le sujet afin de cerner, selon leur perception du marché, le délai nécessaire pour que le donneur d'ordres puisse intégrer le D.D.I.E. dans le mécanisme de sélection lors des appels d'offres. Nous pouvons l'observer dans le graphique suivant :

**Graphique 31 – A quel terme le D.D.I.E. sera intégré dans la demande des donneurs d'ordres concernant ?**



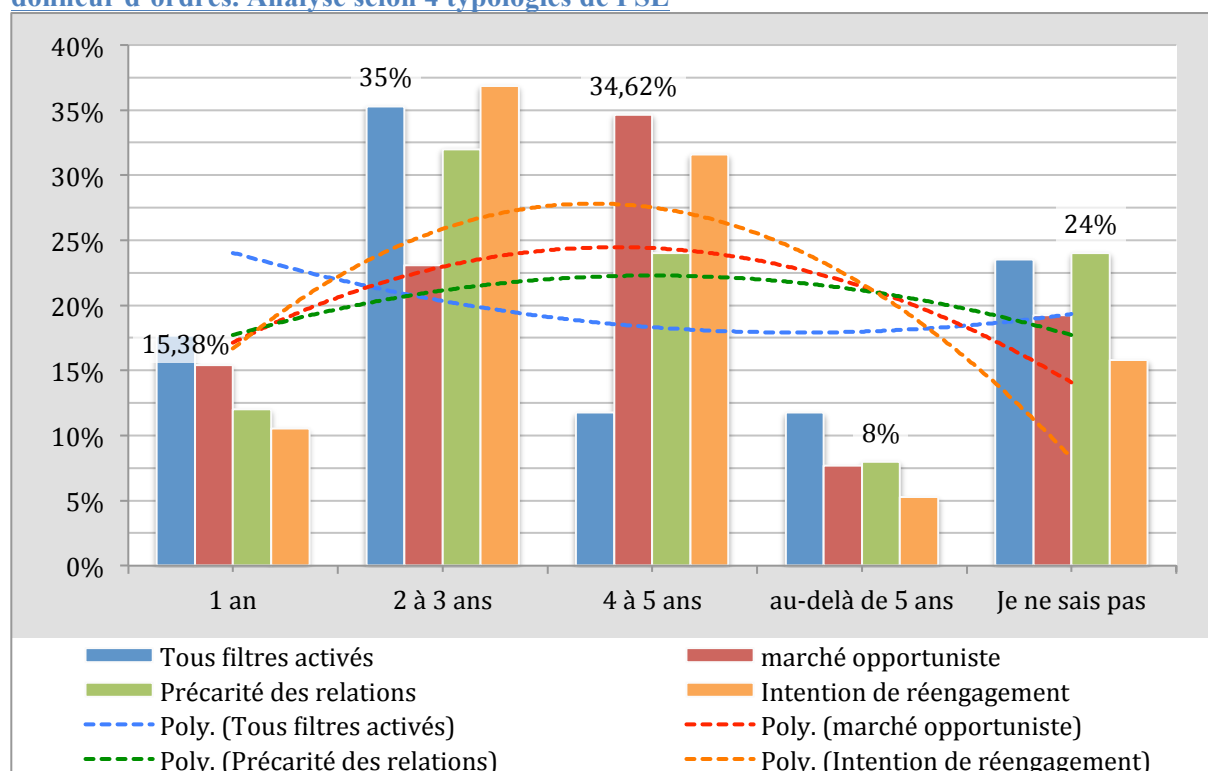
A court terme : 1 an	A moyen terme : 2 à 3 ans	A long terme : 4 à 5 ans	A très long terme : Au-delà de 5 ans	Jamais :	Je ne sais pas :
8,93%	32,14%	28,57%	7,14%	3,57%	19,64%

Les Prestataires de Services Logistiques *chartés* pensent que le D.D.I.E. aura sa place en tant que variable au sein du marché. Ils sont près d'un tiers à parier sur le moyen terme, c'est à dire 2 à 3 ans. Un autre tiers pense que le D.D.I.E. sera intégré par les donneurs d'ordres d'ici

4 à 5 ans. Nous pouvons observer que 41,7% gagent sur une prise en compte d'ici 1 à 3 ans. Ils sont alors 69,4% à s'attendre à une telle intégration dans les attributs de marché sous 5 ans. Le graphique ci-dessous reprend les mêmes données. Nous avons voulu faire apparaître l'incidence de leurs ressentis de l'environnement sur la perception d'une éventuelle intégration du D.D.I.E. par le donneur d'ordres. Nous ne repositionnons pas dans ce graphique les données « tous PSL confondus ». Ces éléments ont déjà été commentés ci-dessus et par le graphique 31. Nous avons considéré que certaines réponses pouvaient donner l'opportunité d'isoler certains groupes de PSL. Ceci dans le but de vérifier s'il existait un biais de lecture des données par l'absence d'une précision de la cible de PSL observés au sein du panel de notre enquête. Les 4 analyses présentent la perception des PSL selon les filtres suivants :

- Tous filtres activés. L'ensemble des filtres détaillés ci-dessous est actif ;
- Marché opportuniste. Uniquement les PSL considérant échanger dans un marché soumis à l'opportunisme ;
- Précarité des relations. Uniquement les PSL considérant que leurs relations se précarisent avec leur donneur d'ordres ;
- Intention de réengagement. Uniquement les PSL ayant l'intention de se réengager dans la démarche « Objectif CO2 » à la suite des 3 premières années d'engagement.

**Graphique 32 – Perception des PSL sur le délai d'intégration du D.D.I.E. dans la demande du donneur d'ordres. Analyse selon 4 typologies de PSL**



Nous pouvons nous rendre compte que pour chacune des typologies cernées par les filtres, la tendance est sensiblement commune sur les valeurs « court terme » et « au-delà de 5 ans ». Les courbes polynomiales nous permettent de faire apparaître ces croisements entre les typologies de PSL.

Lorsque l'on considère les filtres individuellement, la valeur centrale de perception des PSL, se cantonne à un délai d'intégration du donneur d'ordres allant de 2 à 5 ans. Bien que les valeurs soient à différentes échelles, la tendance forte est la même pour chaque typologie de PSL. Les 4 courbes polynomiales présentent cette caractéristique. Lorsque nous activons tous les filtres, la tendance forte reste la même. Il apparaît que les PSL qui ont l'intention de se réengager considèrent à la fois que : leur marché est soumis aux opportunistes, leurs relations se précarisent, et pensent que le délai d'intégration pourrait être de 2 à 3 ans. La courbe de tendance croise les autres courbes dans ce champ de variables des délais d'intégration. La perception des PSL, quel qu'ils soient, est la même.

### 2.1. « Objectif CO2 », le mimétisme de la certification souhaité par les PSL

Les PSL hypothèquent selon notre observation précédente sur la volonté ou la capacité, des donneurs d'ordres à mettre l'accent sur les pratiques logistiques en faveur de l'environnement dans leur stratégie commerciale. Certains prestataires traduisent cette idée par le « label » :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Bien sûr ! Et c'est vrai que cette charte devient intéressante aujourd'hui parce que si je peux faire, à la limite aujourd'hui c'est tout nouveau, tous les transporteurs vont s'y orienter, et ceux qui présentent le label, à un moment donné, c'est une certitude pour le client de Développement Durable, et d'économie aussi. C'est tout bénéf., les deux réunis. »*

Cet extrait d'entretien nous conduit à un autre verbatim dans lequel la notion de label est comparée au modèle de certification que les PSL, en nombre, ont mis en œuvre à la demande des donneurs d'ordre. L'argument est direct de la part du PSL entendu :

Verbatim – PLT-CB, 2011 :

*« Vis-à-vis de ses clients ! Le client qui voit sur son papier en-tête ISO 9000 ou un papier en tête sans rien, il dira pourquoi pas si c'est au même prix, ça vaut peut-être le coup de l'essayer pour voir s'il y a une différence. »*

Il semble que les PSL tentent de dupliquer<sup>271</sup> les effets produits par certaines certifications, de type ISO<sup>272</sup> ou Qualimat<sup>273</sup>, de modification des attributs de sélection. Le prestataire paraît convaincu par le fait qu' « Objectif CO<sup>2</sup> » suive la même dynamique que ces certifications. Il continue son exposé :

Verbatim – PLT-CB, 2011 :

*« Demain, je pense qu'Objectif CO<sup>2</sup> ce sera quelque chose comme ça, ce sera un plus. Ça ne peut pas être moins. Je pense qu'il ne faut pas passer à côté. Il faut rentrer dedans et essayer. »*

Cela a été le cas notamment lors de la mise en œuvre de ces certifications selon l'affirmation d'un autre prestataire :

Verbatim - PLT-SV 2011

*« Nous nous retrouvons face à un cas similaire : Qualimat, il y a une dizaine d'année était préconisé par les plus gros chargeurs et aujourd'hui il n'y a plus de discussion possible, si vous n'êtes pas « Qualimat » vous ne chargez pas. »*

Le rapprochement réalisé par ce prestataire entre ces certifications et la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> », fait apparaître la volonté et la nécessité d'une visibilité forte. Le PSL appuie également l'intérêt d'une lecture claire de la démarche par les donneurs d'ordres. Nous avons pu entendre, plus loin dans l'entretien :

Verbatim - PLT-SV 2011

*« Grace à Qualimat, nous avons eu accès à des marchés pour des usines où on ne chargeait pas, donc ça c'était une avance qu'on avait prise, il y a sept ou huit ans, et qu'on prendra aujourd'hui, j'en prends le pari, avec Objectif CO<sup>2</sup>. Et dans sept ou huit ans, ou peut-être même avant, on sera obligé d'avoir l'Objectif CO<sup>2</sup> pour charger chez certains chargeurs. Ça sera comme ça. Et je pense que les premiers ça va être la grande distribution. Parce qu'ils en sont friands de ces choses-là. »*

<sup>271</sup> Nous employons volontairement ce terme de « dupliquer » qui fait référence dans notre cadre à une autre notion ; le mimétisme, que nous aborderons dans un prochain chapitre.

<sup>272</sup> ISO 9001 a contribué en termes organisationnels à la mise en place de la logistique « Plug and Play ».

<sup>273</sup> « Créée en 1978, Qualimat est une association d'industriels de l'alimentation animale, issue d'une démarche volontaire et indépendante d'un groupe de fabricants du grand ouest de la France, et que ses adhérents pérennisent. », Les missions de Qualimat : le contrôle des matières premières, la gestion du risque lié au transport des matières premières : Qualimat Transport®, la surveillance des substances indésirables. Page d'accueil, page L'association Qualimat, <http://www.qualimat.org>, consulté le 24-06-2013.

Ce que le prestataire nous décrit ici, s'apparente à une dynamique de découplage volontaire dont résulte un encastrement à un niveau inférieur initié par les PSL. Dans ces conditions, la charte pourrait être le support visible de tous au sein du profil de marché établi *ex ante* par le donneur d'ordres. Il ne semble pas remettre en cause les caractéristiques initiales de l'*arène*, et peut ainsi autoriser une permutation de la discipline *interface*.

Les informations issues de nos entretiens montrent que les PSL *chartés* poursuivent cet objectif. Nous avons pu l'entendre lors des entretiens :

Verbatim - PLT-SV 2011

« *Le transporteur qui n'aura pas suivi, qui n'aura pas adapté, qui n'aura pas fait l'éco conduite, il perdra à côté, il ne lui restera que des trafics peu valorisants et peu valorisables en termes économiques, en clientèle. Comment aller vendre de la qualité sans être passé aujourd'hui par « Objectif CO<sup>2</sup> » ? Je pense que c'est un atout sur la carte de visite. »*

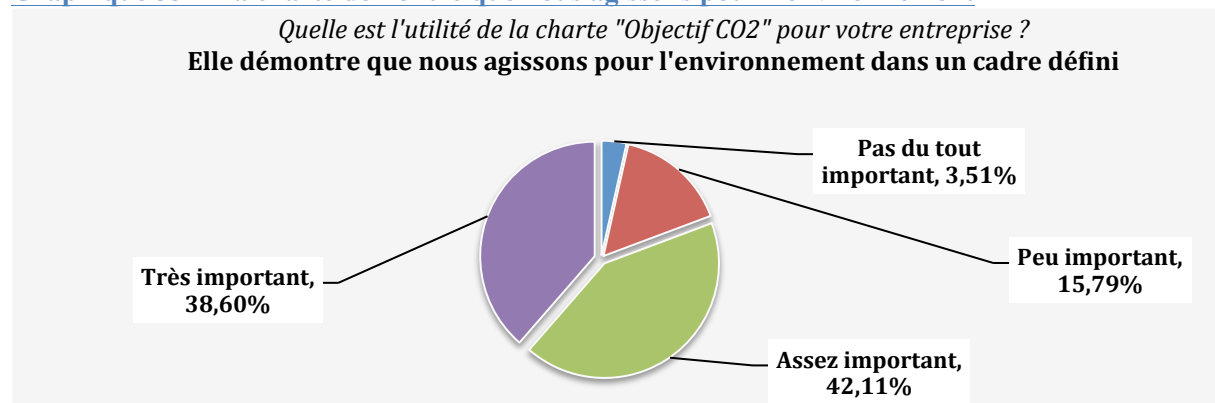
« *Notre proposition commerciale est accompagnée du comparatif de l'impact CO<sup>2</sup>. »*

« *Aujourd'hui c'est quasi informel parce que ce n'est pas ça qui va nous donner l'avantage pour un marché qu'on n'a pas eu, mais ils ont quand même en leur possession, la différence. »*

Cette affirmation est récurrente et sans ambiguïté apparente chez les PSL *chartés*. La charte peut potentiellement définir un cadre à un discours général, au sein d'une nouvelle discipline, et permettre de communiquer vers l'extérieur, vers le marché.

L'analyse des réponses des PSL met ce point en évidence dans le graphique ci-dessous :

**Graphique 33 – La charte démontre que nous agissons pour l'environnement**



Nous pouvons relever que, dans le contexte observé ici, le mouvement stratégique au sein de l'échange cible une permutation. Cette dernière ne paraît pas opérer sur la totalité du profil. Le fait de ne pas intervenir sur le mécanisme de sélection et donc sur l'*arène* donne la possibilité de ne pas modifier le profil du marché. Dans ce cas, c'est un nouvel étage qui s'insère, sollicitant les liens sensibles parmi les liens déjà existants dans le marché. Sous l'influence d'une spécialisation dans une discipline plus générale, la permutation permet l'émergence d'un niveau inférieur au sein même du profil.

Les données exposées précédemment démontrent une tendance très appuyée, uniforme, mais pour autant pas totalement unanime. Quoiqu'il en soit, elle démontre un assemblage des identités en une seule, d'un niveau supérieur, qui autorise un discours collectif et général.

## 2.2. La continuité du discours, une consolidation dans le temps de l'encastrement

Ce discours peut prendre un sens supplémentaire par une dernière considération que l'on peut percevoir chez ces Prestataires de Services Logistiques. C'est à dire les PSL qui ont fait le choix de s'engager à travers la charte « Objectif CO<sup>2</sup> », ou qui ont l'intention de le faire.

Le délai d'intégration du D.D.I.E. par le donneur d'ordres semble apparemment évident pour les PSL selon les graphiques 31 et 32. Cette information nécessite néanmoins d'être justifiée pour l'observateur afin de limiter un possible biais dans la lecture des données que nous proposons. Si encastrement il y a, il est important d'essayer de discerner ce qui peut inciter les PSL à penser que cette intégration par les donneurs d'ordres aura lieu. Il semble bien que nous soyons en plein domaine de rationalité limitée, puisque les PSL paraissent supposer cette prise en compte.

Néanmoins, dans le cadre de la compréhension des relations et des actions engendrées au sein du « Plug and Play » de l'enseigne, cette information peut nous aider à vérifier la concordance du discours. Elle a la capacité à permettre une certaine *matérialisation* de l'encastrement dans un marché dont l'*arène* a été précisée, ou redéfinie, par les acteurs. C'est cette même *matérialisation* que Latour et *al.* (2005) positionnent dans l'effectivité du découplage.

Il semble établi que les deux principes, le découplage et l'encastrement, sont indissociables et agissent dans une continuité de temps. Alors la matérialisation autorise la coordination technique des participants. Elle est assurée par les « *dispositifs techniques dans la coordination des participants* », (Grossetti & Bes, 2003). La charte « Objectif CO<sup>2</sup> » procure un discours mais également une projection dans l'avenir. Projection qui peut être propice à l'émergence de l'identité de la charte, et par conséquent, d'un niveau qui favorise



l'encastrement dans un espace défini par les porteurs du discours.

Nous avons procédé à une analyse sur la même base des typologies de PSL que nous avons utilisées pour identifier les données et les tendances du graphique 32. Le graphique suivant fait apparaître que, quelle que soit la typologie de PSL selon les 4 filtres, une très forte majorité s'accorde à penser que leur démarche permettra d'anticiper sur une réglementation contraignante.

Ainsi, la discipline qu'un PSL tente de défendre par un découplage puis de formaliser par un encastrement peut apparaître comme une discipline *conseil*. Elle ne modifie par l'interface mais dispose un espace d'expertise au sein de l'échange qui pourrait avoir la préférence du donneur d'ordres à prix et flexibilité égale. La question à laquelle les prestataires ont répondu est la suivante :

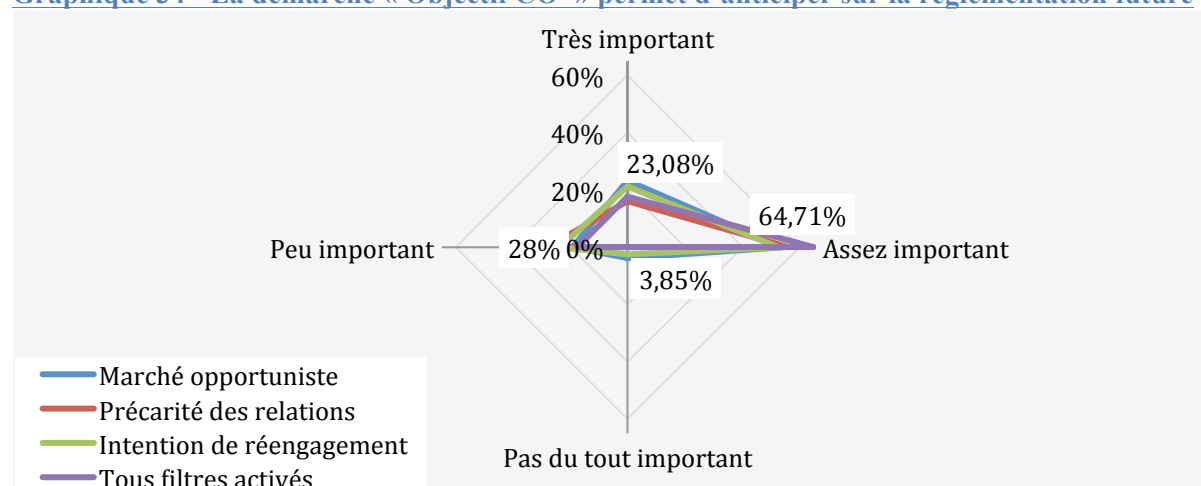
Quelle est l'utilité de la charte "Objectif CO2" pour votre entreprise ? Elle nous permet d'anticiper sur la réglementation et les obligations à venir :

Les réponses disponibles sont :

- |                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| 1. Très important  | 3. Peu important          |
| 2. Assez important | 4. Pas du tout important. |

Le graphique 34 permet d'observer l'hypothèse faite par les PSL en grande majorité.

**Graphique 34 - La démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » permet d'anticiper sur la réglementation future**



Ainsi, ils sont 64,71% pour l'ensemble des PSL à penser qu'ils anticipent la réglementation par leur adhésion. La proportion de PSL atteint 82,35% lorsque nous prenons en compte tous les filtres.

Lorsque tous les filtres sont actifs, notre observation est centrée sur les PSL sensibles à leur environnement d'échange qu'ils définissent comme incertain, concurrentiel mais aussi prêts à se réengager dans une nouvelle période de trois ans dans la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> »

Enfin, afin de tester la robustesse de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » comme potentiel d'encastrement, il nous faut vérifier la consistance que le discours peut espérer dans le temps.

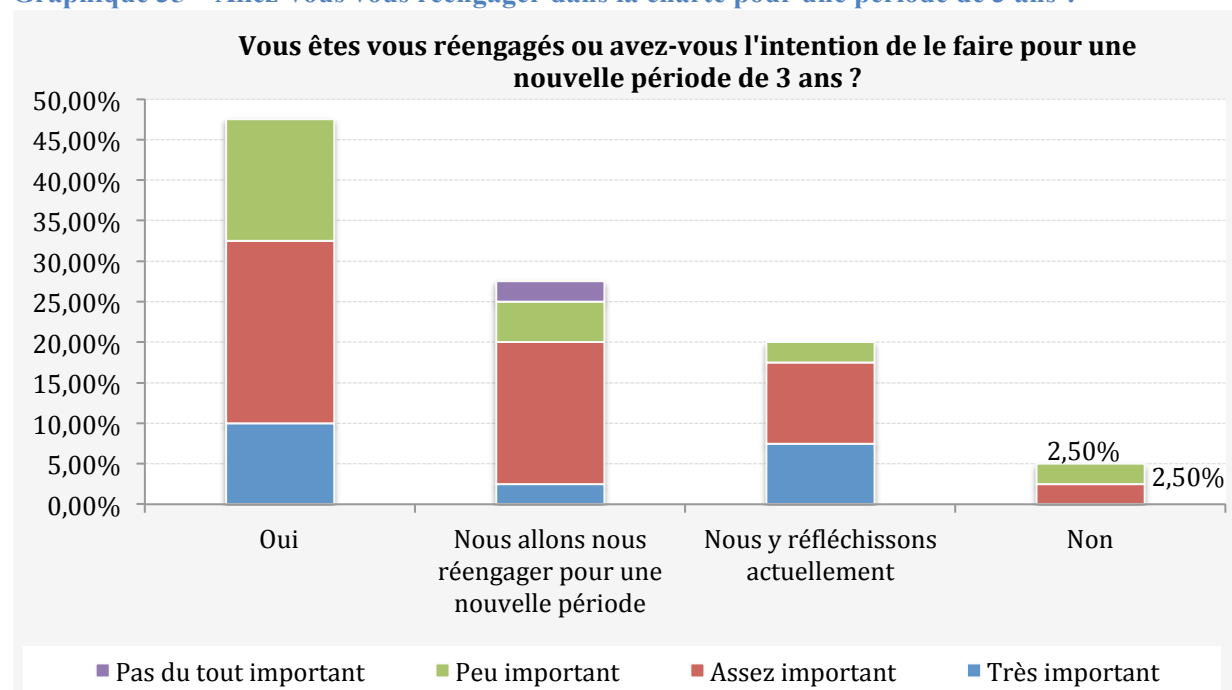
Nous devons alors observer les PSL sous deux variables croisées : l'intention de réengagement des PSL enquêtés pour la première et l'importance à la capacité d'anticipation sur la réglementation attribuée par les PSL à « Objectif CO<sup>2</sup> » pour la seconde.

La lecture des données collectées nous montre, tout d'abord, que peu de PSL ont l'intention de se réengager dans la démarche. Nous pouvons observer également que la seule proportion de PSL jugeant la capacité d'anticipation de la démarche « pas du tout importante » a l'intention ferme d'un réengagement. Il semble alors que l'encastrement et l'économie sur les coûts seraient suffisants pour les inciter à signer à nouveau la charte.

Seule une partie des PSL peu convaincus (réponses « assez important » et « peu important ») ne se réengageront pas. Ils représentent 5 % des PSL interrogés.

Le graphique 35 fait apparaître ce que nous pouvons considérer comme une consolidation du discours et de l'encastrement des Prestataires de Services Logistiques au sein du « Plug and Play » de l'enseigne.

**Graphique 35 – Allez-vous vous réengager dans la charte pour une période de 3 ans ?**



Ainsi, l'encastrement des PSL, par un engagement dans une démarche D.D.I.E. supportée par la charte « Objectif CO<sup>2</sup> », permet aux prestataires de redéfinir un niveau différent d'échange au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne. Cela est possible par une permutation de la discipline *arène* en discipline *conseil* pour les PSL *chartés*. L'ensemble de ces observations nous permet de proposer le résultat intermédiaire suivant :

Résultat intermédiaire 4 :

« Objectif CO<sup>2</sup> » permet l'encastrement des PSL sans remettre en question les règles de sélection du modèle « Plug and Play » initial de l'enseigne.

## Conclusion de la section 2

Le travail de recherche réalisé dans cette seconde section nous a permis de proposer deux résultats intermédiaires que nous rappelons :

### Résultat intermédiaire 3

La convention entre « Objectif CO<sub>2</sub> » et les Prestataires de Services Logistiques formalise le découplage et prépare à un éventuel encastrement.

### Résultat intermédiaire 4 :

« Objectif CO<sup>2</sup> » permet l'encastrement des PSL sans remettre en question les règles de sélection du modèle « Plug and Play » initial de l'enseigne.

L'objectif de cette section est de répondre à la sous-question :

### **Comment les Prestataires de Services Logistiques peuvent-ils redéfinir le « Plug and Play » de l'enseigne et s'y encastrent ?**

Nous avons relevé de notre étude de cas, et par le biais de la triangulation méthodologique, des données qui nous permettent de comprendre la tentative d'action des PSL. Elle vise, tout d'abord, à rendre effectif le découplage initié par la démarche D.D.I.E, mais aussi à permettre de faire émerger un espace potentiel d'encastrement. Dans le cas où les Prestataires de Services Logistiques réussissent à obtenir une identité distincte au sein du « Plug and Play » de l'enseigne, elle ne doit pas être pour autant non différente. Pour cela, cette identité distincte devrait répondre aux critères de sélection du modèle logistique du donneur d'ordres, sans spécificités apparentes. Dès lors, un PSL expert et respectant les règles du modèle semble avoir la possibilité d'exprimer une différence au sein d'un espace d'échanges, l'interface, inchangée.

« Objectif CO<sub>2</sub> » porte apparemment les caractéristiques d'une identité experte mais non spécifique. Elle peut donc prétendre à favoriser une permutation d'une discipline *interface* à une discipline conseil, sans pour autant remettre l'*arène* en question. Cette démarche possède donc une capacité à découpler et à encastrent les Prestataires de Services Logistiques.

Au-delà, le discours collectif et l'engagement par le mécanisme filtrant de concessions / consensus / convention, semble doté d'une capacité de blocage de l'opportunisme. « Objectif CO<sup>2</sup> » peut conférer aux PSL la possibilité d'une action de blocage vis à vis d'autres

prestataires opportunistes ou sources de déstabilisation au sein du marché. Il semble donc que les PSL *chartés* ont la capacité, à travers leur engagement et le discours collectif qui l'accompagne, à redéfinir un marché « Plug and Play » au sein du modèle de l'enseigne.

Dans le cas d'une telle action, nous observons par conséquent une manœuvre stratégique de découplage et d'encastrement, qui nous permet de proposer une réponse à la sous-question de la section 2 :

**Comment les Prestataires de Services Logistiques peuvent-ils redéfinir le « Plug and Play » de l'enseigne et s'y encastrent ?**

Le résultat de la section 2 est notre proposition de réponse :

Résultat de la section 2

L'adhésion des Prestataires de Services Logistiques à « Objectif CO2 » est un facteur d'encastrement dans un marché « Plug and Play » redéfini par les Prestataires de Services Logistiques.

## Conclusion du Chapitre 2

---

En conclusion de ce chapitre, nous proposons de rappeler la question principale à laquelle il est dédié. Le travail d'observation exposé dans les deux sections a donné lieu à deux sous-questions et à deux résultats. La question principale du chapitre est :

**Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?**

En appuyant notre observation sur trois sources de données, nous avons obtenu des éléments que nous avons analysés et croisés dans notre argumentaire.

Comme nous l'avons déjà exposé, il est question dans notre démarche de validité des données et d'une cohérence dans les propositions de résultats. Le prélèvement d'information de sources différentes a démontré une similitude des perceptions qui pouvaient être celles des PSL au sein du modèle « Plug and Play » mais également de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ».

L'analyse textuelle de la vidéo et l'apport de certains verbatim ont voulu ôter toute interprétation subjective de la part de l'observateur. Le caractère officiel des déclarations analysées permet de percevoir l'argumentaire utilisé afin de sensibiliser les prestataires à la démarche. Au-delà, cet argumentaire porté en majorité, dans la vidéo, par des PSL *chartés* peut prouver la résonance de tels arguments chez les prestataires.

Les résultats de l'enquête nous ont autorisé à approfondir certaines observations et à valider en toute objectivité la compréhension que nous en avons. Néanmoins, notre démarche ne vise pas à la généralisation de notre observation et de notre propos.

Nous proposons donc dans un premier temps de reprendre les résultats intermédiaires des deux sections et les résultats de chacune des sections. Dans un second temps, une réponse à la question principale de ce chapitre sera proposée.

## 1. Récapitulatif des résultats intermédiaires et des réponses aux sous-questions

Les résultats intermédiaires (1 et 2) de la section 1 du Chapitre 2 sont les suivants :

1. « Objectif CO2 » crée pour les PSL une identité collective pour laquelle l'intérêt de l'enseigne est incertain.
2. La démarche « Objectif CO2 » est source d'une économie potentielle pour les PSL qui peut les positionner sur le levier coût du « Plug and Play ».

La section 1 vise à répondre à la question suivante :

- a) Comment les PSL peuvent-ils se découpler du « Plug and Play » sans perdre la relation d'échange avec l'enseigne ?

Les résultats intermédiaires de cette section nous ont permis de proposer une réponse à la question de la section 1 :

- b) L'adhésion des PSL à la démarche « Objectif CO2 » est un facteur potentiel de découplage du « Plug and Play » de l'enseigne.

La seconde section a donné lieu à deux autres résultats intermédiaires (3 et 4) :

3. La convention entre « Objectif CO2 » et les Prestataires de Services Logistiques formalise le découplage et prépare à un éventuel encastrement.
4. « Objectif CO2 » permet l'encastrement des PSL sans remettre en question les règles de sélection du modèle « Plug and Play » initial de l'enseigne.

Ces deux résultats permettent de proposer une réponse à la question de la section 2 :

- Comment les Prestataires de Services Logistiques peuvent-ils redéfinir le « Plug and Play » de l'enseigne et s'y encastrent ?

Le résultat de la section 2 constitue notre proposition de réponse :

- L'adhésion à la charte « Objectif CO2 » est un facteur de découplage du « Plug and Play » de l'enseigne et d'encastrement dans un marché « Plug and Play » redéfini par les Prestataires de Services Logistiques.

## 2. Proposition de réponse à la question du Chapitre 2

La démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » semble porter plusieurs caractéristiques potentiellement intéressantes pour les PSL encastres dans un modèle logistique « Plug and Play ». Elle permet aux PSL de pouvoir constituer une identité collective assemblée en un discours dans lequel

n'apparaissent pas de spécificités d'actifs. Du moins, s'il en est, elles ne paraissent pas suffisamment perceptibles par le donneur d'ordres.

Elle autorise un mécanisme de consensus et de conventions aménageant un espace d'ajustement à la fois pour le PSL mais aussi pour la charte. Cette propriété d'ajustement est importante pour les PSL. Elle permet ainsi de trouver une convention qui a pour objectif la signature d'une charte. Le PSL reste néanmoins maître de son engagement organisationnel et matériel. La charte confère une visibilité à la démarche. Les PSL se dotent donc d'une identité sur une base à laquelle d'autres PSL s'assemblent avec leurs propres ajustements.

La démarche permet également aux PSL d'espérer des économies de coûts, voire une ressource spéculative de leur démarche, hors « Plug and Play ». Ces PSL peuvent alors potentiellement se soulager d'une certaine pression sur le prix. L'ensemble du discours, de sa visibilité et des avantages concurrentiels que peut procurer un engagement « Objectif CO<sup>2</sup> » représente une dynamique possible de découplage et d'encastrement. Pour que l'encastrement soit effectif, les PSL doivent redéfinir le marché dans lequel ils ont pour objectif de s'encaster.

L'encastrement au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne semble être possible par la valeur d'expertise que semblent attribuer les PSL à cette démarche. L'intégration d'une forme d'expertise au sein d'un marché sans modifier les frontières de l'espace d'échanges est semble-t-il une possibilité d'encastrement. Les PSL tentent de permuter leur position au sein du marché « Plug and Play » afin d'échanger dans la discipline conseil du modèle, modifiant ainsi l'*arène* et non l'*interface*. « Objectif CO<sup>2</sup> », dans ces conditions, à la capacité d'intéresser l'enseigne, en l'absence d'une spécificité monnayable de la part de PSL.

Nous proposons donc de répondre à la question du Chapitre 2 qui est :

**Comment « Objectif CO<sup>2</sup> » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?**

A cette question, nous proposons la réponse suivante :

**L'adhésion des Prestataires de Services Logistiques à la charte « Objectif CO<sup>2</sup> » est un facteur de découplage du « Plug and Play » de l'enseigne et d'encastrement dans un marché « Plug and Play » redéfini par les Prestataires de Services Logistiques.**



## Conclusion des Chapitres 1 et 2

---

Les PSL semblent avoir perçu les caractéristiques du modèle « Plug and Play » bien qu'ils n'aient pas été en mesure, durant les entretiens, de l'explicitier dans sa globalité et sous l'angle des mécaniques stratégiques du donneur d'ordres. Ainsi, nous pouvons comprendre qu'ils ont, avant toute chose, intégré les contraintes et n'ont pas, semble-t-il, pleinement connaissance des projections stratégiques de l'enseigne. Dans ces conditions, l'incertitude ressentie peut être suffisante pour les inciter à agir dans le but de recouvrer une partie de leur liberté stratégique.

La pression accrue qui semble être instaurée par le donneur d'ordres au sein de son modèle logistique, incite les PSL à réagir face à l'incertitude. L'éventualité d'une action isolée paraît risquée. Dans ce cas, ils semblent obligés de s'unir afin de ne pas être isolés et sortis du marché. C'est là l'effet de l'encastrement dans le « Plug and Play ».

Leur adhésion à la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » laisse à penser qu'ils ont perçu la nécessité d'un appui dans une action, un discours, différents et collectifs. Leur connaissance des impératifs du marché semble les avoir guidé dans leur choix d'une stratégie respectant les frontières de leur marché actuel. L'innovation paraît mesurée ou contrôlée afin de ne pas perdre la relation avec le donneur d'ordres.

Cette démarche peut permettre également au PSL de repositionner sa grille de coûts de revient. Si tel est le cas, il pourra augmenter les revenus de l'entreprise, et donner ainsi une marge d'action plus large au sein de la frontière du modèle logistique concernant le prix du marché.

Néanmoins, une des problématiques semble demeurer l'intérêt du donneur d'ordres pour le D.D.I.E. et l'interprétation qu'il peut en faire. Le D.D.I.E. ne doit pas apparaître comme spécifique auprès de ces donneurs d'ordres, et sembler intéressant pour leur activité commerciale, voire un avantage concurrentiel pour eux.

Une autre problématique pourrait être une demande, de la part du donneur d'ordres dans le but de partager les économies réalisées par le biais de la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> ». Il semble qu'une des solutions pour les PSL serait de maintenir une visibilité forte sur la spécificité D.D.I.E. en termes d'avantages pour l'enseigne. Ainsi, la pression du donneur d'ordres pour le partage de l'économie pourrait être moins forte.

Hors entretiens, quelques témoignages ont relaté que certains donneurs d'ordres ont mené des tentatives de négociations dans le but de partager les économies réalisées par les PSL sur les coûts de revient à travers une démarche D.D.I.E.

Les observations réalisées ont cherché à expliciter la tentative des PSL de reprendre une certaine liberté stratégique à l'égard du donneur d'ordres et de son modèle « Plug and Play ». Ce mouvement stratégique semble viser également la limitation de l'incertitude qui s'accroît au sein du marché. La solution pourrait être d'engager une dynamique de découplage et d'encastrement. Nos observations donnent à penser que les PSL tentent de la mettre en œuvre. Pour cela, ils prennent appui sur une démarche liée au Développement Durable. Elle offre potentiellement aux PSL une possibilité de s'assembler sous une autre identité sans pour autant être exclus du modèle « Plug and Play » de l'enseigne. Elle s'insère dans le profil de marché initial, le modèle Plug and Play », source d'incertitude.

Afin de formaliser l'état de notre recherche à la suite de ces deux chapitres, nous proposons un schéma inspiré de la figure 20 du chapitre 1 des résultats. Il positionne les résultats des deux chapitres (1 et 2) de cette partie.

Cette figure développée résume :

- Les différentes disciplines identifiées dans le cadre de notre étude de cas et leur mécanisme de sélection ;
- La dynamique observée entre les disciplines existantes ;
- Le mouvement stratégique perçu dans l'observation et que les PSL tentent d'implémenter au sein du profil de marché ;
- L'espace de concessions, de consensus et de conventions aménagés par la démarche D.D.I.E.

Nous proposons une lecture de la figure 26 qui schématise notre observation de la mécanique de découplage et d'encastrement.

Tout d'abord, un encastrement dans le « Plug and Play », que nous avons observé dans le chapitre 1.

Puis, il apparaît un découplage potentiel de certains PSL pour un éventuel ré-encastrement dans une démarche D.D.I.E au sein du « Plug and Play », que nous avons observé dans le chapitre 2.

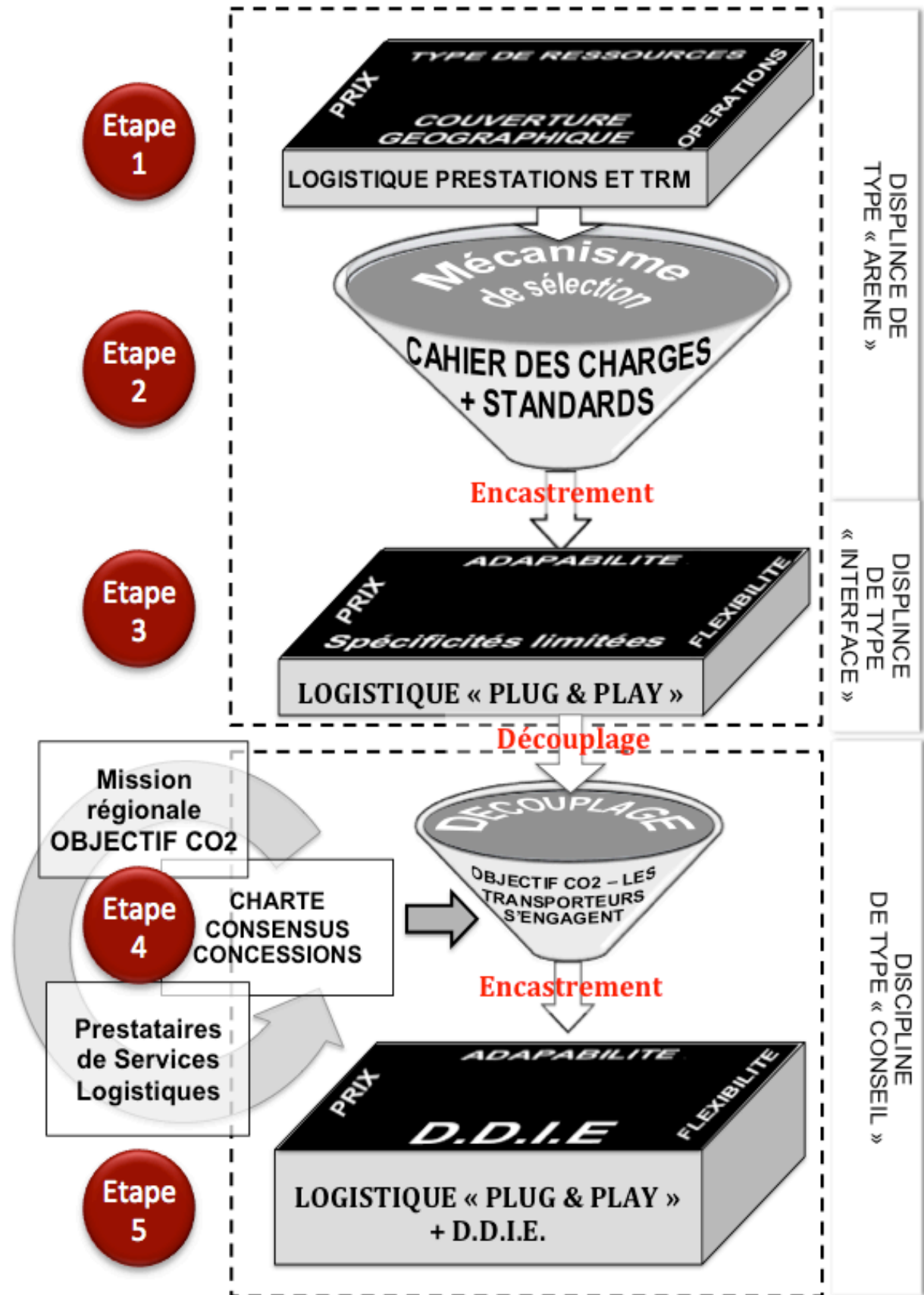
Nous proposons également une lecture découpée, comme une cinématique, en étapes. Elles sont les suivantes :

- Etape 1. Initialement, la discipline *arène* s'appuie sur un profil de marché large qu'est la logistique de prestations et de Transport Routier de Marchandises<sup>274</sup> aval. Ses attributs sont le **prix, le type de ressources engagées** dans l'offre de prestation, la couverture géographique (nationale, internationale) et le **type d'opérations recherchées** par le donneur d'ordres.
- Etape 2. Le mécanisme de sélection, positionné dans l'*arène* filtre, sur la base d'appels d'offres et de cahiers des charges, les prestataires pouvant servir le modèle de la logistique « Plug and Play » de l'enseigne. Il repose sur un certain standard.
- Etape 3. Cette *arène* alimente alors une discipline *interface*. Les caractéristiques retenues pour l'échange et inhérentes à ce modèle logistique sont alors : **Le prix, l'adaptabilité et la flexibilité**, ainsi qu'**une limitation des spécificités** aux standards demandés par le donneur d'ordres. Cette discipline est contenue dans un environnement plus macro, qui est la logistique de prestations et TRM.
- Etape 4. L'engagement volontaire des PSL est basé sur la démarche « Objectif CO2, Les transporteurs s'engagent ». Le mécanisme d'allers et retours, sous la forme de concessions et de consensus, en vue de la signature de la charte s'apparente à une **dynamique de couplage et d'isolement, donnant lieu à un découplage** des PSL. La charte signée et la communication de données CO<sup>2</sup> réalisent le découplage et rendent opérant l'**encastrement**.
- Etape 5. La signature de la charte d'engagement fait émerger la discipline *conseil*. Cet **encastrement situé dans un niveau inférieur** du « Plug and Play », définit et rend visible la **discipline de type « conseil »**. Ce nouveau niveau conserve les critères de la logistique « **Plug and Play** ». Il rend potentiel le positionnement du D.D.I.E comme expertise et semble permettre d'éviter ainsi de le faire apparaître comme une spécificité décidée par les PSL.

---

<sup>274</sup> Noté TRM dans le schéma

Figure 26 – Dynamique de découplage et d’encastrement au sein de la logistique « Plug and Play » de l’enseigne



Le D.D.I.E. peut être perçu par le donneur d'ordres comme une spécificité limitant son modèle « Plug and Play ». Afin que les PSL chartés ne soient pas exclus, le donneur d'ordres ne doit pas percevoir le D.D.I.E. comme totalement discriminant à l'encontre de l'ensemble des PSL du marché. De même, il ne doit pas être perçu comme une spécificité remettant en question les trois caractéristiques de l'interface « Plug and Play » :

- Le prix ;
- L'adaptabilité ;
- La flexibilité.

Dans ces conditions, le D.D.I.E., source de découplage et d'encastrement, peut permettre aux PSL de retrouver une certaine liberté stratégique sans risquer leurs relations au sein du « Plug and Play ». Il peut également devenir un avantage concurrentiel fort pour les Prestataires de Services Logistiques. Le D.D.I.E., sous le contrôle de la Charte « Objectif CO2 » semble permettre aux PSL de le présenter comme « non spécifique » en termes d'actifs, mais générant néanmoins un écart avec d'autres PSL.

De plus, les observations réalisées permettent de supposer que la démarche est une source potentielle d'optimisation des coûts de revient pour les PSL. Elle offre donc la possibilité d'améliorer leur résistance à une concurrence basée sur le prix.

Cette partie des résultats est fondée sur une triangulation des méthodes d'observation au service de la typologie de notre recherche et de la validation des résultats. La complexité de notre terrain de recherche, et les différents leviers stratégiques présents dans un environnement d'acteurs multiples, nous ont conduit à appuyer notre travail sur plusieurs outils d'analyse.

Les entretiens semi-directifs ont permis de valider notre observation concernant la dynamique stratégique. Une partie de l'enquête a confirmé, sous une forme principalement descriptive, les verbatim. Ceci dans le but d'obtenir une validation sur un éventail plus large et significatif, sans prétendre à une généralisation de l'observation ou de ses résultats.

Enfin, l'analyse des discours de la vidéo a permis d'observer qu'une cible économique est bien ambitionnée par les PSL. L'ensemble de nos observations et de leurs résultats, ainsi que la synthèse proposée dans la figure précédente<sup>275</sup> permettent de proposer une réponse à la question de recherche.

---

<sup>275</sup> Figure 26 – Dynamique de découplage et d'encastrement au sein de la logistique « Plug and Play » de l'enseigne

**QUESTION DE RECHERCHE ET PROPOSITION DE REPONSE**

Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?

La logistique de l'enseigne est basée sur le modèle « Plug and Play ». Ce modèle est au service de la flexibilité et de l'adaptabilité de la logistique face à la demande mais également d'une logique de coût.

Il instaure une dépendance des PSL vis à vis de l'enseigne. Les PSL sont encastrés dans le modèle "Plug and Play" qui, au-delà de la dépendance, les bloque dans leurs capacités de choix stratégiques.

L'adhésion des Prestataires de Services Logistiques à la charte « Objectif CO2 » est un facteur de découplage du « Plug and Play » de l'enseigne et d'encastrement dans un marché « Plug and Play » redéfini par les Prestataires de Services Logistiques.

Ainsi, les Prestataires de Services Logistiques encastrés dans le "Plug and Play" de l'enseigne espèrent retrouver une part de liberté stratégique.

### Chapitre 3 - Discussion des résultats : Le cercle, un vecteur de ré-encastrement et d'une hypothétique institutionnalisation

---



Selon les résultats des chapitres 1 et 2 de cette partie, la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » semble pouvoir présenter des avantages concurrentiels et une capacité de découplage suffisants pour motiver les Prestataires de Services Logistiques à y adhérer. Dans la partie dédiée aux objectifs liés aux coûts<sup>276</sup>, un des PSL interrogé a émis l'idée que :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

« (...) beaucoup de gens vont basculer. Ils vont basculer vers la charte ».

Le fait est qu'un nombre croissant de PSL signataires peut avoir un effet bénéfique, tant pour la charte que pour le Chargé de Mission, cheville ouvrière d'« Objectif CO<sup>2</sup> ». En effet, le résultat de son action sur le terrain est mesurable au nombre de signataires de la charte et à son évolution, au-delà des quantités d'émission de CO<sup>2</sup> économisées par ces PSL *chartés*.

Cette évolution potentielle peut présenter une dualité, particulièrement vis à vis des prestataires *chartés* et de leur recherche de contrôle. Dans cette hypothèse, l'augmentation du nombre d'adhésions à la charte aurait potentiellement la capacité d'inciter une reconnaissance de l'intérêt de la démarche par les professionnels de la logistique. L'effet qui semble être attendu par les prestataires consiste en une sollicitation volontaire par le donneur d'ordres des PSL *chartés*. Cette sollicitation pourrait rendre opérationnelle la dynamique de découplage et d'encastrement de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> ».

Le deuxième aspect de la dualité concerne le développement de cette démarche. Ce développement, s'il intègre une majorité des PSL sur le marché de la logistique, peut aboutir à positionner le D.D.I.E. comme un standard dans l'offre des prestataires. Dans ces conditions, cette montée en puissance, à travers le nombre de PSL signataires, peut faire émerger deux

---

<sup>276</sup> Voir « 2.1 L'objectif de coûts, une charnière du découplage » du Chapitre 2

phénomènes. Le premier s'apparenterait à une éventuelle banalisation de la spécificité que peut être la charte « Objectif CO<sup>2</sup> ». L'autre phénomène se camperait en une potentielle levée d'initiatives de la part d'opportunistes qui intégreraient la démarche plus aisément, puisqu'elle serait repositionnée comme un standard.

Ainsi et dans ce cas, la dynamique n'aura pas eu le temps de définir un nouveau niveau de marché totalement encastré au niveau inférieur du « Plug and Play ». Elle n'aura été qu'un vecteur d'accélération de pression. Le mécanisme de choix du marché pourrait basculer vers un critère composé, par le prix et par le D.D.I.E, puisque la pression sur les autres caractéristiques du « Plug and Play » semble vouloir être maintenue par l'enseigne.

La démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » ne pourrait être intégrée dans les critères d'achat que lorsqu'elle ne serait plus perçue comme une spécificité, synonyme de sortie du concept « Plug and Play ». A ce titre, la caractéristique D.D.I.E. pourrait alors être intégrée au prix d'achat, définissant une mise en place progressive par l'enseigne d'un nouveau niveau de pression. Dans le but de ne pas créer de demande spécifique, cette progression devrait suivre le rythme de la montée en puissance de la charte. Pour ces Prestataires *chartés*, le rythme de montée en puissance d' « Objectif CO<sup>2</sup> » semble important. Un rythme soutenu offre la possibilité d'un encastrement efficace puisque la démarche D.D.I.E. serait ainsi reconnue. Néanmoins, une évolution trop rapide peut attirer dans l'espace d'échanges des comportements opportunistes.

Il semble alors que, seule la dynamique de « découplage-encastrement » ne suffirait pas à mettre les PSL à l'abris, au sein d'un nouveau niveau de marché. Ceci s'apparente à une difficulté de l'encastrement. En effet, la génération d'une action de contrôle nécessite une recherche d'appuis. Si l'identité de regroupement se noie dans une généralisation non maîtrisée, cette recherche peut, elle-même, rendre obsolète l'effort fourni par les PSL. Bien que cet encastrement soit issu d'une volonté initiale des PSL dans le but de mettre en avant un avantage concurrentiel dans un marché « explosif », une question peut se poser : L'encastrement par le biais d' « Objectif CO<sup>2</sup> » pourrait-il conduire à terme à une dépendance des PSL à un environnement « Plug and Play – D.D.I.E. », sans pour autant dégager un avantage concurrentiel ?

Face à cette potentielle complexité, il semble que les PSL doivent inciter la limitation de l'entrée d'autres prestataires, mais également instituer une identité forte et légitime. Ceci pourrait conduire à une hypothétique institutionnalisation de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ». Pour argumenter cette discussion des résultats, nous confronterons les données obtenues de façon empirique, aux éléments issus de l'enquête quantitative.



## Section 1 - Le cercle, un encastrement des PSL potentiellement renforcé

---

Dans l'optique d'une recherche de contrôle afin de protéger des opportunistes leur avantage concurrentiel, les entrées au sein de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » devraient également faire l'objet d'un contrôle. Il semble que cela soit nécessaire en termes de quantité d'entrée mais aussi de qualité de l'adhésion. Pour mémoire, la discipline *conseil* est fondée sur l'expertise et le prestige. Cela paraît incontournable pour les PSL.

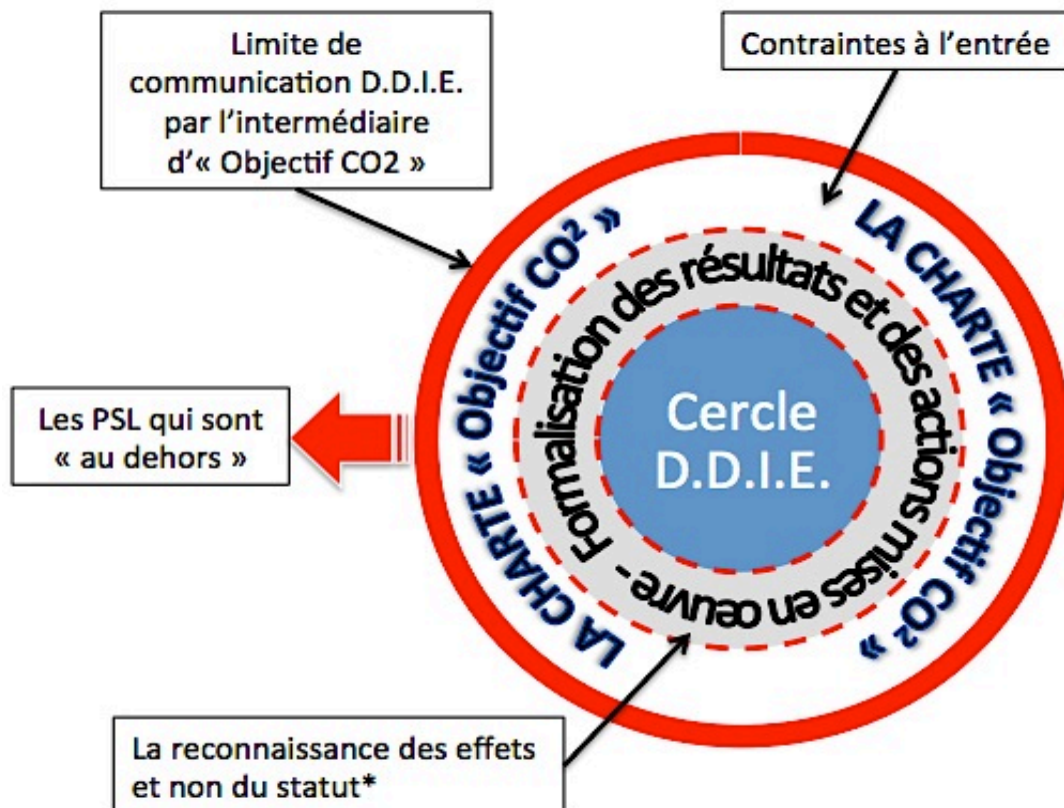
De même, si la charte était soumise à une fluctuation d'adhésions, entrées et sorties dues à l'opportunisme ou à l'effet de mode, elle pourrait perdre de son attractivité pour les PSL. Ceci aurait pour conséquence d'affaiblir l'image de stabilité à l'encontre des observateurs tels que l'enseigne ou les institutions. Cette représentation de la stabilité est la condition qu'implique la charte. L'instabilité et l'opportunisme pourraient avoir une portée sur la valeur réelle des effets de l'adhésion concernant les résultats durables de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> ». La légitimité de cette charte pourrait être diminuée, car les chartes établissent leur légitimité sur « *la reconnaissance de leurs effets et non de leur statut* », comme le souligne Le Borgne-Larivière et al. (2009, p. 193)

Bien que la charte soit fondée sur un engagement volontaire, elle stipule les règles d'adhésions sous la forme d'un engagement à agir en faveur du D.D.I.E. La possibilité de la perte de la charte pour les PSL fait apparaître la présence d'un système de valorisation et de sanction. Il semble donc qu'il y ait dans cette démarche une forme de régulation. Elle désigne une mode comportemental managérial pour les signataires. Par conséquent, la charte peut représenter un cadre dans lequel un référentiel *ad hoc* est défini par le PSL et le Chargé de Mission lors du mécanisme de concession / consensus / convention. Cette charte demande l'obtention de résultats probants, mesurables et conformes à la description globale de la mission « Objectif CO<sup>2</sup> » établie par les organismes de tutelle. Il peut être alors intéressant de se pencher sur cette régulation et ce qu'elle pourrait représenter à travers l'adhésion des prestataires à « Objectif CO<sup>2</sup> ».

Cette démarche formalisée par une convention *ad hoc*, sous le joug d'une charte, semble autorégulée et, dans ce cas, vise des objectifs auto-proclamés. En ce qui concerne ses résultats, ceci peut caractériser « Objectif CO<sup>2</sup> » comme une démarche « *normative* » et effective, (Leborgne-Larivière et al., 2009). Dans ces conditions, l'engagement du PSL, basé

sur un modèle autorégulé et auto-proclamé, nécessite d'être identifié en termes de contraintes. Elles offrent potentiellement la possibilité aux prestataires de se prémunir de l'opportunisme. Ces contraintes peuvent être comprises comme des codes de pratiques, qui nous renvoient directement aux notions de codification et de compréhension de la dite pratique ou d'une information. Pour certains acteurs, ces codes peuvent être alors interprétables, tel un jeu de règles qui acceptent ou excluent. L'échelle d'interprétation peut reposer sur la comparaison de « ce qui est par rapport à ce qui devrait être ». Ainsi, la démarche présente des aspects normatifs qui peuvent la consolider face aux attaques éventuelles d'opportunistes. Dans le même temps, l'identité du groupe des Prestataires de Services Logistiques *chartés* peut se trouver renforcée. Sous ces aspects, ce groupe peut être apparenté au « cercle », terme utilisé par Degenne et Forsey (2004) mais également par Simmel (2013)<sup>277</sup>. Bien qu'un cercle puisse être vu par les observateurs comme un réseau, il est différent par la caractéristique qui donne un sens à la démarche des PSL observés. Le cercle est caractérisé par des frontières, comme le montre la figure 27 :

Figure 27– Les frontières du cercle définies par la charte « Objectif CO<sup>2</sup> »



\*Le Borgne-Larivière et al. (2009, p. 193).

<sup>277</sup> Première édition, 1908, dernière traduction 2013.

Ces frontières caractérisent, elles-mêmes, une réelle différence entre le réseau et le cercle. Les identités font partie d'un réseau. Elles n'en ont conscience qu'à partir du moment où elles sont sollicitées par un membre de ce réseau. Ce qui est le cas des professionnels de la logistique. Ils ne partagent pas mécaniquement une notion commune du contour du réseau, que nous pouvons apparenter à une conscience. Le cercle, quant à lui, est construit sur cette notion de conscience, condition *sine qua non* de la formation d'un cercle.

Le cercle dépasse donc les caractéristiques de liens sociaux décrits dans les approches des réseaux sociaux, notamment dans les études qui ont suivi les travaux de Granovetter. Il prend une consistance dans la conscience commune d'appartenance, basée sur des données qui ont une expression qualitative et quantitative au sein du cercle, mais également vers l'extérieur.

L'objet de recherche semble posséder deux caractéristiques que nous devons garder à l'esprit. 1) Il est constitué d'une démarche volontaire, 2) Il est soumis à des contraintes qui formalisent une frontière. Elles permettent de rendre consciente l'appartenance à un groupe, que nous pouvons dénommer « cercle D.D.I.E. ».

### **1. La charte, un soutien à la définition d'un « cercle D.D.I.E. »**

Dans l'environnement que nous observons, la dynamique d'encastrement et de découplage pourrait être traduite par : « il y a nous et les autres ». Ce qui sous-entend, il y a « ceux qui font » et « ceux qui ne font pas », c'est ce que les PSL semblent attendre de leur démarche. Dans cette formulation du « découplage-encastrement », la notion de groupes distincts est perceptible. Les PSL *chartés*, autrement dit encastés, se rangent du côté de « ceux qui font du D.D.I.E. ». Ils sont potentiellement visibles par le biais d'« Objectif CO<sup>2</sup> » de la charte et de leurs pratiques. Les autres PSL peuvent, dans ce cas, se trouver cantonnés au rôle de « ceux qui ne font pas ». Nous entendons par ceci, ceux qui agissent au sein du « Plug and Play » mais qui n'agissent pas envers l'environnement. Du moins, s'ils le font, ce n'est pas visible de l'extérieur.

Cette vision peut apparaître restrictive car le jugement de « qui fait » et « qui ne fait pas », proviendrait exclusivement des PSL *chartés* et d'« Objectif CO<sup>2</sup> », autrement dit « des encastés ». L'objectivité peut être alors discutable de la part d'acteurs intéressés par la protection de la démarche et de l'identité véhiculant l'image d'une logistique plus propre<sup>278</sup>. Pour que ce ne soit pas le cas, une frontière doit alors être identifiable et portée par les valeurs de la charte, ainsi que par les actions visibles du groupe « PSL encastés ». Dans ces

<sup>278</sup> Nous entendons par « plus propre », à l'égard de l'environnement et plus particulièrement concernant le D.D.I.E.

conditions, cette frontière pourrait agir comme un filtre pour une reconnaissance afin de déterminer qui est dedans et qui est dehors, « à l'intérieur ou à l'extérieur », (Mullins, 1972) et être assimilée à une action de blocage aux comportements opportunistes. Granovetter souligne que les enjeux structurent la cohésion des valeurs ou des nécessités de structure, qui peut se référer, dans nos travaux, à la notion d'identité de regroupement autour d'un discours et d'une charte. Ces valeurs « *fortement établies, partagées par tous et intériorisées par chacun* », (Orléans, 2004, p. 16), agissent comme une classification, une identité de regroupement.

Les enjeux, tels que nous les avons décrits semblent être suffisamment importants et clairement relayés pour être porteurs de cohésion selon l'évocation de Granovetter. D'autant que l'auteur complète en assurant que l'utilité que peuvent trouver les acteurs à ces enjeux, les incite potentiellement à adhérer ou à s'affilier au groupe.

## **2. La charte et sa capacité initiale de limitation de l'opportunisme**

Le groupe semble défini dans les résultats précédents de nos travaux, sous une identité « Objectif CO<sup>2</sup> ». Nous avons alors la possibilité de vérifier si les conditions requises à la protection de la démarche des PSL sont potentiellement présentes. Dans ce cas, il s'agit, en premier lieu, de vérifier si nous pouvons relever les caractéristiques d'un cercle dans nos observations. Afin de dégager ces informations, nous utiliserons l'ensemble du matériau collecté par le biais des entretiens et de l'enquête.

Nous cherchons à examiner la possibilité d'une capacité de blocage de la charte. L'intérêt de cette analyse est de vérifier si nous sommes en présence d'une corrélation entre deux critères. Le premier concerne l'opportunisme du marché que nous avons testé par la question fermée suivante :

- Pensez-vous que votre marché est ouvert aux prestataires opportunistes ?

Nous avons formalisé trois catégories par le biais des réponses suivantes :

- c 1 - Les PSL considèrent que leur marché n'est pas ouvert aux opportunistes (Non)
- c 2 - Les PSL considèrent que leur marché est ouvert aux opportunistes (Oui)
- c 3 - Les PSL ne sont pas soumis à ce critère et sont considérés dans leur ensemble.

Le second critère s'intéresse au degré d'importance attribué par chacune des catégories du premier critère, à la capacité à limiter l'utilisation de la charte par des opportunistes.

Ce critère est exprimé sous la forme d'une affirmation. Critère sur lequel les PSL s'expriment au travers d'une échelle de 4 valeurs. L'affirmation, face à laquelle les PSL doivent se positionner, est la suivante :

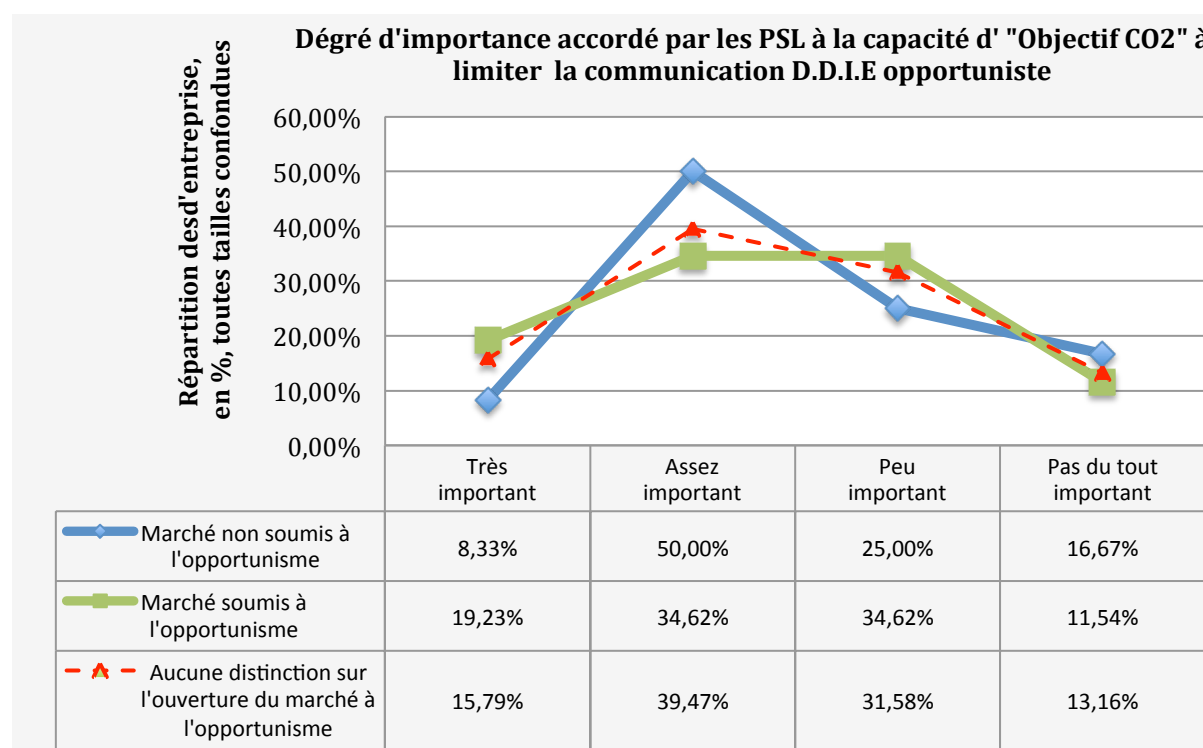
- Quelle est l'utilité de la charte "Objectif CO2" pour votre entreprise ? Elle limite la capacité de certains prestataires à communiquer sur le Développement Durable

L'échelle de réponse tenant lieu de degré d'importance est ainsi proposée :

- Pas du tout important	- Peu important
- Assez important	- Très important

Le graphique ci-dessous répartit pour chacune des catégories (c1, c2, c3) la population d'entreprises par degré d'importance allouée à la capacité de limitation de la charte.

**Graphique 36 – Importance attribuée par les PSL à la capacité de limitation de la charte à la communication D.D.I.E. opportuniste ?**



Nous pouvons observer que, quelque soit la catégorie, la tendance est majoritairement à un fort degré d'importance de la capacité de limitation de la charte.

Si nous regroupons les réponses, « Très important » et « Assez important » sous un seul intitulé « Important » et les deux autres modalités de réponse « Peu important » et « pas du tout important » sous l'intitulé « Pas important ».

L'analyse propose alors la lecture des données dans le tableau 18 :

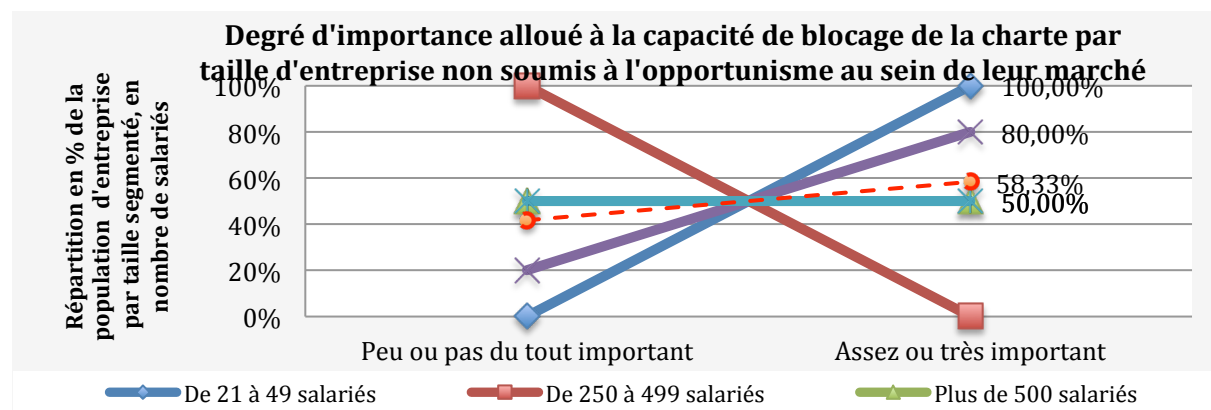
**Tableau 18 – Importance attribuée par les PSL à la capacité de limitation de la charte à l'opportunisme. Répartition sur une échelle à deux niveaux**

	Marché non soumis à l'opportunisme	Marché soumis à l'opportunisme	Aucune distinction sur l'ouverture du marché à l'opportunisme
Important	58,33%	53,85%	55,26%
Pas important	41,67%	46,15%	44,74%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Nous observons que le degré d'importance est fort pour cette caractéristique de la charte. Il est à noter, que la valeur la plus élevée, 58,33%, est affectée à la population d'entreprises dont l'échange s'effectue, selon elles, au sein d'un marché non soumis à l'opportunisme. Ceci peut apparaître comme un paradoxe. Il semble alors intéressant d'observer cette catégorie. Si nous écartons de l'analyse les entreprises considérant agir dans un marché soumis à l'opportunisme, nous pouvons constater quels types d'entreprises font basculer le degré d'« importance fort » dans la catégorie des entreprises « marché non soumis à l'opportunisme ». Il nous suffit de relever celles qui font apparaître un fort pourcentage. En effet, si l'analyse porte uniquement sur les entreprises de la catégorie « marché non soumis à l'opportunisme », et sur un classement des entreprises par leur taille en nombre de salariés, nous pouvons en tirer l'observation suivante :

Les entreprises de tailles comprises entre 21 à 49 salariés et celles de 100 à 249 salariés, pèsent respectivement 100% et 80% dans le degré d'importance fort, alors qu'elles ne sont pas soumises à l'opportunisme.

**Graphique 37 – Degré d'importance alloué à la capacité de limitation de la charte, par tailles d'entreprises « non soumises à l'opportunisme »**



Pour compléter cette analyse, notons que la répartition par tendances « Important » et « Pas important » telles que détaillées plus haut et par tailles d'entreprises, révèle que ce sont les

entreprises de 100 à 249 salariés qui impactent particulièrement cette observation. Nous pourrions donc synthétiser pour l'affirmation soumise précédemment :

- Quelle est l'utilité de la charte "Objectif CO2" pour votre entreprise ? Elle limite la capacité de certains prestataires à communiquer sur le Développement Durable

Nous avons donc obtenu la réponse suivante. Selon les PSL engagés dans la démarche :

- La capacité de la charte à limiter la communication opportuniste en termes de D.D.I.E. a un degré d'importance fort ;
- Ce degré d'importance est majoritairement attribué par les PSL agissant dans un « marché non soumis à l'opportunisme » ;
- Ce sont les entreprises de tailles comprises entre 100 et 249 salariés qui influent le plus sur la catégorisation de cette réponse.

Ce dernier point, nous pouvons l'observer dans le tableau suivant :

**Tableau 19 - Répartition du degré « important », par tailles d'entreprises, dans la catégorie « marché non soumis à l'opportunisme »**

Tailles d'entreprises	De 21 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 249 salariés	De 250 à 499 salariés	Plus de 500 salariés	total
Pas important	0%	20%	20%	40%	20%	100%
Important	14%	14%	57%	0%	14%	100%

Par ces quatre analyses, il ne semble pas exister de biais d'interprétation sur l'utilité de la charte dans sa capacité de limitation. Dans le cas contraire, nous aurions pu en déduire une réponse influencée majoritairement par les entreprises soumises à l'opportunisme. Par conséquent, il semble que la charte peut établir une frontière entre « ceux qui font » et « ceux qui ne font pas ». La particularité de cette position serait alors multiple, elle pourrait :

- Être visible par chacun des PSL ;
- Définir potentiellement les frontières et positionner les PSL *en dehors* et *en dedans* ;
- Donner à celui *en dedans* conscience d'appartenir au cercle, à la différence du réseau ;
- Permettre la connaissance des critères d'appartenance au cercle des PSL « en dedans ».

Cette capacité potentielle de limitation de la communication opportuniste, peut être considérée comme initiale car elle semble, de fait, dans la fonction même de la charte, sans aucune autre forme d'interprétation ou d'action. Dans ce cas, les contraintes de la charte peuvent contribuer à formaliser les limites d'un groupe. Ce dernier pourrait être dénommé et caractérisé comme un cercle dont la caractéristique serait de définir qui est « dedans » et qui est « dehors ».

## Section 2 - Le cercle des PSL chartés « Objectif CO2 », une barrière possible à l'entrée de la démarche D.D.I.E.

---

Dès lors que les PSL chartés sont susceptibles d'être conscients d'une appartenance à un groupe sur la base de valeurs déterminantes, ils font partie d'un cercle. La charte, et les actions qu'elle implique, peuvent être les déterminants de ses valeurs. L'adhésion à la charte contribue à les doter d'une éventuelle identité collective. La charte est porteuse, par certaines références communes, pour les PSL. Elle participe, si tel est le cas, au renforcement du découplage et de l'encastrement des *chartés*. Cette identité collective peut se formaliser par un nom, un label ou un slogan, mais aussi par un objectif doté de résultats.

Ainsi, un ensemble différent a la capacité de se constituer. Sa nature est différente. D'un groupe peut émerger alors le « cercle », conscient de ses contours, défini par les contraintes, par les résultats attendus et par les valeurs engagées dans l'adhésion.

Cette définition du « cercle » rend possible la déclaration des PSL *chartés* de leur appartenance à ce « cercle ». Ils peuvent communiquer cette appartenance au travers d'une identité suffisamment fournie (i.e. de PSL) pour être reconnue. La question que peut se poser un observateur du groupe, et d'autant plus un PSL à l'extérieur du cercle, est la suivante : Existe-t-il réellement un blocage par le cercle ? Si oui, comment entrer dans ce cercle ? Quelles sont les références de ce cercle ? A quoi pourrait servir ce cercle ?

### 1. Les filtres d'entrée dans le cercle D.D.I.E, des références partagées.

En nous référant à « *la sensibilité éthique individuelle du décideur* » abordée en première partie de notre thèse (Belin-Munier, 2010), une adhésion volontaire à une démarche liée au D.D.I.E. pourrait répondre au cadre du cercle sous certaines conditions.

Sawicki souligne que le cercle nécessite « *des relations de sens fondées sur des normes et des valeurs en partie partagées* », ( Sawicki , 2011, p. 3). Ce *motif*, pour être partagé par les membres du cercle, devrait donc être identifié par le PSL et indetifiable par les observateurs ou les autres acteurs du cercle.

Ceci peut être une première référence à l'adhésion. Nous utiliserons le terme de « référence » lorsque que nous identifierons les filtres potentiels d'entrée dans le cercle D.D.I.E., ceci afin de simplifier la synthèse finale de ce chapitre.



### 1.1. Référence 1 - Ethique

Quatre propositions de l'enquête, relatives aux valeurs affectées à la charte et endogènes à l'entreprise, donnent la possibilité de tester certaines valeurs qui pourraient être attribuées à la charte<sup>279</sup>.

Ces valeurs, peuvent être considérées comme éthiques, dans le sens où elles ne semblent pas être utilisées dans le but de communiquer vers l'extérieur. Dans ce cas, elles ne sont pas des avantages concurrentiels exprimés sur le marché. Notre position peut, néanmoins, être contestée pour les raisons instrumentales que peuvent avoir ces valeurs sur les performances de l'entreprise. Notre position vient de ce que nous considérons qu'une démarche éthique, quelle qu'elle soit, peut ne pas exclure systématiquement un aspect instrumental en vue d'atteindre une performance définie *ex ante*. Notons également que la charte peut, en tant qu'outil de communication interne, être un outil managérial. « *Les managers en PME font sens de la RSE si celle-ci se base avant tout sur une communication interne et un engagement local fort en tant qu'ils sont les moteurs d'un engagement personnel dans l'organisation et dans la communauté locale* », (Louche & Michotte, 2011, p. 8).

Par conséquent, ces quatre propositions peuvent aider à identifier les valeurs possibles véhiculées, par et pour la charte, au sein de l'entreprise. Valeurs qui pourraient ne pas être visibles pour l'observateur extérieur en tant que telles. Nous avons soumis la question suivante :

- a) Quelle est l'utilité de la charte "Objectif CO2" pour votre entreprise ?

A cette question, nous avons adjoint les 3 affirmations ci-dessous :

- aff 1. - Elle est au sein de l'entreprise une ligne directrice de nos actions et décisions ;  
 aff 2. - Elle permet de communiquer en interne ;  
 aff 3. - Elle a valeur d'un engagement et maintient l'entreprise dans la volonté d'agir sur l'environnement.

Ces affirmations proposent chacune les modalités de réponses suivantes :

m1. Pas du tout important	m2. Peu important
m3. Assez important	m4. Très important

<sup>279</sup> Afin d'obtenir une lecture plus claire, nous avons regroupé, sur le même principe que précédemment les degrés « Très important » et « Assez important » sous l'intitulé « Important ». Les degrés « Peu important » et « pas du tout important » apparaissent sous la forme « Pas important »

Les modalités « Pas du tout important » et « Peu important », (m1. Et m2.) sont regroupées sous l'intitulé « Pas important ». Les modalités « m3. » et « m4. » sont reprises sous la forme « Important ».

Dans le but de vérifier à la fois la concordance des réponses, mais également la validité de la dimension interne des trois affirmations précédentes, nous avons associé une seconde question ainsi que quatre propositions. Elles ont été assemblées dans un même souci de lecture des données analysées.

La question associée est la suivante :

b) Quel est pour vous le rôle d' « Objectif CO<sup>2</sup> » ainsi que celui du responsable qui vous accompagne dans la démarche ?

aff 4. - Il consolide notre démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » et Développement Durable auprès de nos collaborateurs et en interne.

Les réponses disponibles pour les PSL sur cette affirmation sont :

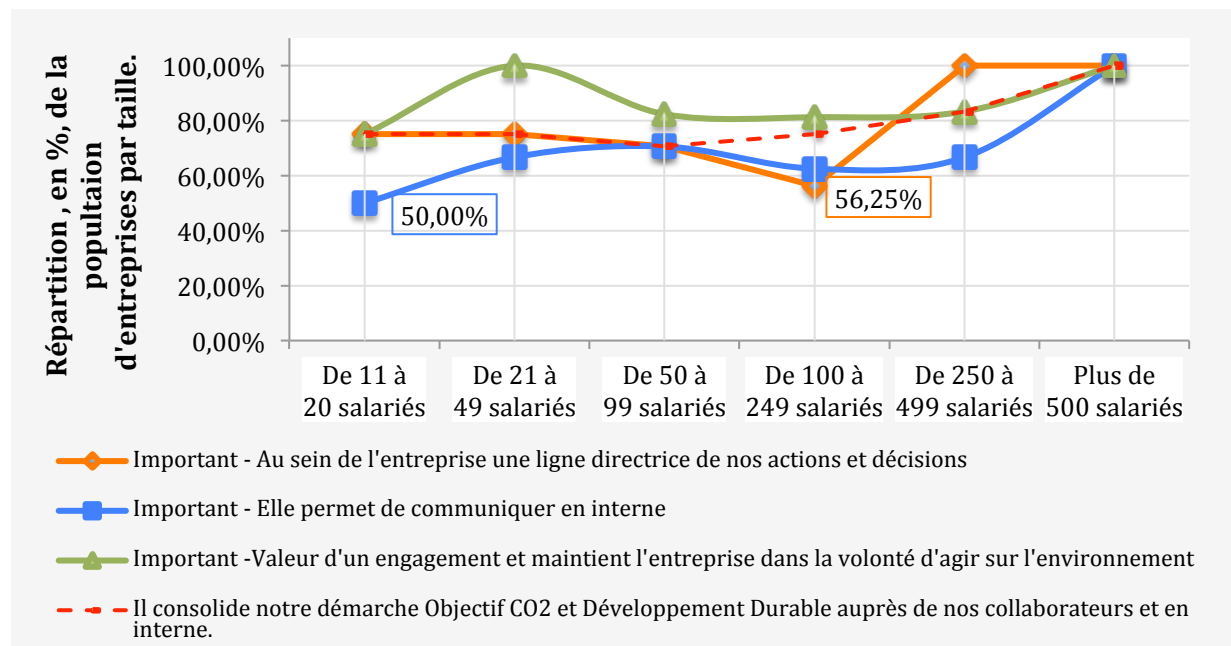
i. « Objectif CO <sub>2</sub> » (i.e. la charte)	ii. Le chargé de Mission
iii. Les deux	iv. Aucun des deux

Les réponses « i. », « ii. » et « iii. » sont considérées comme une réponse positive au rôle de la charte dans le pilotage interne de l'entreprise. La réponse positive à « i. », « ii. » et « iii. » est retenue comme premier filtre. Elle exclut par conséquent les PSL ayant répondu « iv. ».

Le graphique 38 réunit l'ensemble des résultats de ces quatre propositions (de aff 1. à aff 4.) sur les valeurs de la charte au sein de l'entreprise, et au service d'une démarche éthique. La courbe en pointillés exprime le degré d'importance qu'accordent les PSL à l'affirmation « aff 4. ». Elle permet de relever une éventuelle incohérence dans notre lecture.

Si les valeurs étaient inférieures à 50%, ceci pourrait se traduire par une relativisation de l'importance attribuée à l'impact de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » en interne. Nous aurions ainsi un paradoxe. Sa valeur la plus basse est de 70,59%, ce qui signifie l'importance qui semble lui être conférée par les cadres et dirigeants ayant participé à cette enquête.

Cette observation nous permet de proposer une lecture de l'ensemble des propositions comme porteuses d'une valeur éthique. Elles sont reprises dans le graphique suivant :

**Graphique 38- Degrés d'importance attribués aux valeurs de la charte au sein de l'entreprise**

Nous pouvons aussi associer à ce résultat la volonté apparente des prestataires *chartés* d'échapper à l'image dégradée dont sont affublés les PSL, et plus précisément concernant leur activité de transport. Comme le souligne un prestataire dans l'extrait d'entretien ci-dessous :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

« Aujourd'hui c'est lié (i.e. le D.D.I.E.)<sup>280</sup> à un effet d'annonce, mais c'est un effet qui permet aussi à la profession de se blanchir, et de montrer les efforts que l'on fait aussi. Parce que le problème c'est que l'on parle transport, on parle des camions, les camions ça tue, les camions ça pollue, on est des assassins, on est des pollueurs. ».

Cette idée de redorer leur image de professionnels auprès des consommateurs et plus généralement de la population, en termes d'externalités négatives, semble relayée par les autres PSL engagés dans la démarche et notamment dans la vidéo de présentation.

L'idée d'une approche éthique de la démarche comme filtre semble donc se confirmer. Il s'agirait ici d'une première référence, R1, qui pourrait se traduire par une volonté et une démarche basées sur l'éthique.

Notons que l'ordre de présentation des références dans ce travail ne présuppose pas de l'importance de l'une par rapport aux autres.

<sup>280</sup> Cité plus en avant dans l'entretien

## 1.2. Référence 2 – Transparence d'information

La signature de la charte offre la possibilité aux prestataires de se comparer dans leurs pratiques et leurs résultats entre signataires. Il s'agit ici de la transparence des informations. Elle peut s'exprimer dans l'échange entre pairs ou dans la transmission envers les donneurs d'ordres et d'autres observateurs. Deux autres affirmations de notre enquête peuvent nous permettre de tester si cette condition est sollicitée par l'adhésion.

A travers la charte, la première s'intéresse à la capacité potentielle de communication vers l'environnement de l'entreprise pour les PSL. Dans l'affirmative, nous pourrions comprendre que la charte représente un facteur de communication mais aussi que les PSL ont une volonté de communiquer. La première affirmation est introduite par la question suivante :

- Quelle est l'utilité de la charte « Objectif CO2 » pour votre entreprise ?

L'affirmation proposée aux PSL interrogés est alors :

- Elle nous permet de communiquer vers notre marché et nos clients sur nos actions concernant le Développement Durable.

Les modalités de réponse sur ce point sont, comme précédemment :

• Pas du tout important	• Très important
• Peu important	• Assez important

Nous avons à nouveau regroupé ces modalités en deux grandes tendances, « Important » et « Pas important », selon la même règle que précédemment.

La seconde affirmation tente d'identifier si les PSL considèrent que la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » est un vecteur de partage entre signataires. Une réponse affirmative pourrait confirmer que les signataires accepteraient de partager certaines de leurs données concernant leurs pratiques de D.D.I.E. ainsi que les résultats.

L'affirmation s'appuie sur l'interrogation suivante :

- Quel est pour vous le rôle d'Objectif CO2 ainsi que celui du responsable qui vous accompagne dans la démarche ?

L'affirmation est la suivante :

- Il nous permet d'être informé sur les avancées des autres entreprises engagées dans la même démarche.

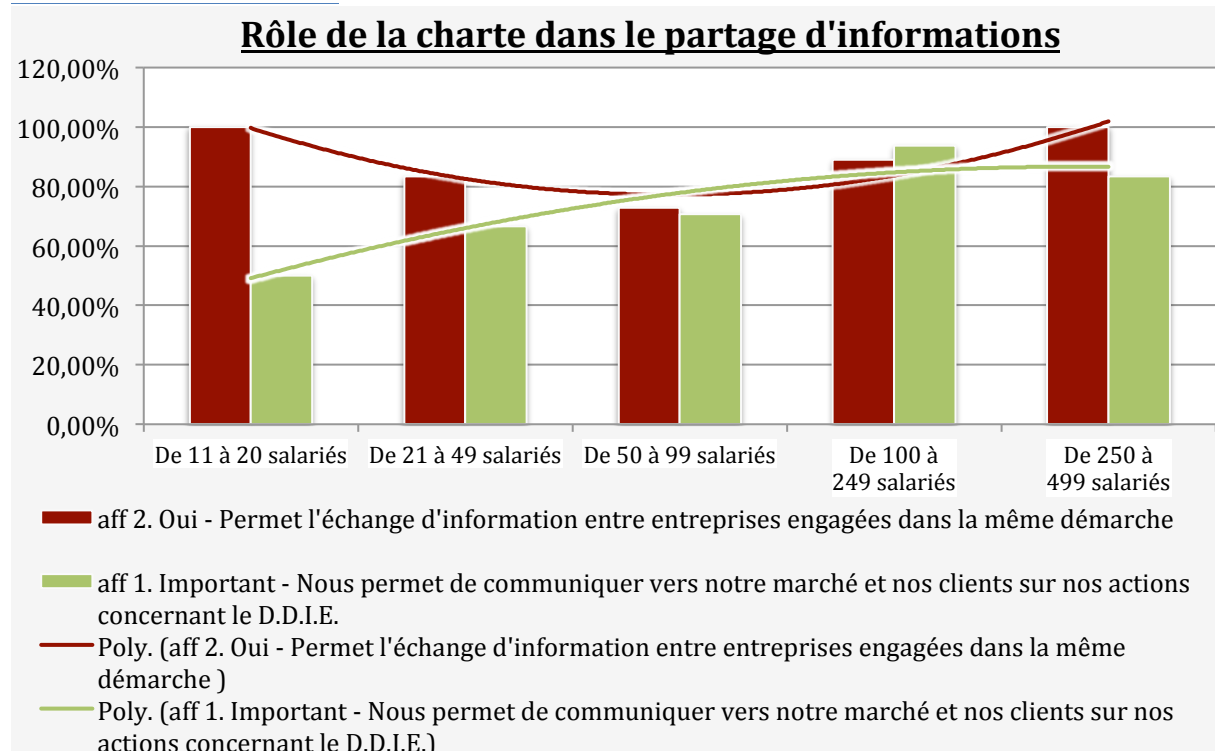
Les modalités de réponse proposées aux PSL sont :

i. « Objectif CO2 » (i.e. la charte)	ii. Le chargé de Mission
iii. Les deux	iv. Aucun des deux

Comme pour l'analyse de référence R1, nous regroupons les modalités « Objectif CO<sup>2</sup> », « Chargé de Mission » et « Les deux », (i., ii., et iii.) comme une réponse affirmative. La réponse, « Aucun des deux », (iv.) est considérée comme négative.

Afin d'alléger le graphique, seules les réponses affirmatives sont retenues dans la représentation, en % du total des réponses. Elles permettent d'observer que, dans le cas d'une tendance à communiquer vers l'environnement de marché et à partager les informations entre PSL *chartés*, la « transparence d'information » serait retenue comme une référence d'entrée dans le cercle. Une tendance faible, aurait pu être comprise comme le signal d'un blocage de la part des PSL sur ce point. Une réponse ambivalente, c'est à dire une tendance forte sur l'une des affirmations (1 ou 2) et une tendance faible sur l'autre, nécessiterait un approfondissement des raisons d'adhésion, et plus particulièrement sur l'éventualité d'une certaine forme d'opportunisme de la part de ces PSL *chartés*.

**Graphique 39 – Les PSL partagent leurs informations entre eux et les diffusent vers leur environnement de marché**



Dans ce graphique, les courbes de tendances émises pour les valeurs supérieures ou égales à 50%, font apparaître que les réponses sont affirmatives pour les deux affirmations (1 et 2).

Nous constatons (Tableau 20) que ces courbes se croisent sur les échantillons d'entreprises compris entre 50 et 249 salariés qui représentent 57,89% de la population des entreprises enquêtées :

**Tableau 20 – répartition des entreprises par nombre de salariés, toutes réponses confondues**

	De 11 à 20 salariés	De 21 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 249 salariés	De 250 à 499 salariés	Plus de 500 salariés
Répartition par taille d'entreprise	7,02%	21,05%	29,82%	28,07%	10,53%	3,51%

Les résultats que nous venons de commenter démontrent la possibilité d'une deuxième référence d'entrée, R2, dans le cercle D.D.I.E.

Elle peut se référer à la communication d'informations à l'intention des donneurs d'ordres et du marché, mais également au partage de données et des résultats, concernant les pratiques D.D.I.E. Nous appellerons cette référence potentielle, la transparence d'information (R2). Cette possibilité semble confirmée par deux verbatim issus de nos entretiens. Tout d'abord, nous retrouvons le terme de transparence :

Verbatim – PLT-SV, 2011 :

*« Plus nous jouerons la transparence en termes d'information, plus nous appuierons notre différence. L'important est de donner suffisamment d'informations à notre donneur d'ordres afin qu'il sache que nous réalisons l'ensemble de nos prestations, dans le respect de ses exigences et des règles sanitaires, sociales, législatives et de sécurité ».*

Ensuite, nous pouvons identifier, dans l'extrait suivant, l'argument d'une nécessité à communiquer dans un avenir plus ou moins proche :

Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Les clients peuvent dire aussi, à un moment donné, voilà ce qu'on pollue. Parce qu'ils auront bientôt des exigences au niveau produit, de communiquer ce que ça aura pollué, l'origine, tout ceci va faire partie bientôt des exigences qu'ils vont avoir (...) C'est que j'en ai entendu parler, (...). Les transporteurs qui demain seront organisés auront la possibilité de posséder ces éléments-là, ceux qui ne le seront pas ne pourront pas fournir ces éléments et cela risque de leur poser problème. »<sup>281</sup>.*

<sup>281</sup> P.L.-LM; 2011, relayé en d'autres termes par P.L.T-ST : Dirigeant Entreprise B - P.L. ; PLT-SV : Dirigeant Entreprise C - P.L. ; P.L.-SF : Dirigeant Entreprise D - P.L.

Ainsi, la deuxième référence, R2, attachée à la transparence et au partage d'informations semble avoir un intérêt important pour les PSL *chartés*.

### 1.3. Référence 3 – Capacité d'investissement

L'analyse textuelle de la vidéo de présentation de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup>, les transporteurs s'engagent » fait apparaître qu'il « semble que les entreprises économiquement viables et qui ont une politique de réinvestissement inscrite dans leur stratégie *ex ante*, soient favorisées dans cette démarche »<sup>282</sup>. Les arguments exposés plus avant, ont rendu visible la nécessité d'investissement par le biais de certains verbatim. Elle est apparue aussi dans la relation « investissement / économie sur les coûts de revient ». Cette notion d'investissement, si elle est confirmée dans notre enquête, ainsi que les conditions de mise en œuvre peut représenter également un filtre potentiel d'entrée du cercle D.D.I.E.

Certaines propositions de l'enquête peuvent aider à tester ces conditions. Nous avons la possibilité de tester trois conditions en complément de celle initiale, ainsi nommée car elle teste l'engagement d'investissement avant les autres propositions. Ces trois propositions sont dépendantes de la condition initiale vérifiée par la question suivante :

- Afin de mettre en œuvre "Objectif CO<sup>2</sup>" et la charte, votre entreprise a réalisé au moins un investissement matériel (ex. achat d'ensemble routier)

Les modalités de réponses proposées sont :

m1. Oui	m3. Nous prévoyons de le faire
m2. Non	m4. Nous n'avons pas l'intention de le faire

Ces modalités sont regroupées en deux grandes tendances. Les réponses m1. et m3. sont considérées comme une réponse affirmative. Les deux autres, m2. et m4., sont respectivement, quant à elles, interprétées comme une réponse négative.

Nous avons basé notre analyse sur une première sélection en retenant les PSL qui ont effectué un investissement matériel afin de mettre en œuvre "Objectif CO<sup>2</sup>" et la charte. Nous pouvons observer dans le graphique 40 que la valeur minimale de cette donnée (aff. 1) est de 50%. Elle est affectée à la taille d'entreprise la plus petite du panel de PSL. Les autres entreprises ont réalisé ce type d'investissement dans une proportion répartie par taille d'entreprise de 83,33% à 100%. La réponse à cette proposition semble affirmative.

En maintenant la même sélection que précédemment, trois autres affirmations peuvent être

<sup>282</sup> Voir « 2.1.2 L'assemblage de l'objectif coût et de la démarche D.D.I.E. support du découplage »

testées (aff 2, 3 et 4.). Elles peuvent permettre de vérifier si ces investissements sont, selon les PSL, ciblés « Objectif CO<sup>2</sup> ». Nous pourrions ainsi tenter de repérer un éventuel effort en termes d'engagements financiers consentis par l'entreprise et son impact sur la rentabilité. Ceci pourrait donner un sens à l'avantage concurrentiel lié aux coûts de revient mentionné dans les résultats du chapitre 2<sup>283</sup>. Les trois affirmations proposées aux PSL enquêtés sont les suivantes :

- Les investissements réalisés par votre entreprise pour répondre aux exigences de la charte ont été intégrés dans ceux prévus dans la marche normale de l'entreprise.
- Les investissements réalisés pour répondre aux exigences de la charte sont lourds financièrement.
- Les investissements réalisés pour répondre aux exigences de la charte ne sont pas difficilement rentables.

Les modalités de réponses soumises pour chacune des affirmations sont :

m5. Pas du tout	m6. Tout à fait
-----------------	-----------------

Dans un souci de clarté de l'analyse, nous avons retenu les réponses « tout à fait », (m6.). Si une valeur est inférieure à 50 %, nous pourrions donc en conclure que la réponse à l'affirmation concernée, pour la taille d'entreprise concernée, est négative.

Le graphique 40 reprend l'ensemble des propositions, (aff 1, 2, 3 et 4.), par taille d'entreprise pour les réponses positives et pour les entreprises ayant investi afin de mettre en œuvre la charte. Ces valeurs, exprimées en pourcentages, correspondent à la répartition par taille dans chacune des réponses positives.

La lecture des données et leur représentation graphique, semblent nous indiquer que les entreprises signataires ont toutes réalisé des investissements en matériels afin de mettre en œuvre la charte (aff 1.). Afin de mieux comprendre la politique de l'entreprise autour de cette proposition, nous avons testé, par une autre affirmation (aff 2.), quels sont les PSL qui ont réalisé des investissements au sein de leur entreprise.

Le filtre étant basé sur une réponse positive à l'investissement ciblé « Objectif CO<sup>2</sup> » (aff 1.), il semble que ces entreprises se soient appuyées sur leur dynamique d'investissements prévue, (aff 2.).

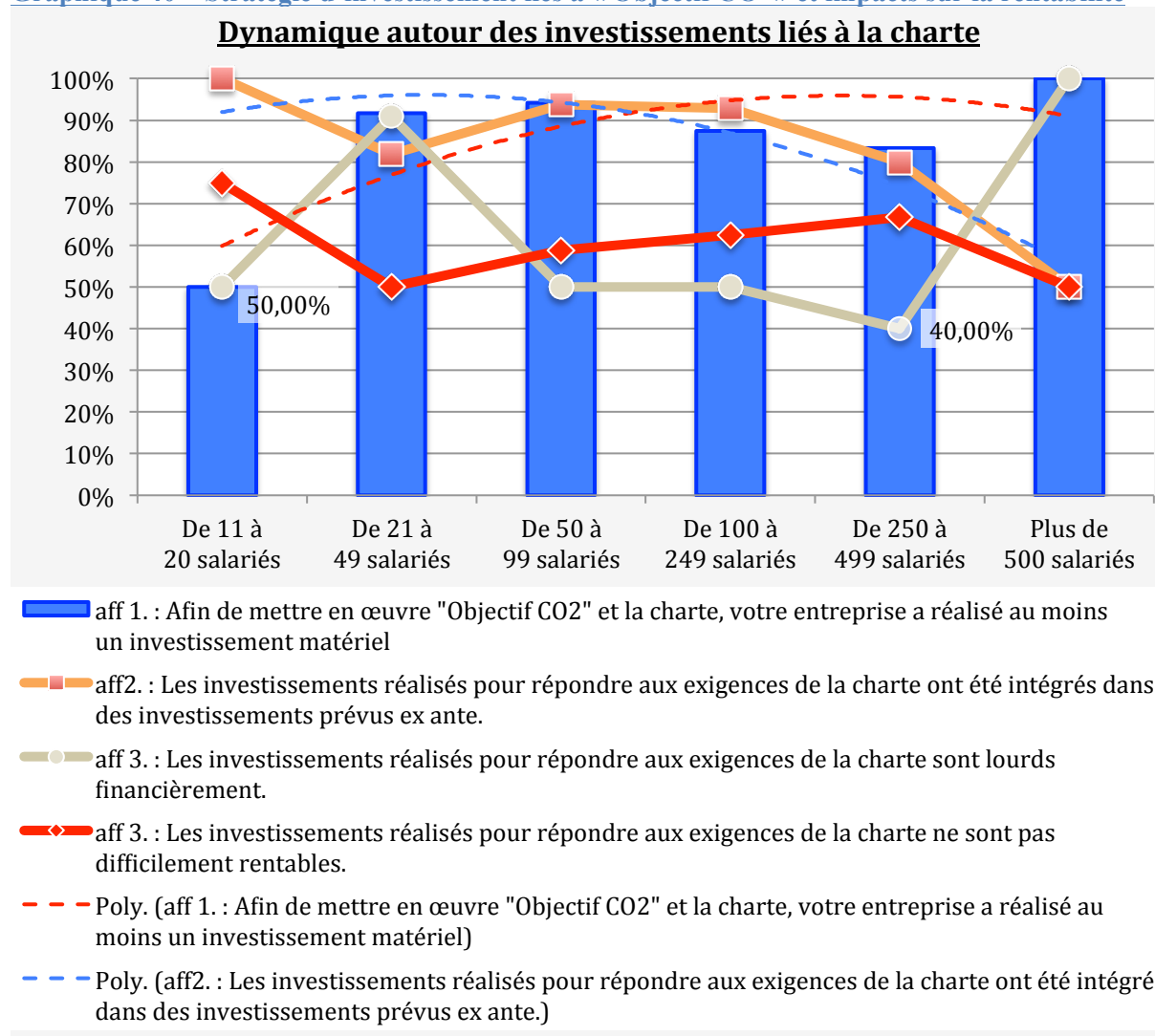
Ceci, peut permettre d'orienter les investissements impactant sur les éléments liés au D.D.I.E.

<sup>283</sup> Voir « 2.1 L'objectif de coûts, une charnière du découplage » du Chapitre 2



et mesurés par la charte. Le point le plus bas de la valeur concerne les entreprises de plus de 500 salariés, comme le montre le graphique 40.

**Graphique 40 – Stratégie d’investissement liés à « Objectif CO<sup>2</sup> » et impacts sur la rentabilité**



Il est à noter que les intervalles maximaux des deux tendances (affirmations 1 et 2) sont positionnés sur les tailles extrêmes du panel d’entreprises.

S’agissant des PME de 11 à 20 salariés, 50% des PSL ont effectué un investissement pour la charte. Inversement, 50% n’ont pas réalisé d’investissement pour la charte. Pour celles ayant réalisé un investissement, ce dernier était prévu, pour 100% d’entre elles, dans une politique d’investissement *ex ante*. Il ne s’agit donc pas, dans ce cas, d’un investissement prescrit par la signature de la charte.

Pour certains, il semble possible que l’investissement prévu *ex ante* leur ait permis de répondre favorablement aux consensus et concessions amenant à la convention et, par conséquent, à adhérer à la charte.

Les PSL de plus de 500 salariés, à l'inverse, paraissent avoir investi majoritairement pour répondre à la charte. C'est du moins leur réponse. Les deux courbes de tendance tracées sur les résultats de ces deux affirmations (aff 1 et 2) positionnent, à nouveau, un croisement des données sur une taille d'entreprise située entre 50 et 249 salariés. Nous avons déjà constaté le même résultat lorsque nous nous sommes intéressés à la référence d'entrée dans le cercle liée au partage d'informations, *ut supra*, (référence R2).

La lecture suivante proposée concerne les deux autres affirmations. Les investissements réalisés pour répondre aux exigences de la charte sont lourds financièrement, (aff 3.) et les investissements réalisés pour répondre aux exigences de la charte ne sont pas difficilement rentables (aff 4.).

D'après les données, deux typologies d'entreprises considèrent que les investissements, tels que définis dans l'affirmation (aff 1.), sont lourds<sup>284</sup>. Il s'agit des PSL dont la taille se situe entre 21 et 49 salariés mais également ceux dont la taille est supérieure à 500 salariés.

Pour la première typologie d'entreprise, il semble s'agir d'investissements intégrés dans une stratégie d'investissement prévue avant l'intégration à la charte, mais qui peuvent être liés à la démarche D.D.I.E. Les investissements, pour cette taille d'entreprise et tels que définis dans l'affirmation (aff 1.), sont, dans un équilibre des modalités « tout à fait », (m6.) et « pas du tout », (m5.), *tout à fait* rentables. Il peut par conséquent s'agir d'un rapport direct entre démarche D.D. I.E. et économie sur le coût de revient.

Concernant les entreprises de plus de 500 salariés, les investissements sont lourds. Nous pourrions penser que cela est dû à des investissements réalisés pour la charte. Dans ce cas, ils s'additionneraient à des investissements nécessaires à la marche normale de l'entreprise. Nous pourrions en déduire que cette taille d'entreprise semble être celle qui présente la plus grande dynamique volontaire, en termes d'effort et d'absence d'opportunisme sur les investissements, dans un engagement « Objectif CO<sup>2</sup> ».

En ce qui concerne les autres catégories d'entreprises, c'est à dire les PSL de taille de 11 à 20 et de 50 à 449 salariés, les informations collectées autorisent l'analyse suivante : Les investissements, tels que définis (aff 1.), semblent être prévus dans une stratégie d'investissement *ex ante*. Ils ne sont pas lourds financièrement et ne sont pas difficiles à rentabiliser. Ceci est à considérer hormis le fait que pour les PSL de 11 à 20 salariés, ces investissements ne paraissent pas prévus *ex ante*. Ce qui ne modifie pas l'information

<sup>284</sup> Nous entendons par lourd, dans le vocabulaire des chefs d'entreprises, les investissements qui nécessitent un engagement financier conséquent au regard de leur taille d'entreprise.

concernant le poids des investissements et la difficulté à atteindre leur rentabilité.

Au regard de ces résultats, nous pouvons comprendre que les entreprises qui signent la charte semblent avoir les capacités d'investissement suffisantes pour répondre à ses exigences. Dans cette hypothèse, la réponse apportée par ces PSL serait déjà intégrée dans une politique plus générale d'investissement. Pour conclure cette partie concernant la référence R3, consacrée au filtre basé sur la capacité d'investissement, la lecture de deux verbatim laisse les PSL conforter, eux-mêmes, notre analyse. Tout d'abord, la notion de la capacité financière d'investissement de l'entreprise est évoquée :

Verbatim – PLT-ST, 2011 :

*« Basculer vers une politique D.D.I.E., cela demande déjà des moyens pour l'entreprise, pour nous aujourd'hui, (...) qui est envisageable à la condition d'avoir assez de moyens pour investir ou renouveler le parc, (...), il faut vite renouveler le matériel, si l'entreprise n'a pas les financiers avec elle, ce n'est pas possible. ».*

Dans cet extrait, cette capacité à renouveler le matériel semble être potentiellement un filtre. Le second verbatim, ci-dessous, appuie cette perception. Cette capacité d'investissement peut potentiellement être une référence, dans le sens d'un filtre à l'entrée du cercle D.D.I.E. :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

*« Aujourd'hui on en est à un stade où beaucoup de gens vont basculer. Ils vont basculer vers la charte, déjà ça demande des moyens pour l'entreprise, parce qu'à la limite, pour nous aujourd'hui, la charte c'est un gain sur l'économie des coûts. Sauf que c'est une économie qui est envisageable à la condition d'avoir assez de moyens pour investir ou renouveler ton parc, mettre aux nouvelles normes, c'est-à-dire que là, il faut vite renouveler le « matos », si tu n'as pas les financiers avec toi tu es cuit. C'est partir sur du pneumatique qui coûte plus cher à la base et qui derrière va te faire économiser, c'est pareil, ce sont des investissements. C'est partir aussi, sur des outils style informatique embarqué, ce sont des investissements qui te permettent derrière d'avoir des retours sur investissement. »*

Ainsi, la capacité d'investissement pourrait être positionnée comme un filtre à l'entrée du cercle D.D.I.E et remplir la fonction d'une troisième référence, R3, à l'entrée du cercle.

#### 1.4. Référence 4 et 5 – Technologie et contrôle

Les travaux de Hagelaar et Van Der Vorst (2005) que nous associons à ceux de Belin-Munier (2010), mettent en relief deux autres notions. Pour les premiers auteurs, la différence peut se faire également sur les systèmes d'information « *Des stratégies environnementales différentes induisent des besoins d'informations différents pour le management environnemental et donc des formes différentes de SCM* ».

Cette nécessité d'information est en relation avec ce que nous avons observé pour la référence (R2) dédiée à la transparence. Pour ces auteurs, il s'agit également des moyens mis en œuvre et de l'utilisation des informations collectées par les PSL. C'est ce que Belin-Munier (2010) suppose dans une politique de Développement Durable qui « *Ne peut être supportée que par des organisations économiquement viables et que si des indicateurs permettent éventuellement de rectifier des résultats non conformes aux objectifs* ». Notons que par la même occasion, ceci peut être en relation avec la référence R3, concernant la capacité d'investissement directement liée à l'idée d'*organisations économiquement viables*.

Cette nécessité d'informations, de positionnement d'indicateurs et de capacité à agir pourrait concerner le contrôle des résultats attendus suite à l'accord sur lequel la charte est signée. Cet accord renvoie, plus en amont, à la dynamique de consensus et de concessions jusqu'à cette signature. Il pourrait alors s'agir d'un autre filtre potentiel lié au D.D.I.E., dont les caractéristiques seraient technologiques et de contrôles. Technologiques, car cette nécessité peut être dépendante des supports de collecte et de traitement. De contrôle, car l'usage qui peut être fait de ces informations orienterait l'utilisation à des fins de communication et/ou de contrôle. Dans cet optique, l'ensemble serait conditionné par la capacité de mémorisation de la part des PSL mais également de l'organisation, c'est à dire l'identité que constituent les PSL *chartés*, le Chargé de Mission et la charte. Ces caractéristiques sont étroitement liées à la référence R2, de transparence d'information entre les pairs. Il semble que ces références potentielles, R2, R3 et ces caractéristiques soient interdépendantes.

Au sein de cette démarche « Objectif CO2 », les technologies mises en œuvre font appel à des standards, comme semblent le prétendre les PSL dans un verbatim que nous présenterons plus loin. Elles pourraient concerner notamment le matériel embarqué à bord des véhicules. Il permet de relever les consommations et les pratiques de conduite détaillées des chauffeurs. Les données récoltées par le biais de ces technologies permettent aux PSL de consolider leur démarche, tant par la mesure et le contrôle qu'autorisent ces données, que par leurs qualités

cognitives. Elles offrent une possibilité d'ajustement et de mise en cohérence des actions et des résultats.

Cette nature cognitive avancée par Lorino peut consolider la démarche. Le choix des indicateurs effectué lors de la signature de la charte, « *renvoie nécessairement au choix d'une action comme moyen pertinent d'atteindre un objectif* », car l'indicateur renvoie « *au choix préalable d'une action* », (Lorino, 2001 (a)). Ceci pourrait être mis en œuvre dans le cas de la transparence abordée dans la référence R2, et de la capacité à mémoriser, à la fois, les informations et la performance, « *les organisations peuvent fournir des analyses des relations causes-effets fondées sur des bases plus objectives* ».

Le partage de la connaissance des outils de mesure, des mesures elles-mêmes ainsi que de la performance, pourraient potentiellement renforcer la démarche et le cercle. C'est le rôle du Chargé de Mission que d'assurer l'opérationnalité des mesures, leur mémorisation et de diffuser les relations cause-effet auprès des PSL *chartés*. L'ensemble peut contribuer, sous son égide, à la construction d'une base d'apprentissage, (Lorino, 2001 (a)), et de pratiques de la démarche auprès des PSL *chartés*. Il semble être en possession de supports<sup>285</sup> qui pourraient traduire des éléments afin d'être compréhensibles universellement par les PSL, (ibid.). L'ensemble de la dynamique potentielle que nous décrivons est représenté dans la figure 28, adaptée de Lorino (2001 (a), p. 8). Nous la commentons ci-dessous.

Issue de la mécanique concessions/consensus/convention, la stratégie D.D.I.E. du PSL est déclinée en objectifs.

C'est à partir de ce point que ce que Lorino nomme « collectif d'acteurs », et que nous appelons « identités regroupées », constituent la matière des références R4 et R5. Les PSL alimentent, par leurs décisions, la manne d'actions D.D.I.E., qui est soumise à la dynamique de « connaissance de l'action », dont l'entrée s'effectue par l'opérationnalisation.

Cette dynamique de « connaissance de l'action » est fondée sur une articulation, tel un engrenage d'opérationnalisations et d'exploitations des résultats mesurés<sup>286</sup>, qui valide la base de connaissance.

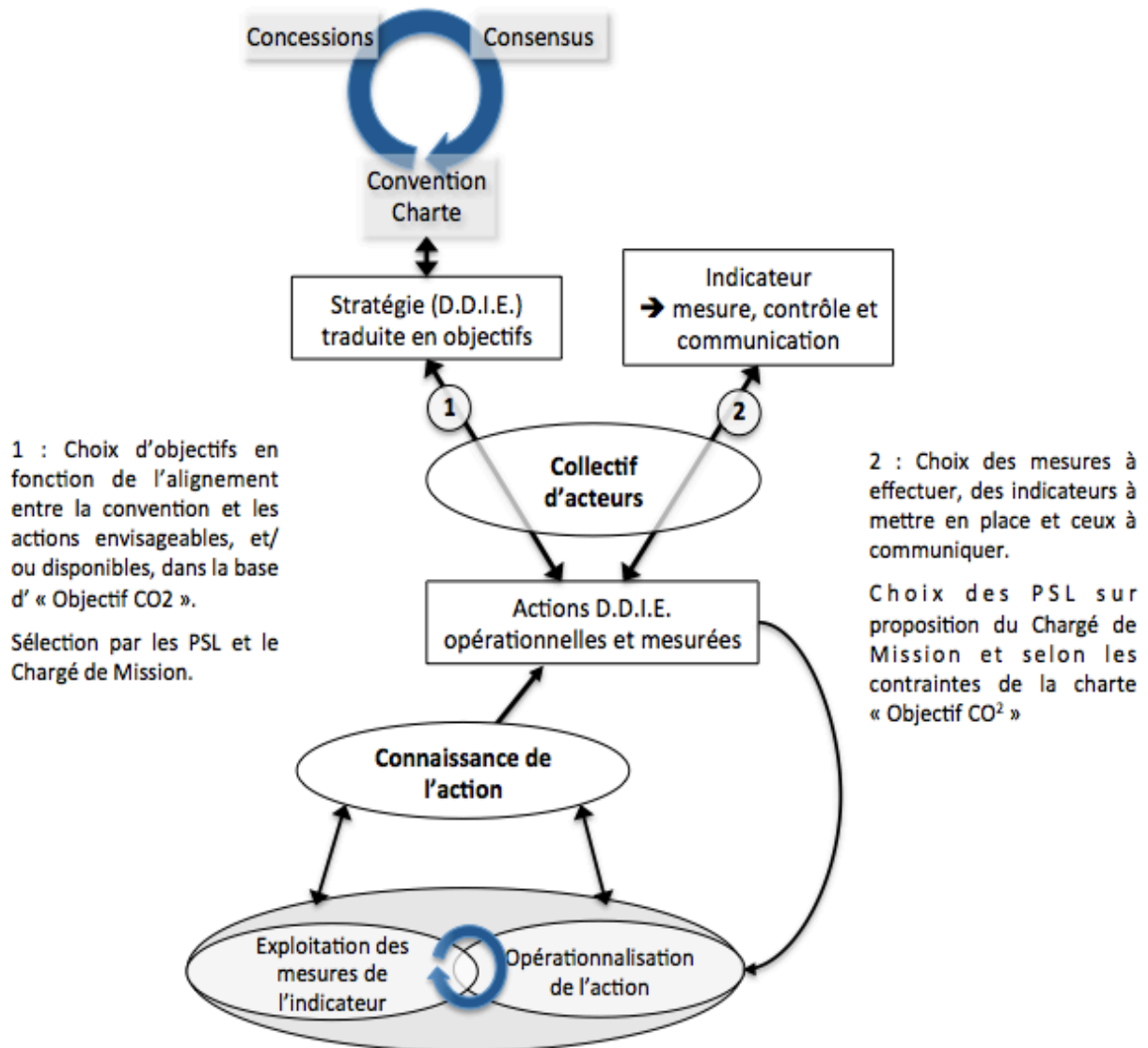
Cette base de connaissances devient la mémoire de cette organisation de PSL *chartés*, qui à son tour vient alimenter le panier d' « actions D.D.I.E. opérationnelles et mesurées ».

<sup>285</sup> Dans un verbatim, que nous avons commenté, le Chargé de Mission, nous a expliqué ses méthodes de mise en place d'actions en collaboration avec les PSL lors de l'élaboration de la convention. Voir 1.2 Le D.D.I.E. modifie l'identité des PSL par le discours du chapitre 2 des résultats

<sup>286</sup> Cette action peut être mis en œuvre par un ou plusieurs PSL.

Ainsi, le choix d'actions et de mesures présente la potentialité d'une forme de rationalité de la part des acteurs PSL et du Chargé de Mission, limitant l'idiosyncrasie des acteurs et par conséquent la stabilité de l'identité regroupée.

**Figure 28- Dynamique potentielle de contrôle et d'apprentissage au sein de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> »**



Adapté de Lorino (2001 (a), p. 8)

Pour que cette organisation puisse atteindre ses objectifs D.D.I.E. mais également communiquer en interne et vers l'externe, un certain degré de technologie<sup>287</sup> semble nécessaire à intégrer par les PSL. Il peut s'agir de la technologie nécessaire pour la collecte des données d'exploitation qui appellerait ensuite celle d'outils de calcul<sup>288</sup>.

<sup>287</sup> Il s'agit de la base même de la rationalité limitée que Williamson a définie en 1986 concernant l'acquisition et le traitement de l'information mais également de l'évaluation des solutions.

<sup>288</sup> Voir Annexe – 11 : Fiche de recueil d'information – Autoévaluation préalable – Source Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » Languedoc Roussillon

Nous avons recueilli, lors des entretiens, des informations qui semblent relever ces points.

Le Chargé de Mission nous explique qu'il collecte les informations selon une matrice<sup>289</sup> pour ensuite les suivre sous forme d'indicateurs. L'ensemble alimentant une base de connaissance :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

*« On catégorise la flotte, je recueille les informations, donc là, chez ce prestataire j'avais tout ce qu'il fallait, les kilomètres, le gazole, ils mettent 17 tonnes en moyenne sur les véhicules sur l'ensemble des parcours, ils savent qu'ils ont à peu près « x » pour cent de trajet à vide, totalement à vide, donc on calcule un tonnage moyen sur l'ensemble des parcours.»*

*« Donc moi je remplis ce tableur, je travaille avec eux, on fait un plan d'action, et ensuite je vais les suivre sur trois ans. C'est-à-dire que pendant trois ans je vais redemander les mêmes informations et voir les évolutions des indicateurs. Les chefs d'entreprise comme les autres ont un fond d'informations permanent et récurrent là-dessus, ils ont fait des choses comme ça. Après, ils ont pu mesurer les retours sur investissement. Pour l'instant, on n'avait pas cette information là dans les fiches, maintenant on l'aura. »*

Certains PSL relèvent également que l'incorporation de technologie semble nécessaire afin d'alimenter le processus de contrôle et de communication :

Verbatim – PLT-LM, 2011 :

Il y a des outils qui arrivent sur le marché qui sont très performants en apparence, (...), on aura ces outils en place, ces outils de mesure qui permettront de dire au chauffeur « tu conduisais, avant d'être formé, tu consommais tant, et maintenant on va pouvoir te suivre ». Il ne nous manquait que ça pour la charte.

Pour certains prestataires, l'intention technologique est plus précise encore :

Verbatim – PLT-ST, 2011 :

C'est partir aussi, sur des outils style informatique embarqué, ce sont des investissements qui te permettent derrière d'avoir des retours sur investissement-

L'enquête par questionnaire nous permet d'aborder ces points par une approche décomposée en deux niveaux d'analyse. Le premier niveau repose sur une observation constituée de réponses à trois affirmations. Ces affirmations concernent la capacité de mesure et de contrôle

<sup>289</sup> Voir Annexe – 12 : Fiche de recueil d'information – Diagnostic CO<sup>2</sup> TRM – Source Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » Languedoc Roussillon

que les PSL attribuent à la démarche et qu'implique la signature de la charte. Cette observation s'intéresse aussi à l'utilisation que ces prestataires pourraient en faire dans le cadre de la dynamique décrite dans la figure 25. Le graphique 41 fait apparaître les valeurs relatives à l'intérêt que semblent porter les prestataires aux affirmations proposées dans la question suivante :

- Quel est pour vous le rôle d'Objectif CO2 ainsi que celui de son responsable qui vous accompagne dans la démarche ?

Les affirmations, ci-dessous, ont été proposées :

- Il nous permet de formaliser les données : tableaux de bord, analyses chiffrées, rapports.
- Il nous procure et maintient un outil de contrôle de l'efficacité de nos efforts concernant le D.D.I.E.
- Il ouvre le champ du Développement Durable. Nous découvrons les options possibles de la mise en œuvre.

Les modalités de réponse proposées aux PSL sont :

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| i. « Objectif CO2 » (i.e. la charte) | ii. Le chargé de Mission |
| iii. Les deux                        | iv. Aucun des deux       |

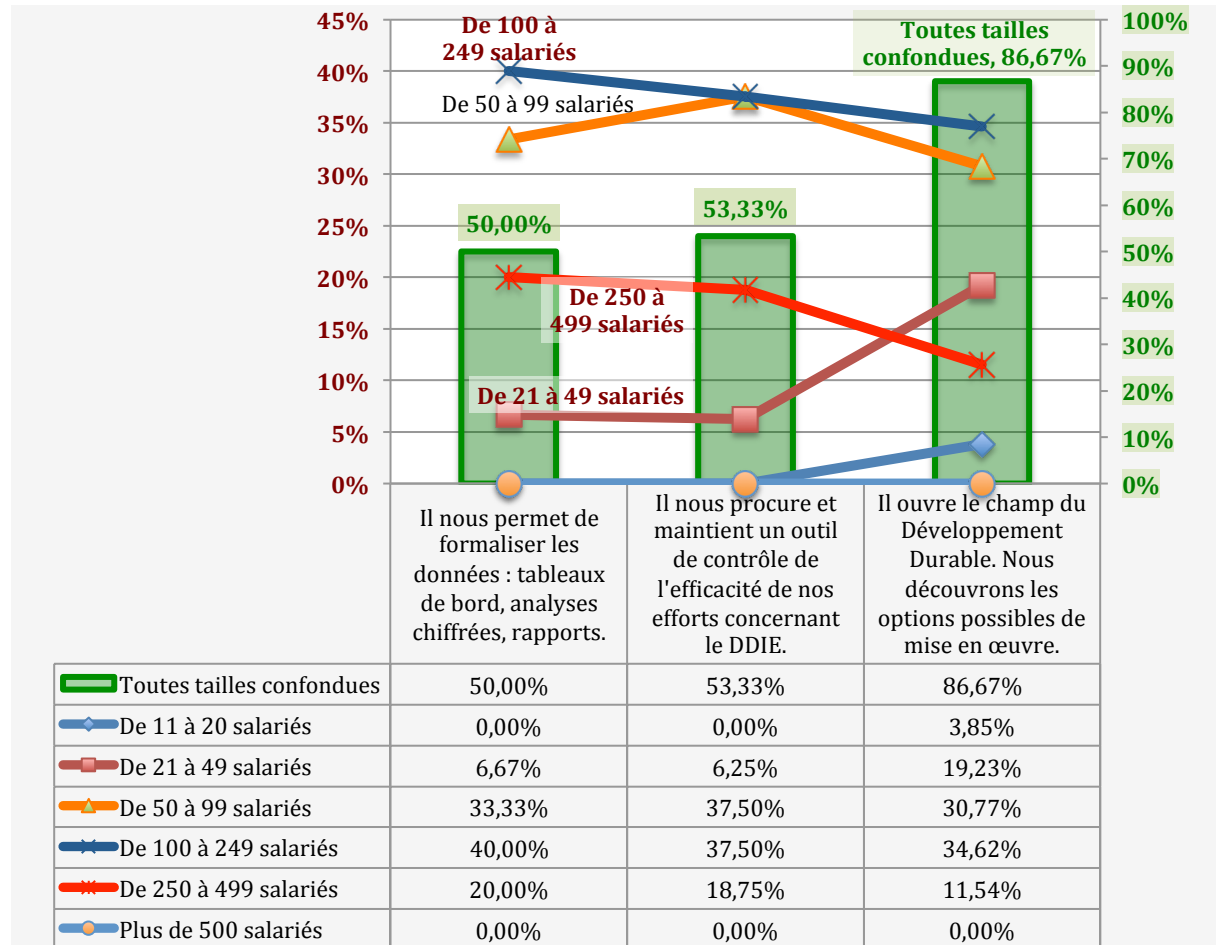
Comme nous l'avons effectué pour l'analyse des références R1 et R2, les modalités de réponse « Objectif CO<sup>2</sup> », « Chargé de Mission » et « Les deux », (i., ii., et iii.) sont regroupées comme une réponse affirmative. La réponse, « Aucun des deux », (iv.) est considérée comme négative.

En premier lieu, l'ensemble des PSL *chartés*, sans aucune distinction de taille ni de condition d'intérêt pour une quelconque utilisation des trois points abordés, semblent démontrer un intérêt pour chacune des potentialités de la démarche, (« Toutes tailles confondue » sur l'échelle de droite du graphique 41). En effet, la valeur la plus faible, de 50%, concerne la formalisation des données, la plus forte, 86,67%, peut laisser entrevoir une importance à la capacité de la démarche à ouvrir le domaine des possibles en matière de pratique D.D.I.E.

La valeur intermédiaire, de 53,33% des entreprises enquêtées, paraît s'intéresser à l'aspect « contrôle » que peut fournir la démarche. Cette approche descriptive, reprise dans le graphique 41, fait donc apparaître l'intérêt global potentiel des PSL *chartés* :



Graphique 41 – Intérêt des PSL pour l’aspect mesure, contrôle et communication de la démarche



L’observation de ces trois propositions par tailles d’entreprises, nous permet de remarquer les points suivants : Les entreprises qui semblent présenter peu d’intérêt aux capacités de la démarche font partie des deux tailles extrêmes du panel. A savoir les PSL entre 11 et 20 salariés, les plus petites de notre échantillon enquêté et les entreprises de plus de 500 salariés, les entreprises les plus importantes en taille<sup>290</sup> de notre panel. Ceci pourrait peut être s’expliquer par l’ouverture de ces dernières aux pratiques liées à la performance : La mesure, le contrôle et la veille stratégique<sup>291</sup>.

Les entreprises de taille située entre 50 et 250 salariés, semblent se distinguer par l’intérêt qu’elles peuvent porter aux caractéristiques de la démarche. Il est à noter que cette typologie d’entreprise est présente dans chacun des résultats et se distingue pour les référence R2 et R3, dans les valeurs hautes.

<sup>290</sup> Taille exprimée en nombre de salariés.

<sup>291</sup> Terme que nous préférons à celui de benchmarking

Le second niveau d'analyse est reporté sur le graphique 42. Il porte sur les entreprises ayant répondu favorablement aux affirmations proposées au premier niveau d'analyse. Par conséquent, nous avons retenu les entreprises qui ont exprimé un intérêt dans :

- La formalisation des données ;
- L'outil de contrôle procuré et maintenu ;
- Une ouverture aux pratiques éprouvées au sein de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> »
- L'identité de regroupement autour du D.D.I.E.

Ces PSL retenus ont répondu à la question suivante :

- Pourquoi avez-vous choisi d'adhérer à « Objectif CO<sub>2</sub> » ?

Les réponses à cette question sont proposées, aux PSL, dans une liste de choix multiples. Elles sont les suivantes :

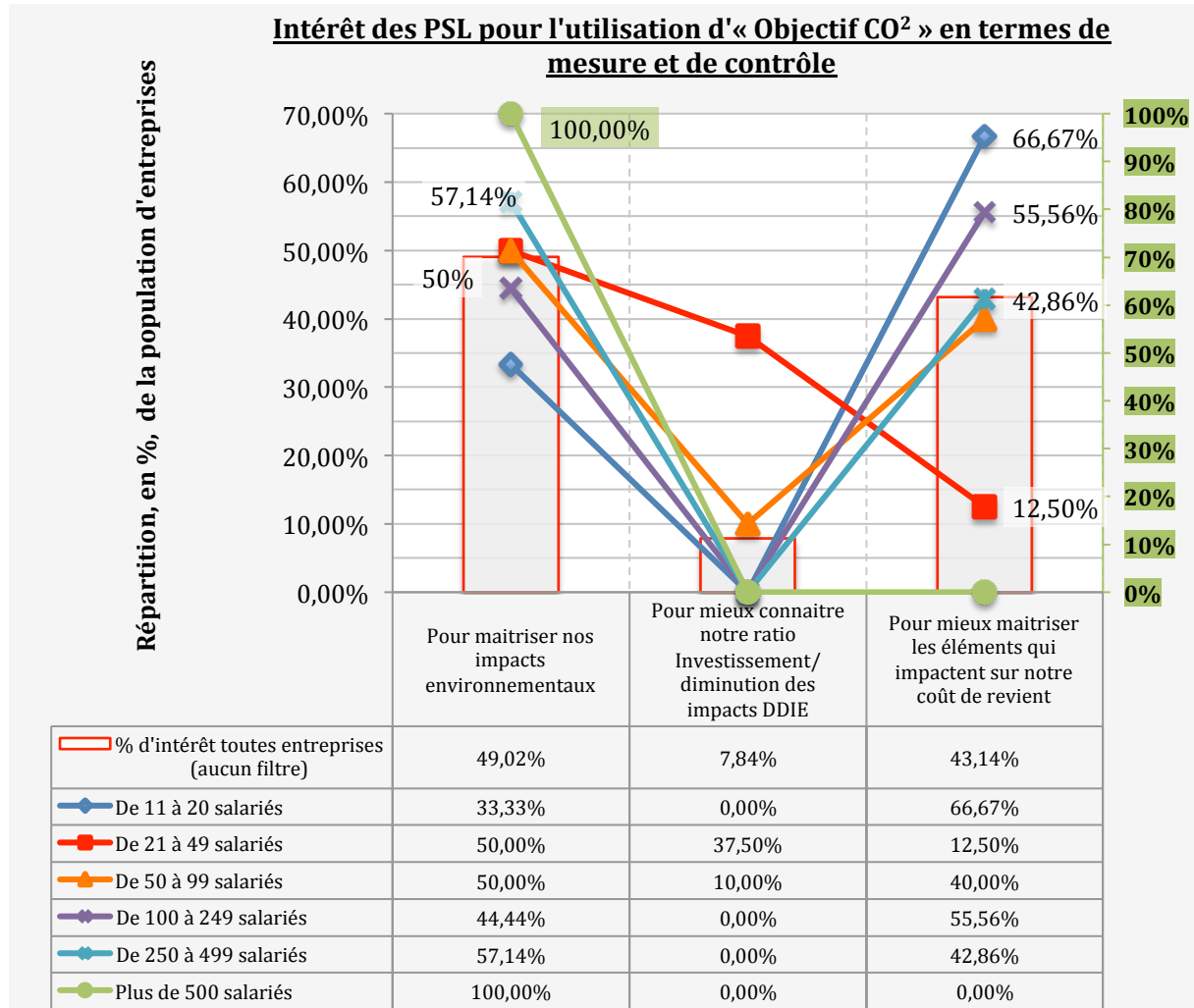
- Pour maîtriser nos impacts environnementaux
- Pour mieux connaître notre ratio Investissement/diminution des impacts D.D.I.E.
- Pour mieux maîtriser les éléments qui impactent sur notre coût de revient

Dans le graphique 42, nous pouvons faire deux premières remarques avant de nous pencher sur les tendances appuyées des données. Première observation : La typologie d'entreprise qui semble montrer un intérêt significativement plus important que les autres pour le ratio « investissement / diminution des impacts D.D.I.E. » est celle-là même qui paraît considérer que la rentabilité est moyennement difficile à atteindre (à 50% / 50%, voir graphique 40 de la référence R3). Il s'agit des entreprises d'une taille comprise entre 21 et 49 salariés. Elles semblent attribuer un intérêt faible pour les impacts sur le coût de revient. Il pourrait donc s'agir d'entreprises engageant une démarche éthique, car les deux autres valeurs, affectées aux impacts environnementaux, sont nettement plus élevées.

Deuxième observation : Les entreprises de plus de 500 salariés sont exclusivement focalisées sur la maîtrise des impacts environnementaux en termes de mesure et contrôle. L'approfondissement de cette information par d'autres critères pourrait permettre de tester sur cette position, par la taille, le chiffre d'affaires ou encore leur présence sur le marché de la cotation boursière. Pour mémoire, en nous appuyant sur la référence R3, toutes les entreprises, à l'exception de celles de taille comprise entre 21 et 49 ou supérieure à 500 salariés, donnent l'information que leurs investissements réalisés pour répondre aux exigences de la charte sont partie intégrante d'une politique d'investissements prévus avant la signature. Cela pourrait expliquer la raison pour laquelle, leur ratio « investissement / diminution des

impacts D.D.I.E. » est faible. En effet, pour ces entreprises, la lecture directe de la maîtrise des impacts environnementaux est nettement plus importante. Il en est de même pour la maîtrise de leurs coûts de revient directement liés à certains éléments surveillés par la charte et ses outils de mesure. L'intérêt pour l'avantage concurrentiel sur le levier économique prend toute sa dimension avec cette typologie de prestataires, comme le montre le graphique 42.

**Graphique 42 – L'utilisation des capacités de mesure et de contrôle d'« Objectif CO<sup>2</sup> »**



Dans ces résultats commentés, nous pouvons observer que les PSL *chartés* semble s'accorder sur l'importance de la capacité de la démarche à fournir les composantes permettant l'articulation d'un système structuré autour de la mesure, du contrôle et de la communication des résultats.

Cette observation, dans son ensemble, laisse entrevoir la possibilité de deux autres filtres dans le cercle. Il s'agirait pour l'un d'une référence ayant trait à la technologie engagée et nécessaire, que nous nommons la référence 4, R4.

Dans ce cas, elle convoquerait la volonté et la capacité du PSL à intégrer des outils

technologiques qui peuvent favoriser la collecte d'informations et leur calcul. L'autre référence concernerait le contrôle. Elle est dépendante de la référence R4 « technologie ». Elle appellerait, aussi, la volonté du PSL à accepter le contrôle, au-delà du partage dans la base de connaissance (figure 28) des informations concernant les résultats de ses pratiques. Cette référence que nous appelons la référence 5, R5, semble impliquer aussi la notion de communication entre pairs.

Un dernier extrait d'entretien nous éclaire dans la lecture de ces résultats, positionnant R4 et R5 comme des références potentielles d'un cercle D.D.I.E. Il s'agit d'une argumentation du Chargé de Mission, à propos de la collecte d'information :

Verbatim – CM-OBJ-CO<sup>2</sup>, 2011 :

« C'est juste un document que je me suis fait, ça me permet d'avoir les informations, les premières informations les plus rapides pour faire un premier diagnostic. Il y a quand même une première étape à la charte qui s'appelle l'autoévaluation. On va vérifier avec l'entreprise qu'elle répond à un certain nombre d'exigences. Ne serait-ce que, est-ce qu'elle suit ses quantités de marchandises ? Est-ce qu'elle suit ses quantités de gazole, il y a des prérequis pour rentrer ? Il y a neuf prérequis<sup>292</sup>. Honnêtement pour l'instant, j'ai recalé deux entreprises. »

A l'instant de l'entretien avec le Chargé de Mission, onze entreprises ont signé la charte sur le territoire régional du Languedoc Roussillon. Les données que nous avons analysées et commentées, semblent indiquer que les entreprises les plus actives dans la définition de ses références du cercle et leur maintien, pourraient être celles d'une taille comprise entre 50 et 250 salariés. Elles paraissent à la fois volontaires dans leurs démarches et intéressées pour utiliser toutes les facettes des références mises en avant, sans pour autant sembler déroger de leur stratégie d'investissement.

Une dernière référence, qui n'a pas été testée ici, mais suffisamment abordée dans les deux chapitres de résultat concerne la dynamique de découplage et d'encastrement D.D.I.E. Il s'agit d'une sixième et dernière référence potentielle, R 6. Elle pourrait être attachée à la volonté des PSL de se différencier des autres PSL encastrés dans un marché « Plug and Play » de premier niveau.

<sup>292</sup> Voir Annexe – 11 : Fiche de recueil d'information – Autoévaluation préalable – Source Chargé de Mission « Objectif CO<sup>2</sup> » Languedoc Roussillon

## **Conclusion du chapitre 3 : Du cercle à une hypothétique institutionnalisation**

---

## 1. Les références du cercle D.D.I.E, frontières protectrices du découplage.

Six références possibles d'un cercle D.D.I.E. ont pu être identifiées. Elles ont été testées comme potentiellement actives dans une dynamique de consolidation de l'encastrement par la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » au sein du modèle « Plug and Play ». Il semblerait, selon les observations sur la base des données collectées et notre lecture, que chacune détient un sens fort par les actions qu'implique l'adhésion. Elles permettraient alors d'établir le positionnement de l'entreprise au sein de la démarche. Ces références peuvent apparaître interdépendantes. Une référence est potentiellement conditionnée par une autre référence, un autre filtre, selon certains critères. Ce filtre peut conditionner une autre référence qui filtre à son tour une autre référence mais sur d'autres critères. L'ensemble des références présentes, dans ces conditions, a une capacité à créer un maillage, un filtre protégeant le cercle.

Ceci pourrait être complémentaire à la dynamique de découplage et d'encastrement que nous observons. La différenciation des PSL serait alors ici utilisée dans tout son potentiel de découplage. Chaque point de découplage peut être potentiellement un appui pour définir un filtre du cercle. Chaque filtre du cercle peut éventuellement confirmer un levier d'encastrement. L'ensemble formalisé présente une possibilité de renforcement et de verrouillage de l'identité de regroupement et donc de l'encastrement. Cette possibilité pourrait être alors formalisée sous la forme d'une charte signée par chaque PSL et d'un cercle dont les frontières, les références, seraient visibles. Nous avons ainsi mis en relief six références potentielles notées de R1 à R6 :

R1 : Ethique. Volonté d'une démarche basée sur l'éthique.	R4 : Technologie
R2 : Transparence et partage d'informations	R5 : Contrôle et communication entre pairs
R3 : Capacité d'investissement	R6 : Volonté de découplage du « Plug and Play » de premier niveau.

Bien qu'aucune ne semble plus importante que les autres, la référence « R6 » doit être considérée comme la base sur laquelle repose le cercle. Elle est liée à la volonté de découplage du « Plug and Play » de premier niveau. Elle pourrait donc être assimilée à une porte d'entrée pour prétendre à l'accès au cercle D.D.I.E.

Afin d'illustrer notre propos, nous proposons la figure 29, complémentaire à la figure 27, dont elle est une évolution. Elle présente la synthèse de la lecture que nous pouvons effectuer de la formation d'un cercle D.D.I.E. Cette formation a la possibilité de se fonder sur un registre de

filtres, présents comme des références d'entrée sur les pourtours de l'identité regroupée que serait le cercle « Objectif CO<sub>2</sub> ». Ces références, à l'extérieur du cercle, pourraient être audibles comme un discours récurrent, une rhétorique. Les PSL *chartés*, et potentiellement le cercle, seraient assimilés à une identité, constituée de plusieurs identités regroupées. Cette identité serait capable dans ces conditions de produire et de mener une « *action collective entre pairs, formellement structurée* », (Lazega, 1999, p. 642). Même si le calcul économique des coûts de revient semble être à l'initiative de l'engagement volontaire vers « Objectif CO<sub>2</sub> », il devrait nécessiter, pour les raisons de risque d'isolement potentiel du PSL, un projet uniformisant et motivant pour ceux qui souhaitent se découpler. Lazega le souligne, l'identité que représente le cercle, formalisé par les références d'entrée, constitue un « *point de repère pour la sélection de partenaires* » (ibid.) au sein de l'environnement de l'échange.

Le cercle semble avoir pour vocation d'éviter la prise en otage de ce concept par un PSL, c'est à dire la personnalisation trop abusive de la démarche et du discours qui l'accompagnent. Bien que cette identité émerge dans le but, et par la nécessité, d'un contrôle sur l'incertitude et la maîtrise de la pression du marché, le cercle peut maintenir en son sein une pression salvatrice pour sa pérennité et celle de la démarche. Cette pression peut être d'autant plus profitable que certaines références du cercle semblent basées sur des caractéristiques endogènes, *ex ante*, pour la majorité des entreprises PSL *chartés* : la capacité d'investissement, la démarche éthique, la volonté de découplage, entre autres. Les conditions requises d'un avantage sur les autres PSL pourraient ainsi être disponibles.

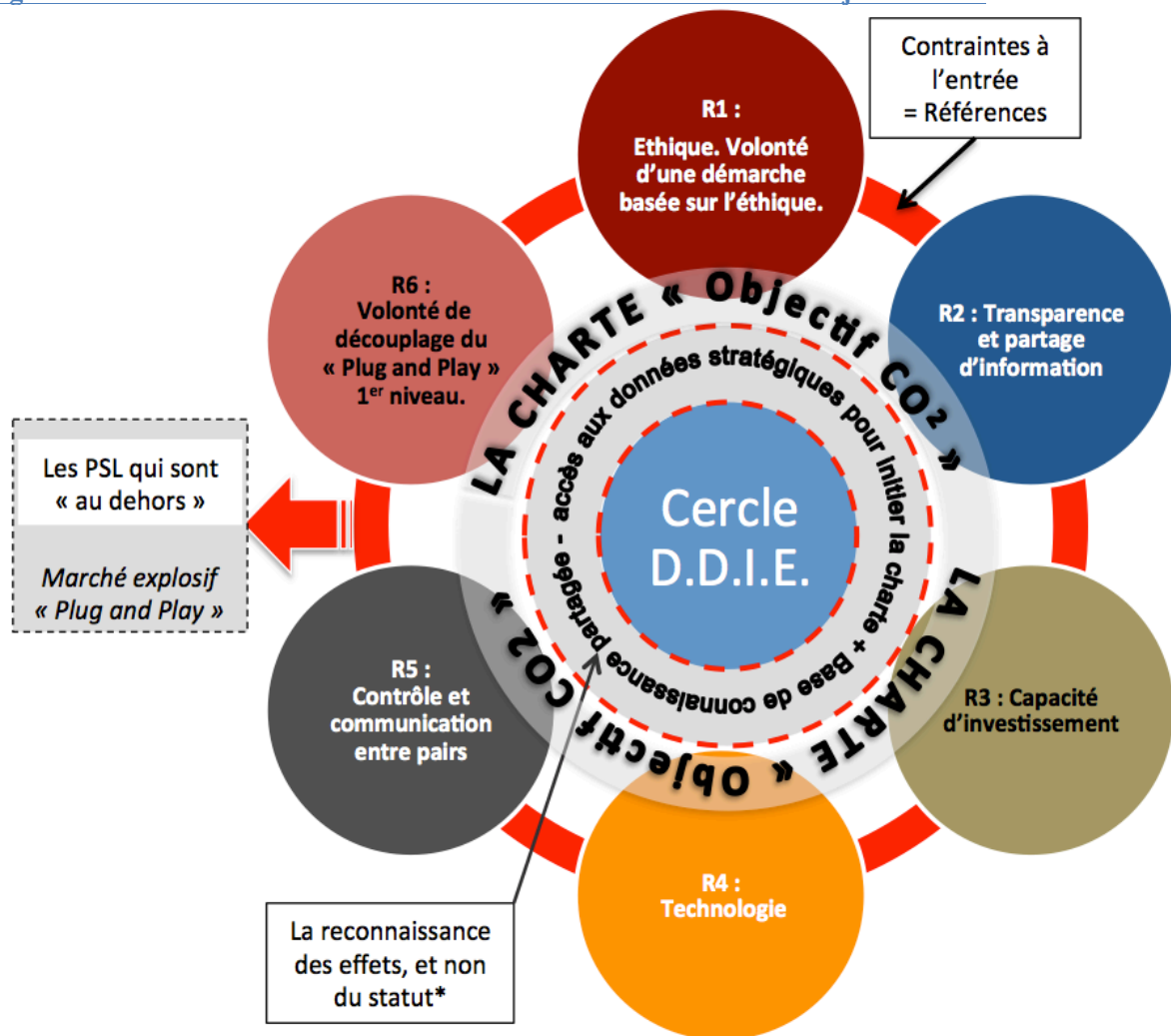
Afin de faire un parallèle explicatif, prenons le cas d'une compétence spécifique dans un groupe de cadres commerciaux. En effet, quoi de plus simple et efficace, pour celui qui est natif du pays visé, que de se démarquer dans un groupe visant un objectif de déploiement à l'international. Il lui faut alors posséder à la fois une formation acquise dans son pays d'origine et une autre dans le pays où se situe le groupe, maîtriser les deux langues et maintenir des relations référencées (i.e. filtrées) au sein du pays visé. Dans ces conditions, ce cadre commercial fournira moins d'effort, consommera moins de ressources et sera plus rapidement opérationnel dans cet exemple de découplage. Il le sera aussi pour l'encastrement qui s'en suivra instantanément. Les moyens engagés seront moins importants que pour quiconque d'autre dans le groupe.

Le cercle présente les possibilités de défense des conventions établies pour la signature de la charte. Par leurs capacités à intégrer les contraintes de la charte en matières d'investissement et de réponses aux exigences du cercle, les PSL *chartés* ne solliciteraient pas d'ajustements,

vers le bas, des arrangements mutuels<sup>293</sup> lors de la phase de consensus et de conventions. Ils pourraient ainsi hypothéquer sur la valeur de l'engagement et la perception de l'effort qu'ils demandent, vu de l'extérieur. Dans ces conditions, il semble qu'une barrière trop faible à l'entrée n'attribuerait aucune valeur à l'engagement en comparaison à l'offre existante sur le marché « Plug and Play » traditionnel. Ceci pourrait être fonction de l'effort perçu, et non de celui consenti<sup>294</sup>, « les ressources et contraintes que proposent et imposent l'encastrement organisationnel d'un acteur influencent sa conception du « socialement responsable », (Penalva Icher, 2009).

Ce « découplage, encastrement et formation du cercle », est un espace potentiel dans lequel l'ensemble de cette démarche et des dynamiques sont propices à un cadre structurel et rationnel fort. Le cercle est la « fortification » de cette démarche d'encastrement.

Figure 29 – Le cercle D.D.I.E. formalisé sur la base de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> »



<sup>293</sup> Entre le PSL qui vise l'adhésion et le Chargé de Mission, sur la base des exigences de la charte.

<sup>294</sup> L'effort perçu peut être néanmoins, dans certains cas équivalent à celui consenti par le PSL pour intégrer la démarche.



## 2. Du cercle à l'institutionnalisation

Les observations commentées et contextualisées dans une approche du cercle, tel que Simmel l'a défini, relève que l'encastrement ne semble pas suffire à terme pour un contrôle pérenne sur l'incertitude. Elles donnent à penser que la définition d'un cercle peut représenter une solution. Ceci est possible car il permet un encastrement encore plus en profondeur au sein d'un espace lui-même encastéré dans le modèle « Plug and Play ». Néanmoins, pour le cercle comme pour l'encastrement, la plupart des références, pour le premier, et des consensus, pour le second, reposent sur des ajustements soumis aux capacités d'acceptation de chaque PSL. C'est ce qui caractérise cet espace d'échanges selon l'approche sociale. Il semble alors que les principes sur lesquels l'encastrement repose, et les frontières définies pour le cercle, ne sont que temporaires.

Plusieurs phénomènes pourraient influencer sur la durée de pérennité de la démarche. L'un pourrait être de l'ordre des relations. Pour différentes raisons, le porteur de la charte peut infléchir sur les contraintes et les exigences telles que la volonté d'ouvrir la charte à un plus grand nombre de PSL par exemple. Un autre pourrait être législatif. Un durcissement des obligations légales, en matières d'émissions de GES, aurait pour effet de diminuer la distance entre les PSL *chartés* et les autres. Un troisième semblerait être d'ordre technique ou technologique. Certaines technologies sont à caractère confidentiel. Au plus, elles se situent proche de l'innovation. Elles peuvent devenir standard à plus ou moins long terme. Leur vulgarisation peut provenir de la communication effectuée dans les revues professionnelles ainsi que leur déploiement sur le territoire et dans les entreprises. Elle peut également devenir une exigence des donneurs d'ordres, afin d'échapper à une spécificité réservée à un nombre restreint de prestataires, protégeant ainsi le modèle « Plug and Play ». Le matériel roulant peut également suivre la même voie. Quant à l'aspect technique, nombre de travaux de recherche démontrent que les pratiques de contrôle de gestion et la mise en place d'une comptabilité analytique se démocratisent. Nous pourrions ajouter qu'elles peuvent être supportées par la présence croissante d'étudiants stagiaires qui pourraient aider des entreprises qui jusqu'à présent n'avaient pas accès à ces pratiques.

Cette argumentation concernant la fragilité de l'encastrement, et même du cercle, n'est pas exhaustive. Pourtant, elle semble relever que les références à l'entrée du cercle, reposant sur des contraintes de la charte « Objectif CO<sup>2</sup> », pourraient céder le pas à terme.

Néanmoins, l'ensemble de cette démarche d'encastrement, puis d'un éventuel approfondissement à travers le cercle, peut faire apparaître une certaine similitude avec

d'autres démarches. Dans le Chapitre 2 des résultats<sup>295</sup>, certains prestataires ont émis la possibilité de retrouver la même dynamique que les certifications ISO ou Qualimat. Certifications qui pourraient être assimilées également à une protection contre l'opportunisme.

Nous proposons, dans cette dernière partie, de faire un inventaire de ces caractéristiques et de tenter un rapprochement argumenté d'une hypothétique institutionnalisation. Dans le même temps, nous utiliserons certains résultats de notre enquête afin de valider ou d'invalider la possibilité d'une institutionnalisation de la démarche.

### **2.1. Une approche fonctionnaliste de l'institutionnalisation comme verrou**

L'approche que nous proposons de la perspective éventuelle d'une évolution de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> » vers le cercle et du cercle vers l'institution, présuppose que chacun des PSL *chartés* acceptent les références du cercle et s'y plient. Ceci peut les aider à se protéger de toute incursion opportuniste si l'encastrement par « Objectif CO<sup>2</sup> » devenait effectif. C'est à dire que l'enseigne aurait un intérêt pour « Objectif CO<sup>2</sup> » puis pour son intégration dans le modèle « Plug and Play ». Dès lors, il peut s'agir d'un intérêt à la rencontre d'un besoin qui peut favoriser l'émergence d'une institutionnalisation de la démarche.

En d'autres termes, l'impossibilité à repousser la totalité de l'incertitude du marché dans lequel les PSL échangent pourrait entraîner une évolution vers l'institutionnalisation « Objectif CO<sup>2</sup> ». La question serait alors de se demander pourquoi l'institution ?

Certains auteurs, tels que Schotter (2008), Williamson (1985 (a)), North (1990), ont exposé que les institutions sont le reflet de choix intentionnels de la part d'acteurs pourvus d'une certaine rationalité et d'une volonté d'anticipation. Les PSL *chartés* semblent pouvoir être assimilés à cette définition. La motivation est apparemment présente. Selon Ménard (2010), Williamson accorde un pouvoir d'encastrement aux institutions. Williamson « *a progressivement accru la place et le poids accordés aux institutions dans lesquelles s'encastrent les organisations.* », (Ménard, 2010, p. 433), en notant l'interdépendance des structures.

Sur cette interdépendance, d'autres auteurs viennent poser des bases sociologiques. Cooley (1909) note le maintien d'interactions basées sur un mode de pensée commun à l'ensemble du groupe. Hugues (1936) mentionne l'ensemble de règles formelles, fondement d'une cohérence pour des individus agissant collectivement dans une organisation. Durkheim

<sup>295</sup> Voir « 2.1. « Objectif CO<sup>2</sup> », le mimétisme de la certification souhaité par les PSL », du Chapitre 2 des résultats.

(1895), quant à lui, relève la solidarité fondée sur des symboles et des représentations collectives. L'institution est pour l'auteur un système de symboles partagé par un collectif.

Nous retrouvons ici, dans les qualifications de l'institution par ces auteurs, les caractéristiques même des identités et actions de contrôle développées dans notre approche du découplage et de l'encastrement des PSL à travers l'emploi des identités et des discours. Il se pourrait donc que identité, discours et encastrement soit les prérequis d'une institutionnalisation. L'intérêt d'un mouvement du cercle vers l'institution serait donc, selon les auteurs ci-dessus, un renforcement du cercle, « un blindage » en quelque sorte, supplémentaire de l'encastrement.

Lors de notre tentative d'identification des frontières du cercle, certaines des références abordées ont été définies comme technologiques ou basées sur le volontariat ou encore sur l'engagement éthique. D'autres révèlent un caractère fondé sur le contrôle, le respect de procédure, l'atteinte d'objectifs définis lors de l'engagement. Nous pourrions comprendre que nous sommes en présence d'éléments qui pourraient être, sous certaines conditions de formalisation, compris comme les principes même des piliers de l'institutionnalisation.

## **2.2. Les références du cercle D.D.I.E., les bases de l'institutionnalisation**

Le bénéfice qui semble être attendu par les PSL de ce découplage-encastrement est la constitution de nouvelles règles de marché. Ainsi, de la démarche et de l'action des PSL, les bases d'une légitimité pourraient sourdre et être intelligible par l'enseigne et d'autres observateurs. Cette recherche de légitimité, qu'elle provienne des PSL ou de l'ADEME<sup>296</sup>, peut mobiliser les principes même de l'institutionnalisation. Scott (1995, p. 48) à la suite de Di Maggio et Powell (1983) démontrent que l'institutionnalisation repose sur trois piliers : normatif, régulateur et culturel-cognitif.

La démarche « Objectif CO2 » n'est pas tant éloignée des pré-requis d'une institution selon Scott. Le pilier normatif peut être assimilé à la convention établie entre le PSL et le Chargé de Mission. Cette convention détermine les objectifs définis et les moyens pour les atteindre. Le pilier normatif peut correspondre au contrôle qu'effectue le Chargé de Mission auprès des entreprises chartées. Le pilier culturel-cognitif s'apparente à l'identité collective à laquelle les PSL se conglomèrent sous la charte. Le symbole culturel-cognitif est à la fois le discours et le logo<sup>297</sup> apposé derrière les véhicules ou affiché dans les entreprises chartées.

<sup>296</sup> En citant l'ADEME, nous prenons en compte les attentes que pourraient avoir les porteurs du projet, tels que : Le Chargé de Mission, l'antenne régionale ADEME pilote de la démarche, l'association (TRANSLOG dans le cas du Languedoc Roussillon) portée, elle-même par la Région, les fédérations de transporteurs, etc.

<sup>297</sup> Voir « 2.1 La convention, un acte d'encastrement », Section 2, Chapitre 2.

Scott positionne le pilier régulation (*coercitive*) comme ciment et articulation des deux autres piliers. La charte pourrait être alors comprise comme un pilier coercitif. Elle peut être obtenue ou perdue sur le jugement des pratiques et des résultats obtenus. Cette charte intervient également dans le discours des PSL. Par conséquent, elle peut assurer un rôle coercitif et la fonction de ciment entre les autres piliers. Lorsqu'elle est utilisée dans le discours, elle peut être assimilée au pilier culturel-cognitif. Il est à noter que discipline *conseil* et pilier culturel-cognitif semblent proches.

Les références du cercle peuvent soutenir les piliers de l'institutionnalisation. Les références R1 et R6 présentent les capacités à supporter le pilier culturel-cognitif. Les références R2 et R4, apportent les caractéristiques pouvant être intégrées au pilier normatif. La référence R3 semble pouvoir être rattachée à la fois au pilier culturel-cognitif et au normatif. Enfin la référence R5 présente les contours du pilier coercitif. Le tableau ci-dessous reprend les références et leurs correspondances potentielles.

**Tableau 21 – Les piliers institutionnels et les références du cercle D.D.I.E.**

Pilier	Référence du Cercle
Culturel-cognitif	R1 : Ethique. Volonté d'une démarche basée sur l'éthique
Normatif	R2 : Transparence et partage d'informations
Normatif & Culturel-cognitif	R3 : Capacité d'investissement
Normatif	R4 : Technologie
Coercitif	R5 : Contrôle et communication entre pairs
Culturel-cognitif	R6 : Volonté de découplage du « Plug and Play » 1er niveau

Il semble que le passage, de la démarche « Objectif CO<sup>2</sup> », de l'encastrement au cercle puis du cercle à l'institution, peut attribuer aux PSL une meilleure assurance de stabilité au sein de la démarche. Ceci nous renvoie directement au découplage-encastrement et aux identités en recherche de contrôle. « *Les institutions sont composées de culture cognitives, normatives et réglementaires éléments qui, avec des activités et des ressources associées, assurent la stabilité et un sens à la vie sociale.* »<sup>298</sup> (Scott, 1995, p. 48).

Les piliers institutionnels rassurent sur le contenu et le devenir de la démarche institutionnalisée. C'est probablement ce qui semble nécessaire, à minima, pour que l'enseigne intègre la démarche. Elle demeure prudente concernant toutes les formes d'incertitude susceptibles d'émerger dans son modèle logistique « Plug and Play ». Les PSL, selon les verbatim que nous avons reportés dans les résultats, pensent que la démarche

<sup>298</sup> « *Institutions are composed of cultured-cognitive, normative and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life* » (Scott, 1995, p. 48)

« Objectif CO<sub>2</sub> » peut emprunter la même voie que certaines certifications. Les deux certifications citées lors des entretiens présentent les formes d'une institution. L'une d'entre elles, la certification ISO, a fait l'objet d'une formalisation. Les référentiels ainsi que les audits menés par des cabinets externes, ainsi que la charte ISO affichée dans les entreprises, ont assuré l'aspect régulateur et coercitif de l'institution.

Les PSL recherchent pour leur démarche une légitimité, une stabilité et une pérennité. L'institution, pouvant être vue ici comme l'encastrement du cercle, semble porter, en son sein, une part de pérennité. Comme nous l'avons vu, *ut supra*, la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » n'est pas assurée de pérennité. Néanmoins, elle pourrait l'être si plusieurs conditions étaient réunies : elle doit être reconnue par les donneurs d'ordres. Elle doit protéger les PSL d'un certain niveau d'opportunisme. Elle devrait, par conséquent, évoluer en fonction des changements de l'environnement tout en préservant les deux points précédents. Ici, ce sont les piliers normatif et régulateur qui sont concernés.

### **2.3. Les PSL réticents aux piliers « normatif » et « régulateur » de l'institutionnalisation**

Les PSL manœuvrent afin de se soustraire à une certaine forme de dépendance du modèle « Plug and Play » et de l'enseigne. Même si la dynamique de découplage et d'encastrement représente une perte d'indépendance, la capacité des PSL à accepter de perdre un peu plus de liberté, par une institutionnalisation de leur démarche, semble nécessiter d'être testée.

En observant certaines données issues de notre enquête quantitative, nous pouvons tester cette volonté, ou cette acceptation de dépendre un peu plus d'une démarche D.D.I.E. institutionnalisée. Dans le cas d'une réponse négative de la part des PSL, à terme, c'est la pérennité d'« Objectif CO<sub>2</sub> » qui serait remise en question. Soit le désintéressement des PSL à une démarche dont ils peuvent être dépendants, soit une vulgarisation de cette démarche à d'autres PSL et éventuellement à des opportunistes, pourrait mener « Objectif CO<sub>2</sub> » à disparaître dans la banalité d'une démarche parmi tant d'autres. Pour mémoire, ISO 9001 ne semble plus, à ce jour, faire partie des critères de sélection dans les appels d'offres de l'enseigne.

Elle paraît s'être peu à peu banalisée par un minimum organisationnel que toute entreprise doit avoir intégré. Il en était tout autrement il y a une décennie.

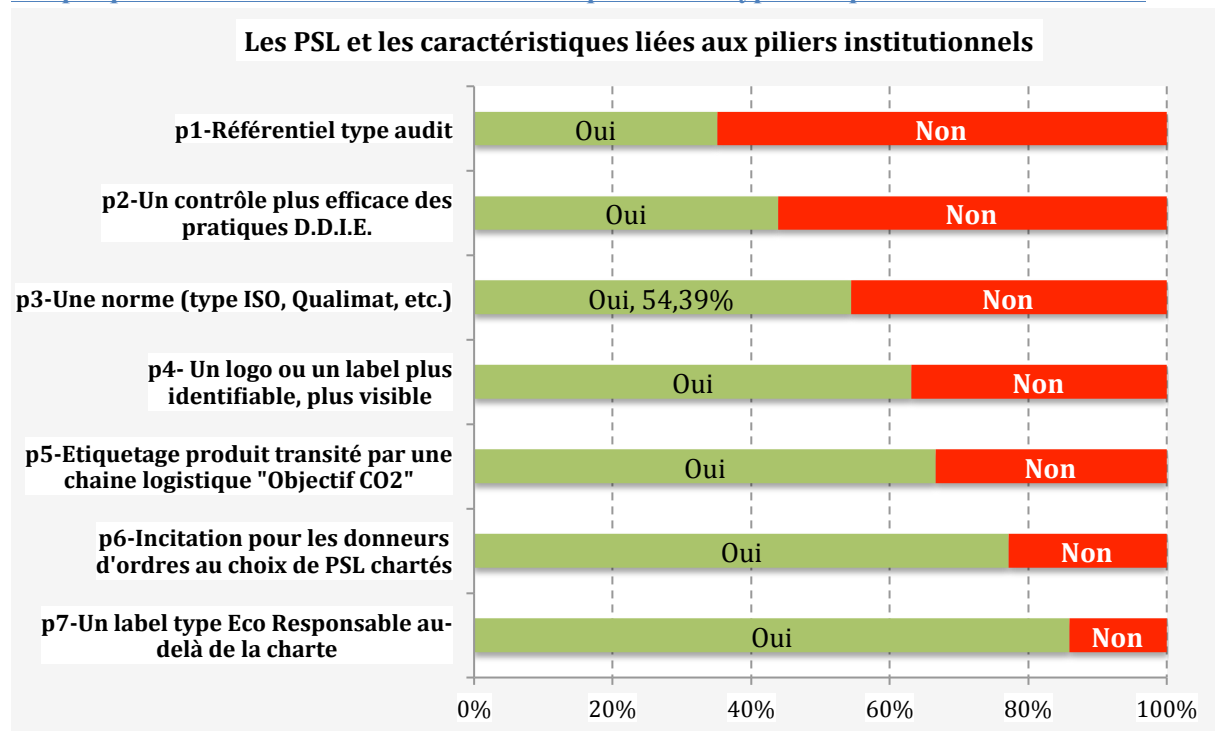
Sa vocation aura donc été, semble-t-il, de tirer les entreprises vers une forme d'excellence organisationnelle interne et collaborative externe. Les PSL ont été soumis à la question suivante :

- Quels sont, d'après vous, les points qu'« Objectif CO2 » doit mettre en œuvre ou sur lesquels « Objectif CO2 » devrait mettre l'accent ?

Sept propositions ont été retenues pour cette lecture des données dans le graphique 43. Les réponses possibles sont « oui », « non » :

- p1. Un référentiel de type « audit »,
- p2. Un contrôle plus efficace des pratiques D.D.I.E. au sein d' « Objectif CO2 »,
- p3. Une norme (de type ISO, Qualimat, etc.)
- p4. Un logo ou un label plus identifiable, plus visible,
- p5. Un étiquetage des produits ayant transité par une chaîne logistique « Objectif CO2 »,
- p6. L'incitation pour les donneurs d'ordres de choisir des prestataires « Objectif CO2 » (par la loi ou autre),
- p7. Un label (de type éco-responsable) au-delà de la charte.

**Graphique 43 – Les PSL face aux caractéristiques d'une hypothétique institutionnalisation**



La lecture des réponses laisse apparaître que les PSL semblent intéressés par une évolution de la charte vers une identification plus visible de leur démarche « Objectif CO<sup>2</sup> », tant auprès des consommateurs que de l'enseigne (p4, p5, p7). Ils se montrent favorables à la mise en

place d'un label « éco-responsable » (p7, la plus forte valeur) et/ou d'un label ou un logo plus visible (p4). De même, l'étiquetage des produits ayant transité par une chaîne « Objectif CO<sup>2</sup> » semble important pour les PSL. Ceci concerne principalement le pilier culturel-cognitif et la discipline conseil. Le but pourrait être une incitation pour l'enseigne à choisir les PSL chartés (p6). Il semble même que les prestataires souhaiteraient une forme de coercition à l'égard de l'enseigne sur ses choix de PSL (p6).

Néanmoins, nous pouvons relever une ambiguïté dans l'attente apparente des PSL. En effet, ils ne semblent pas souhaiter se soumettre à un référentiel (p1) et à son contrôle (p2). La valeur attribuée par les PSL à la norme (p3) est inférieure à la médiane de l'ensemble des réponses favorables à toutes les propositions. Nous pourrions comprendre que la norme est une fracture dans l'intérêt que les PSL peuvent porter à une certaine forme d'institutionnalisation. Avant tout, les PSL repoussent le pilier normatif et le pilier coercitif par effet induit. Les résultats de l'observation pourraient signifier que, même si les pré-requis d'une institutionnalisation sont présents par l'encastrement recherché et la définition potentielle d'un cercle, les PSL ne souhaitent pas aller plus loin dans la dépendance.

Les représentants régionaux de l'ADEME nous ont confié lors d'une dernière rencontre que des discussions entre les antennes régionales et le siège de Paris étaient animées afin de savoir s'il fallait faire évoluer la charte vers un label. La réponse semble trouvée. Une évolution vers un label peut être possible. Mais un label sans norme et sans contrôle pourrait être voué à une disparition rapide due à l'absence d'un discours fort d'un sens normatif et coercitif.

Selon Williamson (2000) et Ménard (2010), il existe quatre rythmes de changement institutionnel et quatre niveaux d'analyse. Nous ne retiendrons que le troisième, qui se réfère aux « *Modes de gouvernance : Contrats, entreprises, formes hybrides, organisation interne* » (Ménard, 2010, p. 435). Pour celui-ci, selon l'auteur, le rythme du changement, et par conséquent d'une potentielle disparition ou banalisation, peut être de une à dix années.

Comme nous le faisons remarquer plus haut, les certifications telles qu'ISO ont été soumises à l'institutionnalisation. La certification ISO semble tendre vers une banalisation après une quinzaine d'années<sup>299</sup>. Dans ce cas, la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » peut potentiellement basculer rapidement soit dans une banalisation, soit dans le désintérêt et l'oubli de la part des PSL.

<sup>299</sup> ISO a porté ses lettres de noblesse à partir de 2000. Dans les années 80, il s'agissait plus d'une démarche de qualité totale. ISO est devenu visible à partir des années 1994.

**CONCLUSION GENERALE**

---



Notre travail de recherche avait pour objet : La logistique de la Grande Distribution. Il a été contextualisé sur le terrain d'observation suivant : les relations entre donneurs d'ordres de la Grande Distribution et les Prestataires de Services logistiques. Ce travail doctoral a été guidé par une question de recherche :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

Cette question a nécessité une observation décomposée en deux étapes principales, formalisées en deux interrogations. L'une vise à répondre au « Pourquoi ? » de la question de recherche, l'autre au « Comment ? ».

Chacune de ces interrogations nous a mené à considérer la problématique en sous-questionnements afin de délier la complexité de l'objet et les interactions et relations en son sein. L'ensemble de cette décomposition en « sous-étages » d'interrogations a permis de formuler clairement notre problématique.

QUESTION DE RECHERCHE	
<b>Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?</b>	
INTERROGATION PRINCIPALE	
POURQUOI ?	COMMENT ?
Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants et bloqués stratégiquement par le modèle « Plug and Play » imposé par l'enseigne de la Grande Distribution ?	Comment « Objectif CO2 » peut-il aider les Prestataires de Services Logistiques à retrouver une partie de liberté stratégique sans risque pour leurs relations et réduire une part d'incertitude dans le marché « Plug and Play » de l'enseigne ?
SOUS-QUESTIONNEMENT	
Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants du modèle « Plug and Play » ?	Comment les PSL peuvent-ils se découpler du « Plug and Play » sans perdre la relation d'échange avec l'enseigne ?
Pourquoi le modèle « Plug and Play » semble-t-il bloquer les Prestataires de Services Logistiques dans leurs choix stratégiques ?	Comment les PSL peuvent-ils redéfinir le « Plug and Play » de l'enseigne et s'y encastrent ?

Ce double questionnement a impliqué une approche théorique mobilisant le modèle « Plug and Play » et la théorie du découplage et de l'encastrement selon White. Cette dernière théorie est adaptée à l'étude des marchés et de leurs relations. Elle éclaire ainsi notre objet d'une approche « socio-économique ».

Le recensement des travaux empiriques au sujet du modèle logistique « Plug and Play », sous l'angle des relations entre les acteurs, ne nous a pas aidé à orienter notre travail autrement que par une démarche exploratoire. Une méthodologie triangulée et hybride a permis de collecter des données qualitatives et quantitatives. Par positionnement épistémologique constructiviste modéré et une démarche exploratoire, la construction de la connaissance a été mise en œuvre à travers une édification abductive de l'observation. Une dynamique de « va et vient » entre le terrain et les théories a sollicité les méthodes d'entretiens, d'analyses textuelles et d'enquêtes quantitatives. Ces méthodes ont permis la collecte de données mais aussi un croisement des observations dans nos propositions de résultats afin de favoriser leur validation.

La décomposition de notre question de recherche et notre démarche systémique d'observation nous permet de proposer une réponse à la question de recherche. Elle est possible, tout d'abord, par les résultats intermédiaires puis par une réponse à la question principale de la thèse.

***Le modèle logistique « Plug and Play » de la Grande Distribution, une organisation autour de la dépendance des prestataires***

Le modèle « Plug and Play » de la Grande Distribution de Fabbes-Coste (2005) ou encore de Paché et Paraponaris (2006), de Chanut et Paché (2013) à la suite de Tarondeau (1982; 1999), est fondé sur la flexibilité et l'adaptabilité de sa chaîne, (Christopher & Towill, 1996; 2001; Aitken, 1998; Paché & Paraponaris, 2006). Cette chaîne, qui s'apparente à une *entreprise réseau*, est articulée autour d'une « organisation d'organisations » qui nécessite plusieurs caractéristiques : la stabilité organisationnelle, la substituabilité des prestataires, un contrôle inter organisationnel, une pression constante sur le prix et la qualité de service.

Nous avons constaté que la stabilité organisationnelle et la substituabilité étaient liées à travers la standardisation de l'organisation et des ressources matérielles convoquées dans l'échange. Cette stabilité et cette substituabilité sont rendues possibles par une absence de spécificité des actifs engagés et par une contractualisation proche des contrats hybrides (Williamson, 1985 (a); 1985 (b); 1991). Le cahier des charges permet cette standardisation et une contractualisation hybride pour laquelle la dépendance se situe essentiellement du côté des prestataires. La substituabilité pourrait être un facteur de déstabilisation mais le donneur d'ordres, en maintenant la pression sur l'indicateur lié à la qualité de service, peut préserver un levier de sa performance. La technologie et le standard organisationnel l'autorisent à effectuer les contrôles au niveau des contacts logistiques de sa chaîne. Ainsi, la substituabilité est effective. Elle est au service de sa flexibilité et de son adaptabilité face à la fluctuation de la demande.

L'ensemble donne une forme de stabilité qui contient une mémoire organisationnelle au service de la performance comme le mentionne Lorino (2001 (a); 2001 (b)) (2001 (b); 2005), à la suite de Kaplan et Norton (1992; 1996 (a); 1996 (b)).

La flexibilité et l'adaptabilité, à travers la standardisation pilotée par la Grande Distribution, nécessitent de la part des prestataires une présence soutenue au sein de l'espace d'échanges. Ceci les canalise vers une dépendance au modèle et au marché. Ils sont ainsi encadrés, (Callon, 1999 ; Granovetter, 1973 ; Grossetti & Bès, 2003 ; Lazega & Snijders, 2008, Le Velly, 2002, 2007 ; Polanyi, 2009 ; Steiner, 2001 ; White, 2011), dans le modèle logistique de la Grande Distribution. Dès lors, la pression du niveau de service et la substituabilité supportent la compétitivité basée sur le prix, à niveau de qualité de service équivalent. La recherche d'une compétitivité est basée sur la flexibilité, l'adaptabilité, le moindre coût et un niveau de service constant. Le modèle stabilisé et standardisé, en termes organisationnel,

permet à la Grande Distribution d'introduire de nouveaux prestataires concurrents. Ils agissent en faveur d'une diminution du coût et d'une augmentation des autres caractéristiques du modèle.

La dépendance liée à l'incertitude du marché pour les PSL historiques leur donne une alternative, se maintenir dans l'espace d'échanges, marché explosif ou agir pour maîtriser l'incertitude. Le modèle « Plug and Play » est potentiellement bloquant stratégiquement pour les PSL. Nous répondons ainsi aux deux sous-questions et à la première interrogation principale :

Sous-question 1 : Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants du modèle « Plug and Play » ?

Réponse : Les PSL sont soumis à une logique de coût imposée par l'enseigne, sans pour autant délaissier le niveau de service rendu au client.

Le cahier des charges impose un standard qui limite la spécificité des actifs des PSL et favorise la logique de coût. Le modèle « Plug and Play » implique une disponibilité du PSL qui le rend dépendant du marché de l'enseigne

Sous-question 2 : Pourquoi le modèle « Plug and Play » de l'enseigne semble-t-il bloquer les PSL dans leurs choix stratégiques ?

Réponse : Les PSL sont encadrés dans le profil de marché « Plug and Play » de l'enseigne. Le renforcement de la mise en concurrence des PSL au sein du modèle « Plug and Play » de l'enseigne les empêche d'agir isolément.

Ainsi nous répondons à la première interrogation principale

Interrogation principale 1 :

Pourquoi les Prestataires de Services Logistiques semblent-ils dépendants du modèle « Plug and Play » ?

Notre réponse :

La logistique de l'enseigne est basée sur le modèle « Plug and Play ». Ce modèle est au service de la flexibilité et de l'adaptabilité de la logistique face à la demande mais également face à une logique de coût. Il instaure une dépendance des PSL vis à vis de l'enseigne.

### ***Le découplage et l'encastrement, une réponse possible des PSL à l'incertitude et à la dépendance du modèle "Plug and Play"***

Certains Prestataires de Services Logistiques, face à l'incertitude et à une compétition croissante au sein de leur espace d'échanges, tentent de réagir. Afin de reprendre une certaine part de liberté stratégique et d'indépendance, les PSL ont la possibilité de se découpler du marché. (Grossetti & Bès, 2003 ; Le Velly, 2002, 2007 ; Polanyi, 2009 ; Steiner, 2001 ; White, 2011). Ce découplage nécessite de faire émerger une nouvelle identité à travers un discours audible pour l'enseigne.

Le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux (D.D.I.E.) fait l'objet d'une démarche « Objectif CO<sub>2</sub> », portée par une institution. Cette démarche n'est pas pour autant institutionnalisée. Certains PSL se sont intéressés à la démarche et ont signé une charte qui les engage à effectuer des actions en faveur d'une diminution de leurs émissions de CO<sub>2</sub> notamment. Il s'avère que cette diminution impacte directement sur leur coût de revient au kilomètre.

Cette démarche est porteuse d'une identité visible et d'un discours qui peut positionner les PSL *chartés* en tant qu'experts de la logistique « Plug and Play – D.D.I.E ». Ainsi, ils ont la possibilité de se découpler. C'est à dire de se différencier des concurrents tout en respectant les caractéristiques de sélection du marché. La théorie de White concernant le découplage et l'encastrement, enrichie de son apport sur les identités et les discours, a permis de déchiffrer les relations et les actions de recherche d'appuis et de contrôle de la part des PSL.

L'identité d'expert et les gains en termes de coûts de revient peuvent repositionner les PLS au sein d'un marché « Plug and Play » qu'ils ont la possibilité de redéfinir. Néanmoins, pour que cette stratégie soit opérante, il faut que les donneurs d'ordres soient intéressés par la démarche et que l'action des PSL ne soit pas perçue comme une spécificité d'actif et/ou organisationnelle. Dans le cas inverse, elle serait comprise, par les donneurs d'ordres comme une limite à la flexibilité et à l'adaptabilité de leur modèle logistique « Plug and Play ».

Dans le cas où les donneurs d'ordres accepteraient la démarche dans leur modèle, les prestataires *chartés* s'encastrent dans un niveau inférieur du « Plug and Play », qu'ils auraient en partie redéfini.

Après avoir apporté une réponse aux deux sous-questions ci-dessous, nous pourrons ensuite répondre à la seconde interrogation principale de la thèse :

Sous-question 1 : Comment les PSL peuvent-ils se découpler du “Plug and Play” sans perdre la relation d’échange avec l’enseigne ?

Réponse : « Objectif CO2 » crée pour les PSL une identité collective pour laquelle l’intérêt de l’enseigne est incertain. La démarche « Objectif CO2 » est source d’une économie potentielle pour les PSL qui peut les positionner sur le levier coût du « Plug and Play ».

Sous-question 1 : Comment les Prestataires de Services Logistiques peuvent-ils redéfinir le « Plug and Play » de l’enseigne et s’y encastrer ?

Réponse : La convention entre « Objectif CO2 » et les Prestataires de Services Logistiques formalise le découplage et prépare à un éventuel encastrement. « Objectif CO2 » permet l’encastrement des PSL sans remettre en question les règles de sélection du modèle « Plug and Play » initial de l’enseigne.

Notre observation de l’objet et ses résultats ont permis, à travers un positionnement épistémologique constructiviste modéré et une démarche exploratoire, de construire une explication plausible de l’organisation complexe du modèle logistique de la Grande Distribution. Elle a permis de mettre en relief l’entrelacement des relations tant économiques que sociales qui s’ouvrent au sein du modèle et de l’espace d’échanges. Cette démarche abductive a rendu possible la construction de la connaissance de cette relation dans un contexte d’échange explosif. Elle permet de proposer une réponse à la question de recherche :

**Pourquoi et comment les Prestataires Logistiques intègrent-ils, volontairement, une politique de Développement Durable « D.D.I.E. » au sein de la chaîne logistique aval de la Grande Distribution ?**

Notre proposition de réponse est la suivante : La logistique de l’enseigne est basée sur le modèle « Plug and Play ». Ce modèle est au service de la flexibilité et de l’adaptabilité de la logistique face à la demande mais également au service d’une logique de coût. Il instaure une dépendance des PSL vis à vis de l’enseigne. Les PSL sont encastrés dans le modèle “Plug and Play” qui, au-delà de la dépendance, les bloque dans leurs capacités de choix stratégiques. Afin de retrouver une part de liberté stratégique et diminuer l’incertitude du marché, certains

prestataires s'intéressent à la charte "Objectif CO<sup>2</sup>". L'adhésion des Prestataires de Services Logistiques à la charte « Objectif CO<sub>2</sub> » est un facteur de découplage du « Plug and Play » de l'enseigne et d'encastrement dans un marché « Plug and Play » redéfini par les Prestataires de Services Logistiques. Ainsi, les Prestataires de Services Logistiques encastres dans le "Plug and Play" de l'enseigne espèrent retrouver une part de liberté stratégique.

### ***La contribution théorique et méthodologique de cette recherche***

La complexité de l'objet de notre recherche réside dans l'interaction entre les acteurs mais aussi dans la dynamique perpétuelle de ces relations. Notre choix aurait pu être de prendre pour acquis le modèle logistique tel que défini par les auteurs cités dans cette thèse. Ensuite nous aurions pu nous positionner en tant qu'observateur du côté donneur d'ordres ou prestataires. Mais, dans le but d'une compréhension des interactions, des incitations ou des blocages de l'action, il nous a semblé nécessaire d'avoir une double perception.

La méthodologie employée nous a permis cette double approche menée lors d'une première étape d'observation. Bien que la démarche initiale ait été conduite par des entretiens non-directifs notre observation s'est focalisée sur la perception d'un événement ou d'une situation « normalement perturbée ». Le mode d'observation a consisté à suivre un marquage stratégique clair à travers les réactions des différents acteurs (changement d'acteur et de lieu observés en fonction des évolutions de situation). Notre méthode s'est apparentée alors au système dynamique « lampes de poche » (Journé, 2008, p. 166) ayant pour objectif la pertinence de l'observation.

Il était donc également question de la validation de l'observation et de ses résultats. La construction d'un canevas méthodologique, basé sur une triangulation de méthodes qualitatives et quantitatives, a permis de tester le champ d'observation. Il était nécessaire de sonder la volonté d'ouverture des acteurs impliqués dans l'observation au sein d'une activité généralement réticente à fournir des informations stratégiques, alors même qu'elles ne portent pas sur des données financières directes. Notre capacité à collecter des données multiples a été mise à l'épreuve à travers les différentes méthodes employées. Les entretiens non-directifs et semi-directifs ont nécessité de formuler clairement l'objet de la recherche. Ceci afin de nous ouvrir les portes des professionnels qui ont participé à cette démarche.

La triangulation des méthodes a permis de contrôler les résultats obtenus. Elle a apporté une capacité de croisement d'observations dans le but de valider les lectures de données, et par là

même, éviter un biais de la part de l'observateur. Enfin, la triangulation a autorisé un renforcement des résultats à travers une lecture double. Les verbatim ont été appuyés par l'analyse textuelle ou les données de l'enquête quantitative. Les lectures des informations issues de l'enquête ont été chargées d'un sens managérial par des apports de verbatim en soutien.

Nous trouvons ici l'intérêt de la démarche méthodologique. En l'absence de nombreux travaux empiriques, cette démarche hybride, c'est à dire triangulée, par des méthodes d'observations qualitatives et quantitatives et par l'utilisation de différents supports, nous a permis de combler une partie du vide que la démarche exploratoire tente de combler. Nous avons voulu démontrer également que le croisement des données de source et de composition différentes peut s'inscrire dans une démarche exploratoire sous un positionnement constructiviste modéré.

Ce choix méthodologique a pris tout son sens dans notre recherche lors de l'hybridation théorique. Il semble que cette recherche doctorale, soulève à l'instar d'autres auteurs, que l'approche économiste ou sociale ne peut entièrement répondre à un questionnement scientifique ayant pour objet une organisation complexe. Ou alors, il s'agit d'une démarche intentionnelle sous un éclairage théorique spécifique. Les interactions entre les acteurs sont entremêlées d'intérêts économiques mais aussi de réflexes et de relations sociales.

La théorie du découplage et de l'encastrement de White permet bel et bien, comme l'a argumenté l'auteur, d'apporter une explication d'un espace d'échanges qui ne peut être régi uniquement que par l'intérêt financier. Elle met en évidence que, seule, cette théorie sociale serait limitée aux concepts qui pourraient être éloignés des préoccupations des managers. Tout au long de notre observation, il est apparu que le modèle « Plug and Play » était indissociable de l'encastrement. L'encastrement explique le « Plug and Play » et le « Plug and Play » justifie les intentions de découplage et d'encastrement ou de ré-encastrement. Observé de l'extérieur, ce qui pourrait sembler indiscernable ou s'apparenter à un mouvement de « va et vient », prend, par ce modèle et cette théorie, une dimension stratégique et sociale forte de sens et d'intention.

Il est d'autant plus intéressant de noter que, le modèle tout autant que la théorie, appellent à la mobilisation de courants économistes comme supports. En effet, la spécificité des actifs, la contractualisation et les coûts de transaction sont porteurs de sens et négligent la dualité que certains auteurs ont tenté de leur affecter.



Enfin, cette hybridation théorique nous a conduit à une lecture différente des données qui auraient pu faire l'objet d'analyses purement statistiques ou lexicales. Dans le respect d'une approche, sous le couvert des sciences de gestion, notre volonté de maintenir une dimension managériale à notre recherche et à ses résultats a demandé une analyse particulière.

Au lieu de porter notre choix sur une méthode de lecture des observations, nous avons opté pour ces méthodes en fonction de la dimension que nous souhaitions tester. Ainsi, des extractions de verbatim ou une analyse descriptive ou encore explicative ont jalonné nos résultats, ceci dans le souci d'une lecture claire sur la dimension managériale. L'hybridation théorique a permis cela. Elle a donné un sens à un entrelacs de relations économiques et sociales difficilement explicites en l'état. En cela, une approche « socio-économique » devrait guider le choix d'un cadre conceptuel et d'une méthodologie d'observation pour les organisations complexes, notamment lorsqu'elles ont peu fait l'objet de travaux de recherches empiriques.

### ***L'intérêt managérial de la recherche***

Comme nous venons de l'argumenter, la recherche a été menée dans le souci d'une dimension managériale. L'approche théorique hybride donne un caractère explicatif à l'observation. La recherche d'une notice explicative à un ensemble d'interactions favorise la dimension managériale de ce travail doctoral. Pour que cette dimension existe, la recherche seule ne suffit pas. Les résultats doivent être exposés puis argumentés en tant que tels.

La capacité de ce travail consiste à mobiliser les théories économistes en termes d'objectifs et de contraintes. Elle appelle également les théories sociales en termes explicatifs des relations entre les acteurs et leur recherche de contrôle et par conséquent d'appuis. Ces deux dimensions économiques et sociales ne canalisent pas l'attention des acteurs mais leur permettent d'appréhender les méandres des espaces d'échange. L'application de cette recherche semble être trouvée. Nombre d'acteurs ont souhaité avoir en retour les résultats, non pas seulement de l'enquête, mais aussi de la construction de sens qui sera donnée à notre observation.

La recherche s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, accrochée au dogme économique et financier, dont elle explique les articulations et les contraintes. Elle expose les modes de fonctionnement entre des acteurs en recherche d'appuis et / ou de contrôles dans un univers d'incertitude. L'encastrement et le découplage, comme le souligne White, font partie du quotidien des espaces d'échange. Ceci peut expliquer, au-delà des intérêts économiques, certaines ententes stratégiques.

Bien que l'objet de recherche et le terrain d'observation aient été spécifiques, les résultats peuvent être employés dans d'autres contextes. Dès lors que certaines contraintes apparaissent, notamment en termes de dépendance ou d'incertitude dans un environnement concurrentiel, les intérêts sociaux et économiques s'entrecroisent.

L'apport de ce travail de recherche peut permettre de délier le contexte et les stratégies qui s'y confrontent ou s'y conglomèrent. Sous un éclairage d'objectifs économiques ou sociaux, la vision serait restrictive car l'un est au service de l'autre dans toutes relations. Ainsi, cet apport met en relief le fait qu'il faille une considération économique et sociale séparée mais dans une construction amalgamée, c'est à dire « socio-économique ». Faire fi de cette approche hybride du point de vue managérial, pourrait engager l'acteur dans une voie centrée sur l'intérêt d'une de ces dimensions, qui pourrait être au détriment de l'autre.

Les dirigeants d'entreprises, ainsi que leurs décideurs, pourraient éclairer leurs projections

stratégiques d'une approche telle que celle-ci afin de peser clairement les tenants et les aboutissants de leur choix d'actions. Cette approche peut également les aider à construire un maillage dans une recherche d'appuis en vue d'un contrôle sur l'incertitude à laquelle ils sont confrontés régulièrement. La mobilisation du modèle « Plug and Play », explicité sous une approche liée aux théories économistes mais aussi sociales, fait que ces travaux peuvent être transposés dans d'autres types d'activités.

Les représentations institutionnelles porteuses de la démarche « Objectif CO2 » ont bien compris le risque que la démarche peut rencontrer pour sa pérennité. Lorsque ce travail de recherche sera totalement abouti, nous devons répondre à leur demande d'apport d'observations et de résultats scientifiques à des fins de définition de choix stratégiques et de gouvernance à court terme.

### ***Les limites de la recherche***

Au-delà des limites connues, à ce jour, nous souhaitons mettre en évidence certains points qui pourraient être considérés comme une limite à la validation des résultats.

Notre volonté initiale était de mobiliser plusieurs études de cas, ceci en diversifiant les enseignes participant à l'observation. Malheureusement, et malgré certains contacts bien recommandés, les échanges se sont limités à quelques mails apportant des explications laconiques sur leur démarche pour l'environnement ou leur conception de la logistique. Quelques recherches rapides ont laissé entrevoir que nous aurions pu trouver les mêmes informations sur leur site internet. D'autres ont limité l'échange d'informations à trois questions sans entrevue. Seule un enseigne a accepté un nombre indéfini de rendez-vous avec les décideurs de la branche logistique.

Le choix de l'hypothèse de départ peut être contesté. Le choix du devis méthodologique et plus précisément l'approche exploratoire et la démarche abductive, nécessitent de poser la première hypothèse dans ces conditions. Néanmoins, par la suite, la méthodologie et les méthodes d'observation peuvent réduire ce risque de biais directif initial de la part de l'observateur. Dès lors, le nombre d'entretiens peut également être restrictif sur la validité des informations obtenues lors des interviewes. C'est la raison pour laquelle, une grille et un guide ont été réalisés avant même le premier contact. Dans le but d'une démarche visant la construction de la connaissance, un nombre plus important d'observations aurait pu être souhaitable. Nous avons donc fait le choix de trianguler la démarche méthodologique et de rendre hybrides les méthodes et les caractéristiques des données collectées. Ainsi, nous avons

tenté de combler à la fois partiellement le peu d'études empiriques réalisées et l'hypothétique absence de matériau suite aux entretiens.

Enfin, bien que nous ayons sollicité un grand nombre de responsables régionaux, voire nationaux, et malgré nos relances téléphoniques ciblées auprès de prestataires chartés, nous aurions pu prétendre à un taux de réponses plus important. Néanmoins, la régression et les filtres opérés sur le panel de participants à l'enquête nous ont permis de relever un nombre suffisamment significatif de répondants.

Notre triangulation des méthodes et l'hybridation des données collectées ont tenté de réduire la limite de notre démarche et de nos résultats.

### ***Les prolongements de la recherche***

Le modèle « Plug and Play » présente de multiples possibilités d'approches en sciences de gestion. Par notre travail d'observation et nos résultats, nous pensons avoir ouvert plusieurs champs possibles d'approfondissements.

La question de la performance inter-organisationnelle doit être observée dans le cadre de la multitude des contacts logistiques que cette typologie de modèle logistique mobilise. La diversité des opérations et des acteurs, au sein de la chaîne peut convoquer des notions différentes de la performance et même parfois antagonistes entre elles. Les modes de contractualisation impliqués pour chacun des acteurs peuvent privilégier certains échanges au détriment d'autres. Par la performance, il s'agit aussi de questionner les capacités à mémoriser et à améliorer ses opérations pour chacun des acteurs mais aussi dans une vision globale de l'organisation. Les modalités de contrôle ainsi que les outils sollicités pour rendre ce contrôle efficient méritent d'être approfondis, ceci d'autant plus dans un environnement basé sur la substituabilité des acteurs.

Une autre observation d'organisations complexes et inter-organisationnelles peut être fondée sur la mobilisation de travaux concernant le contrôle transversal. Elle peut convoquer par ailleurs la notion de contact logistique déterminant pour l'atteinte de la performance. Dans ce cadre, certains travaux peuvent être notamment mobilisés.

Les travaux de Moran et Paché (2003) relevent les caractéristiques de l'entreprise virtuelle et la complexité à définir un projet logistique dans un environnement basé sur des enjeux organisationnels forts. Les auteurs soulèvent la question des indicateurs clés et la difficulté d'obtenir un outil d'aide à la décision dans les *structures en réseau*. Structures au sein

desquelles le PSL peut être un « *Acteur Central (pilote ?) de l'entreprise virtuelle* » (Fulconis & Paché, 2005, p. 175).

Les travaux de Lorino et Tarondeau (2006) soulignent la levée d'antagonisme possible entre ressources et compétences. Ils abordent les compétences clés d'une organisation multi-acteurs fondée sur l'*assemblage cognitif*, la *coordination*, la *synchronisation*, la *mise en œuvre* et l'*adaptation*, (2006, p. 325) .

Les apports de Fenneteau et Naro (2005) soulèvent la question de la confiance et des mécanismes de contrôle dans une organisation complexe de type GPA ou CPFR. Ils interpellent les notions de temps et d'apprentissage articulées entre contrôle et confiance.

L'ensemble de ces travaux peuvent questionner une organisation complexe telle que le « Plug and Play » en termes de contrôle et de performance. Néanmoins, il semble que la mobilisation d'une approche sociale complémentaire pourrait aider à approfondir ces pistes de recherche. White (2011) et sa théorie de l'encastrement mais aussi ses travaux concernant les identités et les discours peuvent contribuer à cet approfondissement.

En considérant les marchés comme des réseaux plus ou moins formalisés, il semble intéressant d'observer plus précisément les impacts des interactions entre deux réseaux impliqués dans une dynamique indépendante de découplage et d'encastrement. En effet, les recherches d'appuis et de contrôle ont potentiellement la capacité d'explicitier les mécanismes à l'aide des concepts d'identité et de discours de White (2011). Néanmoins, il pourrait apparaître que la théorie de l'« Objet frontière » puisse apporter également une explication complémentaire à ce mécanisme de découplage-encastrement articulé par les identités et les discours.

L'institutionnalisation des démarches de découplage et d'encastrement, au sein d'un espace d'échanges existant *ex ante*, nous semble importante à approfondir. La question de la nécessité de la formation préalable d'un cercle pour atteindre une forme d'institutionnalisation pourrait éclairer la montée en puissance d'une démarche, construite sur des intérêts convergents d'acteurs stratégiques. L'observation de la codification basée sur le mécanisme de concessions / consensus / conventions semble avoir la capacité de dessiner les contours d'une institutionnalisation puis d'une institution avant même son émergence. Cette approche pourrait, de la même façon, présupposer de la pérennité d'une démarche et d'une institution, sous condition d'une connaissance de l'identité initiale et de la cible de l'action.

L'observation du modèle « Plug and Play » face à l'institutionnalisation mais aussi face aux contraintes légales nouvelles, peut être riche de sens. Elle peut éclairer de nouvelles pistes de recherche sur la flexibilité des relations et la capacité des acteurs à agir ou à réagir.

Enfin, un des prolongements possibles pourrait être une approche des autres enseignes de la Grande Distribution. Ceci afin de vérifier si chacune appuie sa stratégie sur un modèle « Plug and Play » de la logistique. Ensuite, l'observation de leur modèle logistique pourrait fournir des données, ceci dans le but de vérifier la similarité des caractéristiques de chacun des modèles et pour chacune des enseignes.

Dans ce cas, une triangulation des méthodes d'observation à grande échelle ainsi qu'une hybridation théorique, comme nous avons pu le proposer dans ce travail de recherche doctoral, présenteraient la possibilité de confronter le cadre théorique proposé aux environnements soumis à la gestion en flux tendu.

A terme, cette observation pourrait être appliquée aux activités industrielles. Ainsi, elle permettrait de valider ou invalider la mobilisation du modèle logistique « Plug and Play » et les caractéristiques d'encastrement au sein d'environnements logistiques gérés en flux tendus, sous un niveau de service élevé et sous la pression du prix de marché.

## BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR. (2006, Janvier.). Organisation et gestion de la production industrielle - Sous-traitance industrielle – Vocabulaire. *Documentation AFNOR X50-300* . AFNOR.
- Aitken, J. M. (1998). Supply Chain Integration Within the Context of a Supplier Association: Case Studies of Four Supplier . Cranfield University.
- Aitken, J., Childerhouse, P., & Towil, D. (2003). The impact of product life cycle on supply chain strategy. *International Journal of Production Economics* , 85 (2), 127-140.
- Aitken, J., Christopher, M., & Towill, D. (2002). Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness. *International Journal of Logistics Research and Applications* , 5 (1), 59-74.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review* , 62, 777-795.
- Alvarez Gil, M. J., Berrone, P., Husillos, F. J., & Lado, N. (2007). Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture. *Journal of business research* , 60 (5), 463-473.
- Amann, B. (1999). La théorie des droits de propriété. Dans G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIeme siècle* (pp. 13-60). Paris: Economica.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems- 12th ed.* . Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Apte, U. M., & Viswanathan, S. (2000). Effective Cross Docking for Improving Distribution Efficiencies. (U. o. Leeds, Éd.) *International Journal of Logistics: Research and Applications* , 3 (3), 291-302.
- Arntzen, B. C., Brown, G. G., Arrison, T. H., & Trafton, L. L. (1995). Global supply chain management at Digital Equipment Corporation. *INTERFACES* , 25 (1), 69-93.
- Arrow, K. J. (1969). Classificatory Notes on the Production and Transmission on Technological Knowledge. *American Economic Review* , 59 (2), 29-35.

- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d' AEGIS*, 8(n° 4), pp. 13-26.
- Bacus-Monfort, I., Bonet, D., & Paché, G. (2002). *Quelle place pour la composante logistique dans le système d'offre des e-tailers alimentaires ?* Centre de Recherche en Marketing de Bourgogne, LATEC. Dijon: ACTES.
- Baudry, B. (1993, 4e trimestre). Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations. *Revue d'économie industrielle*, 66, pp. 51-68.
- Baudry, B. (2004). Les frontières de la firme : incitation et coordination dans la firme-réseau. *Revue Économique*, 55 (2), 247-273.
- Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur. *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion IAE de Lille, 23 Octobre 1997*, (pp. 1-19).
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de Recherche en Management, 3e ed.* (pp. 229-262). Paris: Dunod.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 9 (3), 275-292.
- Belin-Munier, C. (2010). Logistique, SCM, et Développement Durable : Une revue de la littérature. *Logistique & Management*, 18 (1), 29-44.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Penguin Books.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-506.
- Berner, C. (2006). Nietzsche et la question de l'interprétation. *Conférence d'agrégation présentée le 10 novembre 2006*.
- Berthelemy, J.-C., & Devezeau de Lavergne, J. (1987). L'impact des chocs pétroliers. Une simulation rétrospective: 1973-1982. *Revue économique*, Volume 38 (n°4), 877-896.



Bharadwaj, A. S., Sohal, A., & Millen, R. (1999). Third Party Logistics Services: a Singapore Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 29 (N° 9), 569-587.

Binninger, A.-S. (2009). Développement Durable : une analyse comparative des rapports de cinq enseignes alimentaires. *Revue Française du Marketing* , 223 (3/5).

Boissinot, A., & Paché, G. (2007). Comportement opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relation entre industriels et distributeurs alimentaires. *Iere Journée de Recherche Relation entre Industriel et Grande Distribution Alimentaire* (p. 16). Avignon: COMINDUS.

Boly, V., Renaud, J., Lopez Monsalvo, C., & Guidat, C. (1998). L'incertitude dans le contexte des projets innovants en PME: définition, limite de la gestion de projet, première approche méthodologique. *Congrès International de la PME*, Metz.

Bonnewitz, P. (2002). *Pierre bourdieu ; vie oeuvres concepts*. Ellipses.

Boudon, P. (2000). Entre rhétorique et dialectique : la constitution des figures d'argumentation. Dans J.-F. Bordron, & J. Fontanille, *Langages - Sémiotique du discours et tensions rhétoriques - 34ème année* (Vol. 137, pp. 63-86). Larousse.

Bouglé, C. C.-A. (1897, Août 1). Qu'est ce que la Sociologie ? *Revue de Paris* , 533-556.

Bourdieu, P. (2006). Le capital social. Notes provisoires. Dans *Le capital social* (pp. 29-34). La Découverte.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité* (269), 61-66.

Burt, R. S. (1995). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *Pim's Principles - Linking Strategy to Performance*. Free Press Publication.

Caillé, A. (1993). *La Démission des Clercs. La Crise des Sciences Sociales et l'Oubli du Politique*. Paris: La Découverte.

- Callon, M. (1999). Innovations et performances : approches interdisciplinaires. Dans J. M. Dominique Foray, & EHESS (Éd.), *Une contribution de la sociologie à l'analyse des externalités : Essai sur la notion de cadrage/débordement* (pp. 399-432). Paris.
- Callon, M. (1999-b). Une contribution de la sociologie à l'analyse des externalités : Essai sur la notion de cadrage/débordement. Dans J. M. Dominique Foray, & EHESS (Éd.), *Innovations et performances : approches interdisciplinaires* (pp. 399-432). Paris: Editions de l'EHESS.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 41 (2), 75-89.
- Campinos-Dubernet, M., & Jougoux, M. (2003). L'assurance qualité : Quelles contributions à la qualité des services ? *Revue française de gestion*, 5 (146), 81-98.
- Capgemini Consulting. (2012). *Supply Chain Barometer 2012. Insights on Supply Chain Agility Fluctuating demand and market uncertainty: How to meet the challenge?* Paris: Capgemini Consulting.
- Carbone, V. (2004). *Le rôle des prestataires logistiques en Europe Intégration des chaînes et alliances logistiques*. Paris: ENPC.
- Cassier, M. (1997). Compromis institutionnels et hybridations entre recherche publique et recherche privée. *Revue d'économie industrielle*, 79, 191-212.
- Catellin, S. (2004). *L'abduction : Une pratique de la découverte*. Laboratoire communication et politique, Scientifique et littéraire. Paris: CNRS.
- Chabin, Y., Naro, G., & Travaillé, D. (2003). Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention. *24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Louvain: AFC.
- Chanut, O., & Paché, G. (2013). La culture de mutualisation du PSL peut-elle favoriser l'émergence d'une logistique urbaine durable ? *Revue interdisciplinaire management et humanisme* (7), 94-110.
- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et Tester : Les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de Recherche en Management*, 3e ed. (pp. 58-83). Paris: Dunod.

Charreire Petit, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie* , 4 (3), 31-55.

Charreire Petit, S., & Huault , I. (2009). *Les grands auteurs en management* (Vol. 2ème édition). EMS Collection : Les Grands Auteurs.

Chiffolleau, Y., Laporte, J.-P., & Touzard, J.-M. (2006). White and Wines : un modèle de marché à l'épreuve des vins du Languedoc. *Les marchés Agroalimentaires* (pp. 78-96). Montpellier: GRD Economie et Sociologie.

Christopher, M. (2002). Developing Market Specific Supply Chain Strategies. *International Journal of Logistics Management* , 13 (1), 1-14.

Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. (F. Times, Éd.) FT Press; 4ème Edition.

Christopher, M., & Gattornab, J. (2005). Supply Chain Cost Management and Value-Based Pricing. *Industrial Marketing Management* , 34 (2), 115-121.

Christopher, M., & Peck, H. (2003). *Marketing Logistic, 2nd ed.* (T. & Group, Éd.) Burlington: Routledge.

Christopher, M., & Towill , D. R. (1996). Supply chain migration from lean and functional to agile and customised. *Supply Chain Management Search - An International Journal* , 206 - 213.

Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , Vol. 31 (n°4), 235-246.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production* , 16 (15), 1579-1588.

CITEPA. (2013). *Air et climat - Polluants et GES - GES - CO2*. Consulté le Août 20, 2013, sur Centre Interprofessionnel Technique d'Etudes de la Pollution Atmosphérique: <http://www.citepa.org/fr/pollution-et-climat/polluants/effet-de-serre/dioxyde-de-carbone>

Coase, R. H. (1990). *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: University Of Chicago Press.

- Cochoy, F., & Grossetti, M. (2008). Liens et marchés : Harrison White et les nouvelles sociologies économiques. *Sciences de la société* (73), 3-15.
- Cohen, E. (2006). *Analyse Financière*. Économica, 6ème édition.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Colin, J. (2005). Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue française de gestion* , 3 (156), 135-149.
- Colin, J., & Paché, G. (1988). *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*.. Paris: Chotard et associés Editeurs.
- Cooley, C. H. (1909). *Social organization; a study of the larger mind*. C. Scribner's sons.
- Cornez , S. (2000). *La création de valeur ajoutée à la rupture de charge : plates-formes logistiques et ports - Synthèse n°25*. ISEMAR. St nazaire: TERRASSIER.
- Costigan, M. L., & Lovata, L. M. (2002). Empirical analysis of adopters of economic value added. *Management Accounting Research* , 13 (2), 215-228.
- Davis, T. (1993). Effective supply chainmanagement'. *Sloan Management Review* , 35-46.
- De Meza, D., & Lockwood, B. (1998). Does asset ownership always motivate managers? The property rights theory of the firm and outside options. *Quarterly journal of economics* , 113 (2), 361-386.
- Degenne, A. (1986). *un langage pour l'analyse des réseaux sociaux-rapport du programme d'observatoire du changement social*. Centre National de la Recherche Scientifique. Paris: éditions du CNRS.
- Degenne, A., & Forsé, M. (2004). *Les réseaux sociaux. Une approche structurale en sociologie*, (éd. Coll. "U"). Paris: Armand Colin.
- Denzin, N. K. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Aldine Transaction.
- Des Garets, V. (1991). Implantation et impact des nouvelles technologies dans l'entreprise de distribution. *Thèse en sciences de gestion* . Université Montpellier 2.
- Diesing, P. (2008). *Patterns of Discovery in the Social Sciences*. Chicago: Aldine Transaction; Reprint edition.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* , 48 (2), 147-160.
- Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer. (2012, Mars). *Des véhicules aux normes pour réduire la pollution de l'air*. Consulté le Août 20, 2013, sur [http://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche\\_vehicules\\_aux\\_normes\\_reduire\\_pollution\\_air\\_cle55f68f.pdf](http://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_vehicules_aux_normes_reduire_pollution_air_cle55f68f.pdf)
- Douglas, M. (1989). *Ainsi pensent les institutions; Titre original "How institutions think"; préf. de Georges Balandier*. (A. Abeillé, Trad.) Paris: Usher.
- Duhautois, R., & Perraudin, C. (2010). La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance. *Réseaux* , 4/2010, p. 101.
- Dumez , H. (2011, Printemps). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion - Une réponse à Marie-José Avenier. *Le Libellio d' AEGIS* , 7, n° 1 , 53-62. (C.-C. /. École Polytechnique, Éd.) pp. 53-62. Consulté le Août 29, 2013, sur <http://www.crg.polytechnique.fr/>
- Dupuy, J. (1989). Introduction, L'économie des conventions . *Revue économique* , 40 (2).
- Durkheim, E. (1895). *Les Règles de la méthode sociologique*. Paris: Felix Alcan.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an Assessment and Review. *Academy of Management Review* , 14 (1), 7-74.
- Elkins, A. (1977, Jan.). Toward A Positive Theory of Corporate Social Involvement. *Academy of Management Review* , 128-132.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, Y. (2003). *Market : Études et recherches en marketing, 3e ed.* Paris: Dunod.
- Fabbe-Costes, N. (2005). La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles. *Revue française de gestion* (n° 156), 151-166.
- Fabbe-Costes, N. (2007). La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile. Dans G. Paché, & A. Spalanzani, *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques* (pp. 19-43). Presses Universitaires de Grenoble.

- Fabbe-Costes, N., & Colin, J. (2007). Formulating a Logistics Strategy. Dans D. Waters, *Global logistics - New directions in Supply Chain Management, 5th edition* (pp. 33-54). Kogan Page Publishers.
- Favereau, O. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*, 40 (2).
- Favereau, O., & Lazega, E. (2002). Introduction. Dans O. Favereau, & E. Lazega, *Conventions and structures in economic organization : markets, networks and hierarchies* (p. 18). Cheltenham: E. Elgar.
- Favereau, O., & Lazega, E. (2002). *Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks, and Hierarchies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Filser, M. (1998). Taille critique et stratégie du distributeur - Analyse théorique et implications managériales. *Décisions marketing* (15).
- Gadde, L. E. (2000). From marketing channels to differentiated networks. Distribution dynamics in a historical perspective. Dans S. B. Dahiya, *The Current state of business disciplines* (Vol. 4, p. 600). Spellbound Publications.
- Germain, C., & Trebucq, S. (2004, 11). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy* (N°1186).
- Ghertman, M. (2003). Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, 29 (142), 43-63.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1998). *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratique*. Armand Colin.
- Gilbert, M. (1992). *On Social Facts*. Princeton University Press.
- Gilbert, M. (1996). *Living Together*. Rowman & Littlefield.
- Gill, J., & Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers*. Sage.
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). Understanding the Role of Logistics Capabilities in Achieving Supply Chain Agility: A Systematic Literature Review. *Supply Chain Management : An International Journal*, 17 (4), 1-30.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.

- Granovetter, M. (1981). Toward a Sociological Theory of Income Differences. Dans I. Berg, & ed, *Sociological Perspectives on Labor Market* (pp. 11-47). New York: Academic Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* , 91 (3), 481-510.
- Granovetter, M. (1988). The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis : a social Structural view. Dans G. Farkas, P. England, & Editors, *Industries, Firms and Jobs: Sociological and Economic Approaches* (pp. 187-216). Plenum Press: Plenum Press.
- Granovetter, M. (1992). Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica* , 35 (1), 3-11.
- Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement : Recueil d'essais*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Granovetter, M. (2005). Business Groups and Social Organization. Dans N. J. Smelser, & R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology, Part II, 2 edition* (pp. 429-451). Princeton: Princeton University Press.
- Grossetti, M., & Bes, M.-P. (2003). Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastremets et découplages. *Revue d'économie industrielle* (103), 43-58.
- Grossetti, M., & Godart, F. (2007, Oct. 17). *Harrison White : des réseaux sociaux à une théorie structurale de l'action*. (Revue.org, Producteur) Consulté le Août 2013, 2013, sur SociologieS [En ligne] - Découvertes / Redécouvertes: <http://sociologies.revues.org/233>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *The landscape of qualitative research* (pp. 195-220.). London: Sage Publication.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage Publications.
- Gueye, C. (2004). Nouvelle forme organisationnelle et approche conventionnaliste du partage des connaissances : le recours à la notion de communauté épistémique. *7 ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME Montpellier*, (pp. 1671-1692).
- Hagelaar, J., & Van der Vorst, J. (2005). Organising life-cycles in supply chains. *Greener Management International* (N°45), 27-42.

- Harland, C. M. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. (7. (. issue), Éd.) *British Journal of Management* , 63-80.
- Hennin, B. (1993). Plaidoyer pour un raisonnement paradoxal. Dans M. Bonami, B. Hennin, J.-M. Boqué, & J.-J. Legrand, *Management des systèmes complexes: pensée systémique et intervention dans les organisations*. (pp. 229-251). De Boeck Université.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line ? *Strategic Management Journal* , 22, 125-139.
- Hughes, E. C. (1936). The Ecological Aspect of Institutions. *American Sociological Review* , 1 (2), 180-189.
- INSEE. (2013). *Transports intérieurs terrestres de marchandises par mode en 2011*. Consulté le Août 20, 2013, sur INSEE - Mesurer pour comprendre: [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF13634](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF13634)
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* , 24, 602-611.
- Josephson, J., & Josephson , S. (1996). *Abductive Inference: Computation, Philosophy, Technology* . Cambridge University Press.
- Journé, B. (2008). Collecter les données par l'observation. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche* (p. 383). Paris: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, Jan.-Feb.). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* , 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, Sept.-Oct.). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* , 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996 (a)). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996 (b), Jan-Feb). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Havard Business Review -Best of HBR* .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Éditions d'organisation.



- Khadiri, El, M., Koleva, P., & Senkel, M.-P. (2008). Développement Durable et logistique : de la stratégie à la pratique. *Colloque CNRIUT*. Lyon: CNRIUT .
- Knight, F. H. (2005). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Cosimo Inc., Orig. University of Chicago Press 1921.
- Koenig, G. (1998). *Les théories de la firme - 2ème ed*. Paris: Economica.
- Koike, T. (2005, Nov.). Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles. *Thèse Pour obtenir le grade de Docteur de l'INPG Spécialité : Génie Industriel, soutenue le 7 novembre 2005* , 309.
- Kovács, G. (2008). Corporate Environmental Responsibility in the Supply Chain. *Journal of Cleaner Production* , 16 (15), 1571–1578.
- Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions - 3th ed*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lapide, L. (2006). L'essence de l'excellence de la chaîne logistique : le projet SC2020 du Massachusetts Institute of Technology . *Gestion* , 31, 28-35.
- Lapointe, A., & Pageau, S. (2000). Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? *CIFPME 2000 - 5° Congrès International Francophone sur la PME* (pp. 1-17). Lille: AIREPME Association Internationale de REcherche en PME.
- Latour, B., Woolgar, S., & Biezunski, M. (2005). *La vie de Laboratoire. La production des faits scientifiques*. Paris: Editions La Découverte.
- Lazega, E. (1999). Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective en pairs. *Revue française de sociologie* (40/4), 639-670.
- Lazega, E. (2006). Capital Social, Processus Sociaux et Capacité d'Action Collective. Dans A. Bevort, & M. Lallement, *Le capital social* (pp. 211-225). La Découverte - Recherches/MAUSS.
- Lazega, E. (2013). Quatrième partie. - La Concurrence Comme Relation Sociale : Théorie de la coopération entre concurrents : Organisation, marché et analyse de réseaux. Dans P. Steiner, F. Vatin, & eds, *Traité de sociologie économique, 2e édition* (p. 816). Paris: PUF.

Lazega, E., & Snijders, T. (2008). Dynamique des réseaux sociaux, " Introduction ". *Revue Française de Sociologie*, 48 (3), 463-465.

Lazega, E., Mounier, L., & Tubaro, P. (2010). Dynamique des réseaux sociaux et apprentissage collectif: le cas du Tribunal de Commerce de Paris. Dans H. Zwirn, & G. Weisbuch, *Qu'appelle-t-on aujourd'hui les sciences de la complexité ?* (pp. 103-125). Paris: Vuibert.

Lazega, E., Mounier, L., Jourda, M.-T., & Stofer, R. (2006). Organizational vs. personal social capital in scientists' performance : A multi-level network study of elite French cancer researchers. *Scientometrics*, 67 (1), 27-44.

Le Borgne-Larivière, M., Mauléon, F., & Schier, G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques. *Management et Avenir*, 3 (23), 187-198.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. (2001, Mai 15). *LOI n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques*. Consulté le Aout 9, 2013, sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114&dateTexte=&categorieLien=id>

Le Moigne, J.-L. (2002). *Le Constructivisme : Epistémologie de l'Interdisciplinarité* (Vol. 2). Paris: L'Harmattan.

Le Moigne, J.-L. (2013). épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. Dans A.-C. Martinet, & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion* (pp. 81-140). Le Moigne.

Le Ny, J. (1999, Oct. 22-23). La « demand chain », clef du « supply chain management ». *Dossier l'Art du management de l'information*.

Le Velly, R. (2002). La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands. *Sociologie du Travail*, 44 (1), 37-53.

Le Velly, R. (2007). Le problème du désencastrement. *Revue du MAUSS* (29), 241-256.

Lee, H. L., & Billington, C. (1993). Material management in decentralized supply chains. *Operations Research*, 41 (5), 835-847.

Lehmann- Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. -(2009). *Strategor - Toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod.

Lehu, J.-M. (2004). *L'encyclopédie du marketing*. Paris: Editions d'Organisation Collection : Références.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2002). Do Make or Buy Decision Matter ? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance. *Stratégic Management Journal* , 23, 817-833.

Lesser, E., & Prusak , L. (1999, Aug.). White Paper - Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. *IBM Institute for Knowledge Management* .

Lévesque, M., & White , D. (2001). Capital social, capital humain et sortie de l'aide sociale pour des prestataires de longue durée. *Canadian Journal of Sociology* , 26 (2), 167-192.

LeVine, R. A., & Campbell , D. T. (1972). *Ethnocentrism, Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

Licoppe , C. (2001). Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet. *Revue économique* , 52, 191-211.

Lieurade, T. (2010, 03 24). *Retour sur le parcours chaotique de la Taxe Carbone*. Consulté le 06 15, 2013, sur Le Figaro.fr: <http://www.lefigaro.fr/politique/2010/03/23/01002-20100323ARTFIG00656-retour-sur-le-parcours-chaotique-de-la-taxe-carbone-.php>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.

Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *ournal of Operations Management* , 25, 8.

Lorino, P. (2001 (a)). Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité* (pp. 1-20). Metz: 22ème Congrès de l'AFC.

Lorino, P. (2001 (b)). *Méthodes et Pratiques de la Performance: Le Pilotage Par les Processus et les Compétences*. Paris: Editions d'Organisation.

Lorino, P. (2005). Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. Dans T. R., & L. P., *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance* (pp. 54-71). Paris: La Découverte,.

- Lorino, P. (2012). La performance dans les autres secteurs. *1er Congrès ARAMOS - Séance plénière Performance : Repères théoriques*. Paris: ARAMOS.
- Louche, C., & Michotte, E. (2011). *La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises : Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche*. Solvay Brussels School of Economics and Management, Centre Emile Bernheim - Research Institute in management Sciences. Brussel: ULB.
- Lounnas, R. (2004). *Théorie des Institutions et Applications aux Organisations*. HEC Montréal, Professionnel de recherche, attaché à la chaire management stratégique international Walter-J.Somers.
- MacKenzie, D. (1998). Histoire des techniques et sociologie de la connaissance. (J.-Y. J.-Y. Grenier, Éd.) *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 53e année , 53 (4-5), 795-814.
- Malleret, V. (2004). La mesure de performance dans les activités de services. Dans H. Paris, *L'Art du Management édition*, (Vol. 3, pp. 189-193). Dunod.
- Mamic, I. (2005). Managing Global Supply Chain : The Sports Footwear, apparel and Retail Sectors. *ournal of Business Ethics* , 59 (1-2), 81-100.
- Mandou, C. (2008). *Comptabilité générale de l'entreprise: Instruments et procédures*. De Boeck & Lacier.
- Marris, P. (1974). *Loss and Change, First Edition edition*. New York: Pantheon Books.
- Mayberry, S. (2007). Clarifying the Process of Abduction and Understanding 'Inductive' Generalization. *SAAP- Society for the Advance of American Philosophy - 34th Annual Meeting* . Marriott Columbia: University of South Carolina.
- McDuffie, J. M., West, S., Welsh, J., & Baker, H. B. (2001). Logistics transformed: the military enters a new age. *Supply Chain Management Review* , 5 (N°3), 92-100.
- Ménard, C. (2004, September 1). The economics of hybrid organizations. (V. 1.-3. Source: Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE, Trad.) *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE* , 160 (3), pp. 345-376.
- Ménard, C. (2010). Oliver E. Williamson : Des organisations aux institutions. *Revue d'économie Politique* , 120, 421-439.

- Mentzer, J. T., Min, S., & Bobbitt, L. M. (2004). Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 34 (N°8), p. 607.
- Merckle, P. (2011). *La sociologie des réseaux sociaux- Les réseaux sociaux - introduction*. La découverte.
- Merigot, J. G. (1992). *Qu'est-ce que l'entreprise ?* (encyclopédie de gestion ed., Vol. Tome 1). Vuibert.
- Mintzberg, H. (1994). *Le management - 3ème ed.* Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mione, A. (2006). Les normes comme démarche collective. *Revue française de gestion* , 8 (no 167), 105-122.
- Mitnick, B. M. (2000). Commitment, revelation and the testament of belief : the metrics of measurement of CSP. *Business & Society* (39), 419-465.
- Mucchielli, A. (2005). Recherches Qualitatives. *Actes du colloque Recherches Qualitatives et Production de Savoirs - UQAM* (p. 34). Association pour la recherche qualitative.
- Mullins, N. C. (1972). The development of a Scientific Specialty: the Phage Group and the Origins of Molecular Biology. *Minerva* , 10 (1), 51-82.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Revue Finance Contrôle Stratégie* , 13 (2), 33-66.
- Nelson, R. R., & Winter , S. G. (1985). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving (a new approach to the psychology of human problem solving based on detailed analysis of human behavior and, basic studies of the information processing systems)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall .
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Novack, R. A., Langley, C. J., & Rinehart, L. M. (1995). Creating Logistics value: Themes for the Future. (O. Brook, Ed.) *Concil of Logistics Management* , II.

Observatoire de la grande distribution. (2007, octobre). *Enjeux et projets des acteurs de la grande distribution alimentaire en France*. Consulté le Aout 9, 2013, sur Lognews.info: <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/cours/eco2/2007observatoiregrandedistribution.pdf>

Orléan, A. (1989). Pour une approche cognitive des conventions économiques. *Revue économique* , 40 (2), 241-272.

Orléans, A. (2004). *Analyse Economique des Conventions*. Paris: Quadrige PUF; 1ère ed. 1994.

Oruezabala, G. (2010). Achats à l'international : le paradoxe de l'utilisation d'une plateforme d'e-sourcing par une PMI. *Management & Avenir* , 4/2010 (n°34), pp. 145-161.

Paché, G. (1994). *La logistique : enjeux stratégiques*. (V. Entreprise, Ed.) Paris.

Paché, G. (2002). L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants : coopération ou simple coordination ? *Gestion 2000 - Management & Prospective* , 19 (1), 109-124.

Paché, G., & Médina, P. (2006). Les relations entre chargeurs et prestataires de services logistiques : quelles perspectives ouvertes par la théorie de l'enracinement ? *Actes des 6èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique* (pp. 393-407). Pontremoli: RIRL.

Paché, G., & Paraponaris, C. (2006). L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles. 177.

Paché, G., & Spalanzani, A. (2007). *La gestion des chaines logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*. PUG.

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management* , 45 (2), 37-56.

Peirce, C. S. (1931). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Volume 2* (Vol. 2). (C. Hartshorne, P. Weiss, & A. W. Burk, Éds.) Harvard University Press.

Peirce , C. S. (2002). *Oeuvres philosophiques. : Volume 1, Pragmatisme et pragmaticisme*. (C. Tiercelin, & P. Thibaud, Éds.) Paris: Le Cerf.

- Penalva Icher, E. (2009). Quelle convention pour l'investissement socialement responsable ? *4ème Congrès annuel du RIODD*. Lille: IRISSO.
- Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche - 3ème ed. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 13-33). Paris: Dunod.
- Persson, G., Jensen, L. M., Flygansvær, B., & Engebretsen, E. S. (2008). *Distribution Networks in Transition - Research Report*. Norwegian School of Management, Department of Strategy and Logistics, Oslo.
- Philipp, B. (2006). Multinational's Sustainable Supply Chains and Influence Exertion upon Suppliers in the U.S. and outside the U.S.: A comparative approach. *Working Paper Series 2007-2008, Working Paper 022-07/08*. Georgia Tech center for International Business Education and Research.
- Picavet, E. (1999). De l'efficacité à la normativité. *Revue économique* (4), 833-858.
- Pillet, M., Martin-Bonnefous, C., Bonnefous, P., & Courtois, A. (2011). *Gestion de production: Les fondamentaux et les bonnes pratiques, 5e ed*. Eyrolles.
- Plociniczak, S. (2002, 10). Action économique et relations sociales : la notion d'encastrement chez Karl Polanyi et Mark Granovetter. *Document de travail du centre d' Economie de l'Université de Paris Nord* (7) , .
- Polanyi, K. (2009). *La Grande Transformation. Aux Origines Politiques et Economiques de Notre Temps*. (M. Angeno, & C. Malamoud, Trads.) Gallimard, ( 1ère ed. 1944).
- Popper, K. (1979). La logique des sciences sociales. Dans T. W. Adorno, & K. Popper, *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales* (pp. 75-90). Bruxelles: Éditions Complexe.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories of the firm : Transaction Cost, knowledge Based, and Measurement explanations for make or Buy Decision in Informations Services. *Strategic Management Journal* , 19, 853-877.
- Post, J. E., & Andrew, P. N. (1982). Case research in corporation and society studies. *corporate social performance and policy* , 4, 1-33.
- Quack, H., & Koster, M. (2005). Exploring retailers' sensitivity to local sustainability policies. (N. 2005, Éd.) *Journal of Operations Management* , 25, 25.

- Rallet, A. (1993). La théorie des conventions chez les économistes. *Réseaux* , 11 (62), 43-61.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do Green Supply Chains lead to Competitiveness and Economic Performance? *International Journal of Operations & Production Management* , 25 (9), 898-916.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie* , 29 (29-1), 5-18.
- Reynaud, J.-D., & Richebe, N. (2007). Règles, conventions et valeurs : Plaidoyer pour la normativité ordinaire. *Revue Française de Sociologie* , 48 (1), 3-36.
- Rolland, S. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification iso 9000 par les managers. *Management & Avenir* , 9 (n° 29), 31-51.
- Roy, J. (2006). Les grands enjeux de la logistique : technologies, relations et environnement - Introduction. *Gestion* , 31, 11-13.
- Salais, R. (1989). L'analyse économique des conventions de travail. *revue économique* , 40 (2), 199-240.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods* , 8 (1), 41-68.
- Sauvage, T. (2002). *Technological potential of logistics service providers and the relationship dynamics*. Working Papers 2002-1, Université d'Orléans, Laboratoire Orléanais de Gestion.
- Sawicki , F. (2011). Partis politiques et mouvements sociaux : des interdépendances aux interactions et retour... Dans S. Luck, & S. Dechezelles , *Voix de la rue ou voie des urnes ? Mouvements sociaux et partis politiques* (pp. 31-46). Presses Universitaires de Rennes.
- Schary, P. (2007). Supply chain management: the challenge of systems. Dans D. Waters, *Global Logistics : New directions in Supply Chain Management* (éd. 5, pp. 161-176). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Schotter, A. (2008). *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations, 4th ed.* SAGE Publications Inc.



Scott, R. W. (2000). *Institutions and Organizations. Foundation for Organizational Science*. Sage Publication, 2nd Edition.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Raw Peterson and Co.

Shi, X., & Chan, S. (2007). Information systems and information technologies for supply chain management. Dans D. Waters, *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management* (éd. 5th, pp. 177-196). Hong Kong: Kogan Page.

Simmel, G. (1897). Comment les formes sociales se maintiennent - Mémoire publié en français dans l'Année sociologique. *L'Année sociologique -Coverage: 1896-1924 (1ère Année - Nouvelle série T. 2)* , 71-109.

Simmel, G. (2013). *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*. (L. Deroche-Gurcel, Trad.) Paris: PUF.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics* , 69, 99-118.

Simon, H. A. (1964). Rationality. Dans J. Gould, & W. L. Kolb, *A dictionary of the social sciences* (pp. 573-574). Glencoe: The Free Press.

Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review* , 69 (4), 493-513.

Smelser, N. J., & Swedberg, R. (2005). *The Handbook of Economic Sociology, Second Edition*. Princeton University Press.

Steiner, P. (2001). Granovetter Mark, Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie. *Revue française de sociologie* , 42 (2), 381-383.

Steiner, P. (2008). Le marché comme Arène et les technologies sociales d'appariement. Dans F. Cochoy, & M. Grossetti, *Liens et marchés: Harrison White et les nouvelles sociologies économiques* (pp. 41-60). Presses Universitaires du Mirail.

Tarondeau, J.-C. (1982). *Produits et technologies : choix politiques de l'entreprise industrielle*. Paris: Dalloz.

Tarondeau, J.-C. (1999). Approches et formes de la flexibilité. *Revue Française de Gestion* (123), 66-71.

- Thiel, D. (1998). Mise en évidence de l'instabilité des modèles de réapprovisionnement continu par une analyse dynamique des systèmes logistiques. *Économie rurale* (N° 245-246), pp. 56-68.
- Thoenig, J.-C. (1995). De l'incertitude en gestion territoriale. *Politiques et management public* , 13 (3), 1-27.
- Troussier , J.-F. (1993). Relation d'effort et salaire au mérite. *Revue française d'économie.* , 8 (2), 133-176.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches Qualitatives – Hors Série – Actes du colloque Recherche Qualitavite : Les Question de l'Heure.* 5, pp. 38-45. Quebec: Association pour la recherche qualitative.
- Tuzzolino , F., & Armandi, B. R. (1981). A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* , 6 (1), 21-28.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review* , 61 (4), 674-698.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research.*, Oxford University Press: Oxford University Press.
- Van der Maren, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation - 2ème ed.* Montréal: De Boeck.
- Van Laarhoven, P., Berglund, M., & Peters, M. (2000). Third-party logistics in Europe - five years later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 30 (5), 425-442.
- Villesèque-Dubus, F. (2010, Nov. 19). Systèmes budgétaires et identité organisationnelle. *Habilitation à Diriger des Recherche - Discipline Science de Gestion* .
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* (Vol. Paris). Economica.
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental SCM practices : lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management* , 14, 69-85.

- Waters, D. (2007). Trends in the Supply chain. Dans D. Waters, *Global Logistics : New Directions in Supply Chain Management* (éd. 5, p. 16). London & Philadelphia: Kogan Page.
- Weiss, R. S. (1968). Issues in holistic research. Dans H. S. Becker, B. Geer, D. Riesman, R. S. Weiss, & (Ed.), *Institutions and the Person* (p. 388).
- White, H. C. (2002). *Markets from networks: socioeconomic models of production* (éd. 2). Princeton: Princeton University Press.
- White, H. C. (2011). *Identité et contrôle*. (M. Grossetti, & F. Godart, Trans.) Paris: éditions EHESS.
- White, H. C., Godart, F. C., & Corona, V. P. (2008). Produire en contexte d'incertitude La construction des identités et des liens sociaux dans les marchés. *Sciences de la Société* , 73, 16-39.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985 (b)). The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. (C. M. Publishers, Éd.) *The Free Press - New York* , pp. 15-38.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, Economizing and Economic Organization . *Strategic Management Journal* , 12 (2), 75-94.
- Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics : Taking Stock/ Looking Ahead. *Journal of Economic Literature* , 37 (3), 595-613.
- Yanow, D. (2006). Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn. Dans D. Yanow, & P. Schwartz-Shea, *Neither rigorous nor objective: Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science* (pp. 67-88). London: M.E. Sharpe Inc.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research : design and methods*. Newbury Park, Ca: Sage Publications. (4. R. edition, Éd.) Newbury Park, California: SAGE Publications Inc.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE .....	1
PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES DE LA THESE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	28
INTRODUCTION .....	29
CHAPITRE 1 - LE « PLUG AND PLAY », UNE APPROCHE TRANSACTIONNELLE DE LA RELATION DONNEURS D'ORDRES ET PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES .....	32
1. La logistique aval de la Grande Distribution, une stratégie intentionnelle sur le modèle « Plug and Play » .....	33
1.1. L'intégration logistique, une structure réseau orientée performance globale.....	33
1.1.1. L'intégration fondée sur les composantes logistiques clairement identifiées .....	36
1.2. La notion de performance, la difficulté d'un modèle inter-organisationnel .....	39
1.2.1. La nécessité d'une structure réseau sous contrôle .....	43
2. Le modèle "Plug and Play", la contractualisation d'un modèle inter-organisationnel .....	44
2.1. Les caractéristiques de la transaction transversale de la chaîne "Plug and Play" ... .....	48
2.2. La contractualisation de la relation au sein du modèle logistique « Plug and Play » .....	50
3. Les composantes indispensables à une logistique performante « Plug and Play », la stabilité et la standardisation .....	52
3.1. Le Lean et l'Agile, fondement de la stabilité organisationnelle.....	53
3.2. La standardisation nécessaire à la stabilité de la chaîne « Plug and Play » .....	55
3.3. Une spécificité des actifs faible, une substituabilité forte, un effet volontaire de la standardisation .....	56
4. La stratégie de la Grande Distribution et le "Plug and Play", vecteur d'externalités négatives environnementales.....	61
4.1. L'impact de la logistique sur le Développement Durable .....	62
4.2. La difficulté d'intégration d'une démarche de Développement Durable dans une stratégie « Plug and Play » .....	65
4.3. Le Développement Durable, un enjeu potentiellement à l'encontre du modèle « Plug and Play » .....	67
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	70
CHAPITRE 2 - LE DECOUPLAGE ET L'ENCASTREMENT UN CONCEPT SOCIOLOGIQUE SUR LE TERRITOIRE ECONOMIQUE DU « PLUG AND PLAY » .....	74
1. Des espaces d'échange en reconstruction permanente .....	76

1.1.	L'encastrement incontournable de l'espace d'échanges.....	78
1.2.	L'encastrement, une perte d'autonomie .....	80
2.	Le découplage, un mécanisme antérieur et postérieur à l'encastrement .....	82
2.1.	Un découplage efficient sous la condition d'un encastrement <i>ex post</i> .....	83
2.2.	Les trois options de la mécanique de « découplage-encastrement » .....	84
2.3.	Le mécanisme « découplage-encastrement », une redondance de faits .....	88
3.	La structuration de l'encastrement autour d'une convention .....	90
3.1.	L'importance du capital social dans la structuration .....	90
3.2.	Pas de construction sans convention, pas de convention sans règles .....	93
4.	Les identités et les discours, la vision stratégique des relations encastrees .....	95
4.1.	Les trois degrés de la construction d'un mécanisme d'encastrement .....	97
4.1.1.	L'identité, une description .....	97
4.1.2.	Le discours, une évocation .....	99
4.1.3.	La discipline et le régime, un choix d'action .....	102
5.	Le cercle, une des suites logiques de l'encastrement .....	105
5.1.	L'opportunisme, source d'incertitude malgré les règles et les conventions .....	105
5.2.	Le cercle, différent du réseau dans sa finalité .....	106
5.3.	Le cercle, verrou supplémentaire de la structuration d'un espace d'échanges stabilisé .....	108
	CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	112
	CONCLUSION DES CHAPITRE 1 ET 2 – PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL .....	117
	CHAPITRE 3 - LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ADOPTEE ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE DE CAS .....	120
	INTRODUCTION .....	121
1.	Méthodologie de la recherche .....	123
1.1.	Le positionnement épistémologique fondé sur un constructivisme modéré .....	124
1.2.	La nécessité d'une démarche exploratoire pour observer un objet complexe .....	128
1.3.	La triangulation, une réponse méthodologique adaptée .....	131
1.4.	Une construction de la connaissance par un "va et vient" entre théories et terrain .....	134
2.	Méthode d'observation et contexte de l'étude de cas .....	141
2.1.	Le contexte de l'étude de cas .....	142
2.2.	Le donneur d'ordres, les Prestataires, les acteurs périphériques et la démarche d'entretien .....	142
2.2.1.	Le donneur d'ordres de la Grande Distribution .....	143
2.2.2.	Les Prestataires de Services Logistiques de l'enseigne .....	145
2.2.3.	Les acteurs périphériques, le porteur de la charte « Objectif CO2 », le cabinet de conseil .....	146

2.2.4. Les entretiens non-directifs et semi-directifs.....	148
2.3. La source vidéo et l'analyse textuelle qualitative.....	153
2.4. L'enquête quantitative.....	156
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	162
CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	164
PARTIE 2 – RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION : UNE ETUDE DE CAS SUR LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES, LE DEVELOPPEMENT DURABLE LIE AUX IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX (D.D.I.E.) ET UNE ENSEIGNE DE LA GRANDE DISTRIBUTION.....	168
INTRODUCTION.....	169
CHAPITRE 1 - LA CHAINE LOGISTIQUE AVAL D'UNE ENSEIGNE DE LA GRANDE DISTRIBUTION, UN MODELE « PLUG AND PLAY » BLOQUANT POUR LES PSL.....	171
Section 1 - Des prestataires de services logistiques dépendants du modèle "Plug and Play" de l'enseigne de la Grande Distribution.....	173
1. La logistique aval, une logique des coûts.....	174
1.1. La notion de coût logistique pour l'enseigne de la Grande Distribution.....	174
1.2. Performance et indicateur : unicité de perception.....	176
2. Le rôle du cahier des charges : fixer la stratégie et la relation d'échange.....	180
2.1. Le cahier des charges : un contrat implicite.....	181
2.1.1. Le standard : le fondement d'une stratégie logistique aval de la G.D.....	184
2.2. La logistique « Plug and Play » consolide la stratégie basée sur le prix.....	187
2.2.1. Une logistique remarquable dans son organisation.....	187
Conclusion de la Section 1.....	191
Section 2 - Le modèle "Plug and Play" de l'enseigne bloque les choix stratégiques des PSL.....	196
1. Le « Plug and Play », vecteur d'encastrement des PSL dans le modèle de l'enseigne.....	197
1.1. Le « Plug and Play », une perte d'autonomie pour les PSL.....	198
1.2. Le « Plug and Play », une identité caractérisée pour les PSL.....	202
2. L'amplification du modèle « Plug and Play » sous l'égide de l'enseigne.....	206
2.1. La flexibilité croissante du modèle « Plug and Play », un levier de pression sur les PSL.....	206
2.2. La logistique "Plug and Play" de l'enseigne, un espace instable selon les PSL.....	209
2.2.1. L'évolution conjointe de l'interface et de l'incertitude pour les PSL.....	212
2.2.2. Un rapport de force encastrant et bloquant pour les PSL.....	216
Conclusion de la Section 2.....	219
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	222

1. Récapitulatif des résultats intermédiaires et des réponses aux sous-questions .....	223
2. Proposition de réponse à la question du Chapitre 1 .....	224
CHAPITRE 2 - LE D.D.I.E. VECTEUR DE DECOUPLAGE ET D'ENCASTREMENT, UNE REPONSE DES PSL A L'INCERTITUDE .....	225
Section 1 - Le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux : une opportunité d'action pour les PSL au sein du "Plug and Play" de l'enseigne .....	227
1. Une redéfinition nécessaire des frontières du marché par les PSL .....	228
1.1. La nécessité de l'action des PSL pour un contrôle de l'incertitude .....	230
1.2. Le D.D.I.E. modifie l'identité des PSL par le discours .....	232
1.2.1. La nouvelle identité des PSL pour une recherche d'appuis .....	235
1.2.2. Le D.D.I.E., un discours asynchrone du PSL vers la G.D. ....	239
1.2.3. Les PSL à la possible reconquête de leur liberté stratégique .....	242
2. Le découplage des prestataires au sein du "Plug and Play" .....	244
2.1. L'objectif de coûts, une charnière du découplage .....	246
2.1.1. La démarche D.D.I.E., l'occasion de reconsidérer la pression sur le coût .....	248
2.1.2. L'assemblage de l'objectif coût et de la démarche D.D.I.E. support du découplage .....	249
2.1.3. Le contrôle des opportunistes pour les PSL et leur intérêt pour la spéculation .....	255
Conclusion de la section 1 .....	258
Section 2 - Le Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux, un facteur potentiel d'encastrement au sein d'un « Plug and Play » redéfini par les PSL .....	260
1. L'encastrement des PSL vers un autre niveau du marché .....	261
1.1. La permutation nécessaire de la position des PSL chartés vers l'expertise .....	262
1.2. La convention, un acte d'encastrement .....	264
1.3. La charte, une convention unificatrice d'un discours d'encastrement .....	267
2. Le pari supposé des PSL chartés : l'intégration à moyen terme du D.D.I.E. dans les critères de sélection .....	271
2.1. « Objectif CO2 », le mimétisme de la certification souhaité par les PSL .....	273
2.2. La continuité du discours, une consolidation dans le temps de l'encastrement .....	276
Conclusion de la section 2 .....	<b>280</b>
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	282
1. Récapitulatif des résultats intermédiaires et des réponses aux sous-questions .....	283
2. Proposition de réponse à la question du Chapitre 2 .....	283
CONCLUSION DES CHAPITRES 1 ET 2 .....	285
CHAPITRE 3 - DISCUSSION DES RESULTATS : LE CERCLE, UN VECTEUR DE RE-ENCASTREMENT ET D'UNE HYPOTHETIQUE INSTITUTIONNALISATION .....	291
Section 1 - Le cercle, un encastrement des PSL potentiellement renforcé .....	293

1. La charte, un soutien à la définition d'un « cercle D.D.I.E. »	295
2. La charte et sa capacité initiale de limitation de l'opportunisme	296
Section 2 - Le cercle des PSL chartés « Objectif CO2 », une barrière possible à l'entrée de la démarche D.D.I.E.	300
1. Les filtres d'entrée dans le cercle D.D.I.E, des références partagées.	300
1.1. Référence 1 - Ethique	301
1.2. Référence 2 – Transparence d'information	304
1.3. Référence 3 – Capacité d'investissement	307
1.4. Référence 4 et 5 – Technologie et contrôle	312
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : DU CERCLE A UNE HYPOTHETIQUE INSTITUTIONNALISATION	321
1. Les références du cercle D.D.I.E, frontières protectrices du découplage.	322
2. Du cercle à l'institutionnalisation	325
2.1. Une approche fonctionnaliste de l'institutionnalisation comme verrou	326
2.2. Les références du cercle D.D.I.E., les bases de l'institutionnalisation	327
2.3. Les PSL réticents aux piliers « normatif » et « régulateur » de l'institutionnalisation	329
CONCLUSION GENERALE	332
BIBLIOGRAPHIE	347
TABLE DES MATIERES	368
INDEX DES FIGURES	373
INDEX DES TABLEAUX	375
INDEX DES GRAPHIQUES	376
TABLES DES ANNEXES	378



## INDEX DES FIGURES

Figure 1 - Structure Générale de la thèse .....	26
Figure 2 - Le système de performance de la chaîne d'approvisionnement Adapté de Beamon, (1999, p. 281) .....	35
Figure 3 – Les 7 composantes de la logistique et la catégorisation des activités .....	39
Figure 4 – La chaîne logistique et son système de performance transversale .....	44
Figure 5 – le réseau de la chaîne d'approvisionnement .....	46
Figure 6 – Le principe de substitution de la logistique « Plug and Play » .....	58
Figure 7 – Modèle « Plug and Play » de la Logistique Aval de la Grande Distribution .....	72
Figure 8 – Dynamique de découplage et d'encastrement, 3 options d'encastrement .....	86
Figure 9 – Identité et discours un sens à l'action de découplage .....	101
Figure 10 - Les 3 Disciplines de White, leur processus et leur valeur. Adapté de Grossetti et Godart (2007). .....	103
Figure 11 – Acteurs, identités, réseaux et cercle. ....	108
Figure 12 – Le cercle un encastrement à un niveau inférieur de l'espace d'échanges .....	111
Figure 13 – Proposition de cadre conceptuel de la recherche. ....	119
Figure 14 – Différences et enchainements des démarches : Déductive, Inductive et Abductive. .....	136
Figure 15 – Question de recherche et ses 2 sous-questionnements .....	138
Figure 16 – Proposition de la démarche de recherche .....	139
Figure 17 - Méthodes d'observation et les acteurs impliqués dans la recherche. ....	141
Figure 18 – les 4 dimensions recherchées dans le questionnaire d'enquête .....	158
Figure 19 - Cadre théorique, démarche méthodologique et acteurs impliqués dans la recherche .....	166
Figure 20 – Dynamique d'encastrement de la chaîne logistique « Plug and Play » de l'enseigne .....	203
Figure 21 - Analyse textuelle issue d'une analyse sémantique .....	251
Figure 22 – Analyse des références utilisées par l'actant principal .....	252
Figure 23 – Identification des « actants » et « actés » sur la classe centrale « économie et consommation » .....	253
Figure 24 - La dynamique de découplage .....	259

Figure 25 – Le mécanisme de consensus et de convention, du couplage vers l’encastrement .....	267
Figure 26 – Dynamique de découplage et d’encastrement au sein de la logistique « Plug and Play » de l’enseigne .....	288
Figure 27– Les frontières du cercle définies par la charte « Objectif CO2 ».....	294
Figure 28- Dynamique potentielle de contrôle et d’apprentissage au sein de la démarche « Objectif CO2 » .....	314
Figure 29 – Le cercle D.D.I.E. formalisé sur la base de la charte « Objectif CO2 » .....	324

## INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 – Objet de la recherche .....	19
Tableau 2 – Propriété des structures de gouvernance .....	51
Tableau 3 – Evolution des émissions de CO2 de 1980 à 2011 en France Métropolitaine .....	63
Tableau 4 – Evolution des émissions de CO2 de la norme Euro 0 à Euro 6 .....	64
Tableau 5 – les types d’indicateurs environnementaux utilisés par les enseignes de la G.D. ...	68
Tableau 6 – les types de marchés selon White .....	79
Tableau 7 – Les neuf stratégies opportunistes Source : Boissinot et Paché, (2007, p. 10) ...	106
Tableau 8 - Les typologies d’approche de recherche .....	129
Tableau 9 - Les statuts intermédiaires d’approche de recherche .....	130
Tableau 10 - Données signalétiques des donneurs d’ordres et codification verbatim .....	144
Tableau 11 - Données signalétiques des PSL et codification verbatim .....	146
Tableau 12 - Données signalétiques du Chargé de Mission « Objectif CO2 » et du consultant, codification verbatim .....	148
Tableau 13 – Grille d’entretiens non-directifs .....	149
Tableau 14 – Suite grille d’entretiens semi-directifs .....	150
Tableau 15 – Guide d’entretiens semi-directifs .....	151
Tableau 16 – grille d’analyse verticale .....	153
Tableau 17- Caractérisation de l’espace d’échanges « Plug and Play » - mode de coordination, règles et conventions .....	199
Tableau 18 – Importance attribuée par les PSL à la capacité de limitation de la charte à l’opportunisme. Répartition sur une échelle à deux niveaux .....	298
Tableau 19 - Répartition du degré « important », par tailles d’entreprises, dans la catégorie « marché non soumis à l’opportunisme » .....	299
Tableau 20 – répartition des entreprises par nombre de salariés, toutes réponses confondues .....	306
Tableau 21 – Les piliers institutionnels et les références du cercle D.D.I.E.....	328

INDEX DES GRAPHIQUES

Graphique 1 - Emission CO2 dans l'air en France Métropolitaine .....	62
Graphique 2 – Evolution des transports intérieurs pour les 3 modes : TRM, Fer et Fluvial ...	64
Graphique 3 – Répartition globale des classes de répondants à l'enquête.....	160
Graphique 4 – Répartition des classes de responsabilités des répondants à l'enquête par taille d'entreprise .....	161
Graphique 5 – Votre marché est-il ouvert aux opportunistes ?.....	207
Graphique 6 – Votre marché est ouvert aux opportunistes « One shot ».....	207
Graphique 7 – Le marché possède un grand nombre de soumissionnaires ? .....	208
Graphique 8 – Votre marché est-il en expansion ? .....	208
Graphique 9 – Votre marché est soumis à une économie d'échelle ?.....	209
Graphique 10 – Votre marché est sous pression en termes de volume et de qualité de service. .....	209
Graphique 11 – Votre marché est-il stable ? .....	211
Graphique 12 – Quelle est la position de l'indicateur « qualité de service au client final » dans l'attribution des marchés ? .....	213
Graphique 13 – Le donneur d'ordres mesure la performance logistique de votre entreprise par le niveau de service rendu au client final .....	214
Graphique 14 – L'indicateur «niveau de service rendu au client final » est utilisé pour mesurer la performance de l'ensemble de la chaîne logistique . .....	215
Graphique 15 – Le donneur d'ordres remet prioritairement en question sa relation avec le PSL plutôt que sa chaîne logistique et ses méthodes ? .....	217
Graphique 16 – Vos relations avec vos donneurs d'ordres sont plus pérennes . .....	218
Graphique 17 – Augmentation du rythme des appels d'offres du donneur d'ordres .....	220
Graphique 18 – Echangez –vous avec vos confrères ? .....	228
Graphique 19 – Quelles sont les informations que vous échangez ? .....	229
Graphique 20 – Comment avez-vous connu Objectif CO2 ? .....	233
Graphique 21 – La charte « Objectif CO2 » a la valeur d'un engagement de notre part et nous maintient dans notre volonté d'agir sur l'environnement.....	237
Graphique 22 – La charte « Objectif CO2 » est au sein de l'entreprise une ligne directrice de nos actions et décisions. ....	237

Graphique 23 – La charte nous permet de communiquer en interne .....	237
Graphique 24 – Quelle est l’origine de votre adhésion à « Objectif CO2 » ? .....	238
Graphique 25 – « Objectif CO2 » permet de répondre à des demandes actuelles des clients .....	240
Graphique 26 – Origine de l’adhésion des PSL à la charte « Objectif CO2 » .....	243
Graphique 27 - Structure du coût kilométrique – TRM Longue distance – 40T .....	247
Graphique 28 – «Objectif CO2 » et son Chargé de Mission sont une source d’expertise .....	262
Graphique 29 – «Objectif CO2 » et son Chargé de Mission sont une source de conseil .....	263
Graphique 30 – La charte « Objectif CO2 » permet de communiquer vers notre marché et nos clients .....	265
Graphique 31 – A quel terme le D.D.I.E. sera intégré dans la demande des donneurs d’ordres concernant ? .....	271
Graphique 32 – Perception des PSL sur le délai d’intégration du D.D.I.E. dans la demande du donneur d’ordres. Analyse selon 4 typologies de PSL .....	272
Graphique 33 – La charte démontre que nous agissons pour l’environnement. ....	275
Graphique 34 - La démarche « Objectif CO2 » permet d’anticiper sur la réglementation future. ....	277
Graphique 35 – Allez-vous vous réengager dans la charte pour une période de 3 ans ? .....	278
Graphique 36 – Importance attribuée par les PSL à la capacité de limitation de la charte la communication D.D.I.E. opportuniste ? .....	297
Graphique 37 – Degré d’importance alloué à la capacité de limitation de la charte, par tailles d’entreprises « non soumises à l’opportunisme ». ....	298
Graphique 38- Degrés d’importance attribués aux valeurs de la charte au sein de l’entreprise. ....	303
Graphique 39 – Les PSL partagent leurs informations entre eux et les diffusent vers leur environnement de marché .....	305
Graphique 40 – Stratégie d’investissement liés à « Objectif CO2 » et impacts sur la rentabilité .....	309
Graphique 41 – Intérêt des PSL pour l’aspect mesure, contrôle et communication de la démarche .....	317
Graphique 42 – L’utilisation des capacités de mesure et de contrôle d’ « Objectif CO2 » ..	319
Graphique 43 – Les PSL face aux caractéristiques d’une hypothétique institutionnalisation .....	330

## TABLES DES ANNEXES

**Dans le cahier des annexes**

Annexe - 1 : Degrés d'intégration des chaînes logistiques selon Fabbe-Costes .....	1
Annexe - 2 : Table des émission de CO2 en France Métropolitaine .....	2
Annexe - 3 : Evolution des Normes Euro et rapport d'émission de GES .....	3
Annexe - 4 : Répartition des volumes transportés par mode en France pour la période 1984 - 2011 .....	4
Annexe - 5 : Retranscription des discours – Vidéo congrès FNTR 2010 .....	5
Annexe - 6 : Courrier de déploiement de l'enquête administrée par internet .....	9
Annexe - 7 : Table de rapprochement questions – Items .....	9
Annexe - 8 : Synthèse action - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	18
Annexe - 9 : Charte d'Engagements Volontaires de Réduction des Emissions de CO2 .....	23
Annexe - 10 : Fiche résumé de la démarche «Objectif CO2 »: les transporteurs s'engagent » - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	24
Annexe - 11 : Fiche de recueil d'information – autoévaluation Préalable - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	35
Annexe - 12 : Fiche de recueil d'information - diagnostic CO2-TRM - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	39
Annexe - 13 : Fiche de synthèse d'entreprise- source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	43
Annexe - 14: Questionnaire Enquête “Votre entreprise et Objectif CO2”, questionnaire administré par “web » .....	45



---

# ANNEXES

---

Annexe - 1 : Degrés d'intégration des chaînes logistiques selon Fabbe-Costes .....	1
Annexe - 2 : Table des émissions de CO2 en France Métropolitaine .....	2
Annexe - 3 : Evolution des Normes Euro et rapport d'émission de GES .....	3
Annexe - 4 : Répartition des volumes transportés par mode en France pour la période 1984 - 2011 .....	4
Annexe - 5 : Retranscription des discours – Vidéo congrès FNTR 2010 .....	5
Annexe - 6 : Courrier de déploiement de l'enquête administrée par internet .....	9
Annexe - 7 : Table de rapprochement questions – Items .....	9
Annexe - 8 : Synthèse action - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	18
Annexe - 9 : Charte d'Engagements Volontaires de Réduction des Emissions de CO2 .....	23
Annexe - 10 : Fiche résumé de la démarche «Objectif CO2 »: les transporteurs s'engagent » - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	24
Annexe - 11 : Fiche de recueil d'information – autoévaluation Préalable - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	35
Annexe - 12 : Fiche de recueil d'information - diagnostic CO2-TRM - source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	39
Annexe - 13 : Fiche de synthèse d'entreprise- source Chargé de Mission «Objectif CO2 » Languedoc Roussillon .....	43
Annexe - 14: Questionnaire Enquête “Votre entreprise et Objectif CO2”, questionnaire administré par “web » .....	45

---



# ANNEXES

## ANNEXE - 1 : DEGRES D'INTEGRATION DES CHAINES LOGISTIQUES SELON FABBE-COSTES

Étendue → ↓ Couche	Intégration intra-organisationnel	Intégration inter-		Intégration multi-chaînes	Intégration sociétale
		Limitée	Étendue		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flux</li> <li>• Physiques</li> <li>• Information</li> <li>• Financiers</li> </ul>	D°I des flux au sein de chaque entreprise	D°I des flux avec les partenaires amont et aval directs	D°I global des flux (ensemble de la chaîne, y compris flux retour et de déchets)	D°I des flux dans le réseau et entre les chaînes (flux circulant entre différentes chaînes)	D°I des flux indirects (effets positifs ou négatifs de la gestion des chaînes, flux inattendus provenant de l'environnement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus et activités</li> <li>• Opérationnels</li> <li>• Support Pilotage</li> </ul>	D°I des processus et activités internes à chaque entreprise	D°I des processus et activités partagés avec les partenaires amont et aval directs	D°I globale des processus et activités de la chaîne	D°I des processus et activités dans le réseau entre les chaînes (interdépendance des chaînes)	D°I des processus et activités qui incluent les parties prenantes. Prise en compte de leur influence (risque)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes et technologies</li> <li>• Physiques</li> <li>• Informationnels</li> </ul>	D°I des systèmes et technologies internes à chaque entreprise	D°I des systèmes et technologies avec ceux des partenaires amont et aval directs	D°I des systèmes et technologies mis en œuvre dans toute la chaîne	D°I des systèmes et technologies mis en œuvre dans le réseau pour les différentes chaînes	D°I avec les systèmes et technologies de l'environnement, prise en compte des impacts et des risques environnementaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs</li> <li>• Individus</li> <li>• Equipes</li> <li>• Fonctions</li> <li>• Entreprises</li> </ul>	D°I entre les individus, les équipes, les fonctions au sein de chaque entreprise	D°I avec les partenaires amont et aval directs	D°I entre tous les partenaires participant à la chaîne	D°I entre les acteurs dans le réseau (participant ou non aux différentes chaînes)	D°I avec les autres parties prenantes (non impliquées dans l'exécution des chaînes)

D°I = degré d'intégration - Source : Fabbe-Costes, (2007, p. 31)

# ANNEXES

## ANNEXE - 2 : TABLE DES EMISSION DE CO2 EN FRANCE METROPOLITAINE

CO<sub>2</sub>

### EMISSIONS DANS L'AIR EN FRANCE METROPOLITAINE

Source CITEPA / format SECTEN - avril 2013

Secten\_niv\_1\_SERRE-d/CO2.xls

Tg = Mt		Transformation énergie	Industrie manufacturière	Résidentiel / tertiaire	Agriculture/sylviculture hors UTCF (**)	Transport routier	Autres transports (*)	TOTAL hors UTCF (**)	UTCF (**)	TOTAL avec UTCF(**)	Hors total (*)
1960	bilan secteur (a)	80	130	49	3,9	21	12,2	295	-25	270	6
	biomasse hors bilan (b)	0,3	2,7	28	0,2	0,0	0	31			
1965	bilan secteur (a)	95	156	63	5,3	34	9,5	363	-33	329	8
	biomasse hors bilan (b)	0,5	3,8	28	0,2	0,0	0	32			
1970	bilan secteur (a)	112	167	113	8,1	52	6,4	458	-52	406	15
	biomasse hors bilan (b)	0,8	4,9	28	0,2	0,0	0	34			
1973	bilan secteur (a)	138	177	136	8,9	69	6,2	536	-52	484	20
	biomasse hors bilan (b)	1,1	5,6	29	0,2	0,0	0	35			
1975	bilan secteur (a)	123	156	114	8,4	71	6,6	479	-59	420	18
	biomasse hors bilan (b)	1,3	5,3	30	0,2	0,0	0	37			
1980	bilan secteur (a)	145	147	112	9,3	85	6,5	505	-65	440	17
	biomasse hors bilan (b)	1,8	5,4	28	0,2	0,0	0	35			
1985	bilan secteur (a)	82	113	99	8,8	90	6,0	399	-50	349	13
	biomasse hors bilan (b)	1,9	6,1	34	0,2	0,0	0	43			
1990	bilan secteur (a)	66	114	85	9,4	111	6,9	392	-27	365	16
	biomasse hors bilan (b)	3,4	7,0	31	0,2	0,0	0	42			
1995	bilan secteur (a)	57	108	87	9,8	120	7,1	389	-36	353	18
	biomasse hors bilan (b)	4,5	7,5	30	0,1	0,5	0	43			
2000	bilan secteur (a)	63	108	89	10,1	127	8,0	405	-34	371	24
	biomasse hors bilan (b)	5,8	7,7	26	0,2	1,0	0	40			
2001	bilan secteur (a)	56	100	101	10,3	130	7,7	405	-40	365	22
	biomasse hors bilan (b)	6,3	7,7	26	0,2	1,0	0	41			
2002	bilan secteur (a)	60	100	93	10,2	131	7,6	401	-46	355	22
	biomasse hors bilan (b)	6,8	8,0	24	0,2	1,0	0	40			
2003	bilan secteur (a)	63	103	96	10,1	130	7,3	410	-48	362	23
	biomasse hors bilan (b)	7,3	8,2	26	0,2	1,0	0	43			
2004	bilan secteur (a)	62	102	99	10,4	131	7,1	411	-49	362	25
	biomasse hors bilan (b)	7,6	8,3	26	0,2	1,0	0	43			
2005	bilan secteur (a)	67	103	98	10,4	129	6,9	414	-50	365	24
	biomasse hors bilan (b)	7,4	8,6	26	0,2	1,2	0	44			
2006	bilan secteur (a)	64	104	92	10,2	128	6,6	405	-54	350	26
	biomasse hors bilan (b)	7,3	9,0	25	0,2	2,0	0	44			
2007	bilan secteur (a)	64	102	86	9,7	127	6,3	395	-55	339	26
	biomasse hors bilan (b)	7,4	9,7	24	0,2	4,2	0	46			
2008	bilan secteur (a)	62	97	91	10,6	120	6,3	388	-56	332	25
	biomasse hors bilan (b)	7,7	10,5	26	0,2	6,5	0	51			
2009	bilan secteur (a)	59	84	90	10,6	119	6,1	369	-47	322	24
	biomasse hors bilan (b)	8,1	10,4	27	0,2	6,8	0	52			
2010	bilan secteur (a)	59	89	91	9,9	121	6,0	376	-43	334	24
	biomasse hors bilan (b)	8,5	11,0	30	0,2	7,7	0	58			
2011	bilan secteur (a)	51	84	77	9,7	121	6,2	348	-53	296	25
	biomasse hors bilan (b)	8,7	11,5	25	0,3	7,8	0	53			
2012 (e)	bilan secteur (a)	52	83	84	9,2	118	6,1	352	-53	299	25
	biomasse hors bilan (b)	8,9	11,5	25	0,7	8,7	0	55			

(a) Bilan secteur net hors émissions CO<sub>2</sub> des énergies renouvelables, en particulier issues de la biomasse.

(b) CO<sub>2</sub> issu de la combustion de la biomasse, hors bilan CO<sub>2</sub> du secteur.

(\*) selon définitions de la CCNUCC - les émissions répertoriées hors total ne sont pas incluses, à savoir les émissions maritimes et aériennes internationales, ainsi que les émissions des sources non-anthropiques.

(\*\*) Utilisation des Terres, leur Changement et la Forêt

(e) estimation préliminaire

Source : CITEPA (2013)

# ANNEXES

## ANNEXE - 3 : EVOLUTION DES NORMES EURO ET RAPPORT D'EMISSION DE GES

### **Des normes exigeantes pour les émissions des poids lourds, bus et car**

Masse en grammes par kilowattheure (g/kWh), des oxydes d'azote (Nox), monoxyde de carbone (CO), hydrocarbures (HC) et valeur limite pour les particules

Normes	Textes de référence (directives)	Date de mise en application (tous types)	NOx (g/kWh)	CO (g/kWh)	HC (g/kWh)	Particules (g/kWh)
Euro 0	88/77	01/10/90	14,4	11,2	2,4	
Euro 1	91/542 (A)	01/10/93	9	4,9	1,23	0,36
Euro 2	91/542 (B)	01/10/96	7	4	1,1	0,15
Euro 3	1999/96	01/10/01	5	2,1	0,66	0,13
Euro 4	1999/96	01/10/06	3,5	1,5	0,46	0,02
Euro 5	1999/96	01/10/09	2	1,5	0,46	0,02
Euro 6	Règlement (CE) n°595/2009	31/12/13	0,4	1,5	0,13	0,01
diminution 1990/2013			97,22%	86,61%	94,58%	97,22%

Source : MEDDTL / DGITM - (Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer, 2012)

## ANNEXES

### ANNEXE - 4 : REPARTITION DES VOLUMES TRANSPORTES PAR MODE EN FRANCE POUR LA PERIODE 1984 - 2011

#### **Transports intérieurs terrestres de marchandises par mode en 2010**

	Transport routier	Transport ferroviaire	Transport fluvial (1)
<b>1984</b>	125,88	57,75	7,95
<b>1985</b>	128,42	56,06	7,59
<b>1986</b>	134,60	52,69	6,99
<b>1987</b>	144,52	52,71	6,69
<b>1988</b>	161,11	52,95	6,64
<b>1989</b>	168,64	53,71	6,75
<b>1990</b>	193,88	52,24	7,16
<b>1991</b>	199,60	52,43	6,83
<b>1992</b>	204,97	51,18	6,91
<b>1993</b>	201,09	45,58	5,95
<b>1994</b>	215,84	48,87	5,59
<b>1995</b>	230,67	48,27	5,87
<b>1996</b>	236,78	50,11	5,74
<b>1997</b>	246,47	54,25	5,68
<b>1998</b>	257,62	54,10	6,21
<b>1999</b>	272,77	54,54	6,83
<b>2000</b>	282,51	57,73	7,26
<b>2001(r)</b>	292,77	51,72	6,72
<b>2002 (r)</b>	296,05	51,29	6,94
<b>2003 (r)</b>	299,03	48,06	6,89
<b>2004 (r)</b>	326,80	46,35	7,32
<b>2005 (r)</b>	326,23	40,70	7,86
<b>2006 (r)</b>	341,00	41,18	7,95
<b>2007 (r)</b>	353,77	42,61	7,55
<b>2008 (r)</b>	340,76	40,44	7,50
<b>2009 (r)</b>	296,79	32,13	7,42
<b>2010 (r)</b>	311,59	29,96	8,06
<b>2011</b>	315,92	34,18	7,86

*en milliards de tonnes-kilomètres*

r : données révisées.

(1) : hors transit rhénan.

Champ : France.

Source : SOeS, *compte des transports*. (données initiales)

Source : INSEE (2013)

# ANNEXES

## ANNEXE - 5 : RETRANSCRIPTION DES DISCOURS – VIDEO CONGRES FNTR 2010

**Film Présentation**  
**Congrès de la FNTR – OBJECTIF CO2 – Les transporteurs s’engagent.**  
**17 et 18 novembre 2010**  
**Cité des sciences et de l’industrie – Parc de la Villette – Paris.**

Transcription des présentations et discours contenus dans le film de présentation du congrès.

Filtre : Economie, Consommation, Carburant

Tps	Chrono déroulement	Nom des intervenants et verbatim
		Richard HAHN, Président du directoire WINCANTON-MONDIA
9 sec	2’11-2’20	La charte CO <sup>2</sup> nous a permis d’identifier nos faiblesses et d’améliorer notre consommation de gasoil.
		Voix Off
11 sec	2’25-2’36	La résistance au roulement des pneumatiques absorbe à elle seule un tiers du carburant consommé par un camion. Le choix du bon pneumatique revêt donc une importance économique cruciale
		Noël COMTE – PDG SOTRADEL
20 sec	2’37-2’57	Sur l’axe de modernisation du parc nous avons engagé trois actions. La première c’est la modernisation effectivement de ce parc pour passer en véhicule moteur de type Euro 5 à l’horizon des trois ans, c’est la systématisation des huiles synthétiques qui feront économiser de l’ordre des trois pour cent. Et le troisième point qui consiste à adapter les bons pneus, et des pneus dits économiques, là où il y aura une pertinence à les placer pour une économie qui est annoncée aussi de trois pour cent.
		Philippe PREMAT – PDG Transports PREMAT
7 sec	2’58-3’05	En 2007, nous avons fixé un objectif d’investissement qui était assez ambitieux, puisque l’objectif était d’éliminer tous les véhicules qui étaient inférieurs aux normes Euros 3.
		Richard HAHN, Président du directoire WINCANTON-MONDIA
14 sec	3’06-3’20	Nous avons décidé de renouveler le parc en Euro 5 a une échéance de trois ans maximum. L’intégralité de notre parc sera en Euro 5. Et de même d’évoluer vers des boites robotisées, démarche que nous avons déjà entreprises au courant de cette année mais qui sera déclinée sur les deux prochaines années, tous nos véhicules seront équipés de boites robotisées.



## ANNEXES

		Voix Off
13 sec	3'26-3'39	Le saviez-vous ? Une huile synthétique permet de réaliser une économie de 3% sur la consommation de carburant par rapport à une huile minérale.
		Noël COMTE – PDG SOTRADEL
8 sec	3'40-3'48	Nous avons intégré le principe des aditifs pour obtenir un meilleur rendement des véhicules c'est un gain qui peut paraître mineur mais qui est de l'ordre d'un pour cent.
8 sec	3'49-3'57	Mais il faut faire ce premier pas. Le deuxième c'est le suivi des écarts car nous nous sommes aperçu qu'entre les plus grosses consommations et les plus faibles, nous avons un écart qui était proche de 17%. L'objectif est de ramener cet écart type à 5%
		Thierry JAUSSE – Directeur d'Exploitation TRIAL.
17 sec	3'58 - 4'15	Dans le cadre des économies de carburant nous avons mis en place un système dans nos remorques qui permet d'arrêter à distance le tracteur. Donc pendant nos opérations de chargement et de déchargement de véhicule, puisque l'on transporte du véhicule, ça permet donc à distance au conducteur d'arrêter le tracteur pendant qu'il effectue son chargement
		Richard HAHN, Président du directoire WINCANTON-MONDIA
3 sec	4'16 – 4'19	En ce qui concerne 'axe carburant, nous avons décidé de mettre deux formateurs en place.
28 sec	4'20 – 4'48	Nous avons également décidé de travailler avec le constructeur pour qu'il nous donne accès aux données techniques du véhicule grâce à un logiciel spécifique qui est bien sur exploité par nos formateurs et également par nos exploitants afin de réduire notre consommation de deux litres au cent kilomètres. (1,86% du coût de revient) sur les deux prochaines années ?- ça c'est notre ambition, notre objectif et les résultats sur les six derniers mois sont extrêmement encourageant puisque nous avons déjà réduit notre consommation d'un demi-litre au cent kilomètre.
		Voix Off
3 sec	4'49 – 5'02	Le saviez-vous ? Les formations à l'éco-conduite permettent de réduire jusqu'à 10% la consommation de carburant par conducteur formé
		Denis REAL – Directeur Transport LACASSAGNE

## ANNEXES

58 sec	5'02 – 6'00	L'éco-conduite c'est évidemment un poste qui peut être économique pour l'entreprise mais il est économique sous plusieurs aspects. Il est économique dans la non consommation de carburant et il est aussi très économique en terme de sinistralité car on associe l'éco-conduite à la conduite sécuritaire. Donc l'objectif est double, on diminue le risque sur la route tout en diminuant notre consommation.
		Richard HAHN, Président du directoire WINCANTON-MONDIA
27 sec	6'01 – 6'28	Les objectifs que nous nous sommes fixés sont clairement identifiés c'est de former l'intégralité de nos chauffeurs d'ici la fin de cette année... Et l'objectif clair c'est de réduire notre consommation de deux litres au cent kilomètres. Pour ce faire, nous avons mis un système incitatif en place qui est de récompenser les chauffeurs les plus méritants, les plus performants mais aussi qui nous procure la meilleure progression.
4 sec	5'01 – 5'05	la formation à l'éco-conduite permet de réduire jusqu'à 10 pour cent de carburant par conducteur formé.
		Sébastien DUVAL – Président Transport DUVAL.
20 sec	7'42 - 8'02	En ce qui concerne l'optimisation des flux, nous avons investi dans des logiciels de pointage GPS des véhicules, dans des améliorations de notre planning, qui nous permettent de réduire les kilomètres à vide. Nous avons une nouvelle personne qui est rentrée aussi à l'organisation chez nous pour recharger au plus près les camions lorsqu'ils sont vides...cette optimisation est importante.
		Alain DEBERGUE – PDG TRANSLOCAD
26 sec	8'03 – 8'29	Chez nous nous avons également mis en place des remorques à double étage alors ce n'est pas un système qui est méconnu. La messagerie l'utilise depuis très longtemps, hormis que sur des lignes bien précises mettre plus de palettes dans une semi-remorque au lieu d'en mettre 33 pouvoir en mettre 40 en moyenne 45 ou 50 en fonction de la typologie et du poids de la marchandise amène aussi au slogan que j'ai voulu faire apparaître sur les remorques : « plus de palettes = moins de CO <sup>2</sup> » et là aussi les clients ont été demandeurs de cette façon de travailler.
		Sébastien DUVAL – Président Transport DUVAL.
24 sec	8'34 – 8'58	Non seulement l'équation écologie + économie tient la route, mais elle est absolument indispensable. On ne peut pas continuer à travailler comme on travaillait il y a 15 ans, et c'est parfaitement compatible, la consommation de carburant et un des coûts prépondérant dans le transport, on voit aujourd'hui entre 25 et 30 % selon les entreprises. Réduire ses rejets de

## ANNEXES

		CO <sup>2</sup> c'est réduire sa consommation de carburant donc c'est écologique et économique.
		Noël COMTE – PDG SOTRADEL
18 sec	8'59 – 9'17	L'équation économie / environnement repose sur une démarche comportementale qui ne peut pas être traitée et vécue uniquement par le transporteur toute la chaîne de valeur, tous les intervenants sur la chaîne de valeur sont concernés, les transporteurs sont des interfaces entre la production et la consommation, et si cette prise de conscience est effectivement généralisée nous aurons notre part à prendre et je crois qu'en la matière, les transporteurs sont proactifs.
		Voix Off
15 sec	9'33 – 9'48	La charte CO <sup>2</sup> comptera à fin 2010 près de 220 entreprises signataires cela signifie 42000 conducteur impliqué, et 39000 véhicules concernés soit déjà une économie annuelle de 220000 tonnes de CO <sup>2</sup> .
3 sec	9'56 – 9'59	C'est dans le transport routier que se trouve pour les années à venir le principal gisement d'économie de CO <sup>2</sup> .

Fin de discours 10'00

Total : 5'36 de paroles liées à l'économie.

Taux 56% de la vidéo est constitué de discours ayant trait directement à l'économie potentielle, en termes de coût, que peut apporter les actions suite à l'adhésion à la charte « Objectif CO<sup>2</sup>, les transporteurs s'engagent ».



# ANNEXES

## ANNEXE - 6 : COURRIER DE DEPLOIEMENT DE L'ENQUETE ADMINISTREE PAR INTERNET

Madame, Monsieur le Secrétaire Général,

Le laboratoire de recherche en gestion de Montpellier 2, en partenariat avec la FNTR et Objectif CO2, mène une enquête dans le cadre d'une recherche sur les pratiques en matière de Développement Durable dans les entreprises qui sont engagées dans la « charte Objectif CO2 les transporteurs s'engagent ».

A travers les réponses de cette enquête, cette étude a pour but de comprendre les pratiques liées au Développement Durable ainsi que les motivations et les freins pour les entreprises dans cette démarche.

Pour aider ce laboratoire de Montpellier, nous vous demandons de bien vouloir faire suivre le message ci-dessous à vos adhérents signataires de la charte Objectif CO2 afin que le plus grand nombre possible d'entreprises signataires de la charte enrichissent cette étude.

Nous comptons sur vous pour relayer cette information auprès de vos adhérents « chartés » !

Bien cordialement,

Elisabeth

**Elisabeth CHARRIER**

COORDINATION DES REGIONS FNTR

MOB. : +33 (0)6 51 77 45 68

TÉL. : +33 (0)1 44 29 04 21



Bonjour à toutes et à tous,

Votre entreprise fait partie des signataires de la Charte Objectif CO2 les Transporteurs s'engagent ».

Le laboratoire de recherche en gestion de Montpellier 2 en partenariat avec la FNTR et Objectif CO2 mène une enquête dans le cadre d'une recherche sur les pratiques en matière de Développement Durable dans les entreprises qui sont engagées dans la « charte Objectif CO2 les transporteurs s'engagent ».

A travers les réponses de cette enquête, l'étude réalisée vise à comprendre les pratiques liées au Développement Durable ainsi que les motivations et les freins pour les entreprises dans cette démarche.

Répondre aux questions de cette enquête ne nécessite pas plus de 10 minutes de votre temps.

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous voudrez bien y accorder.

Nota : Les questions annotées d'un astérisque rouge doivent obligatoirement comporter une réponse.

Complétez l'enquête en ligne en cliquant sur le lien ci-dessous (site certifié) :

[https://docs.google.com/forms/d/1magYM7HW6xNQ0sxktnmVmIBmVHOulitcD\\_tyVHzYcLQ/viewform?sid=1e75f09628064f9&token=YfyRpz0BAAA.QMok4JpobMZlxb0HMDdOgA.Bh4L\\_Gw0taV5ThLqZavtFw](https://docs.google.com/forms/d/1magYM7HW6xNQ0sxktnmVmIBmVHOulitcD_tyVHzYcLQ/viewform?sid=1e75f09628064f9&token=YfyRpz0BAAA.QMok4JpobMZlxb0HMDdOgA.Bh4L_Gw0taV5ThLqZavtFw)

Comptant sur vos réponses nombreuses (c'est notre région qui pilote l'étude !!!)

Sincères salutations

**Françoise GLEIZE**

FNTR – FNTV LANGUEDOC

Parc d'Activités Méditerranée

65, impasse Gérard Dupond

34470 PEROLS

Tel : 04 67 17 92 85 Fax : 04 67 17 92 86

[fntr.fr](http://fntr.fr) : Le Transport Routier de Marchandises, c'est : 36 000 entreprises, 400 000 salariés, 7<sup>ème</sup> employeur privé français, 50 Md/an de CA HT, dont 2,3 Md d'investissements, En 20 ans : 3 fois moins d'accidents, 80% de moins de gaz polluants, 20% de moins de carburant à la tonne

**Annexe - 7 : Table de rapprochement questions – Items**

## ANNEXES

Les questions marquées d'un astérisque sont « à réponse obligatoire », les termes entre crochets « [ ] » représentent les choix de réponses offerts aux prestataires interrogés.

	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	Information Générale
<b>Quelle est la taille de votre entreprise ? *</b>				X
<b>Mon entreprise peut répondre à des Appels d'Offres : *</b>				
De différents secteurs d'activité				X
D'un nombre restreint de secteurs d'activité				X
D'un seul secteur d'activité	X			
De multiples clients différents	X			
D'une catégorie de clients (Ex : Grande Distribution OU Grossiste OU Les fournisseurs de viande, etc.)	X			
D'un client unique	X			
<b>VOUS ET VOTRE ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ</b>				
<b>Quelle est la répartition de votre activité par secteur ? *</b>				
En pourcentage du Chiffre d'Affaires : Grande Distribution, Grossiste, Industrie.				
0%				X
de 1 à 10%				X
de 11 à 19%				X
de 20 à 29%				X
30% ou +	X			
<b>Le marché de la Prestation Logistique dans votre activité est : * [de plus en plus, de moins en moins, identique.]</b>				
En expansion ?				X
Sous la pression des Donneurs d'Ordres en termes de volume et de qualité de service ?	X			
Soumis, de la part de vos clients, à une économie d'échelle (mutualisation, massification, etc.) ?	X			
<b>Par quels moyens êtes-vous mis en relation avec des Donneurs d'Ordres potentiels ? *</b> <b>[Très fréquemment, Souvent, Occasionnellement, Jamais]</b>				CERCLE / RESEAU
Par l'intermédiaire de confrères exerçant le même métier dans un marché différent				RESEAU
Par l'intermédiaire de confrères exerçant le même métier dans le même marché que le votre				CERCLE
Par le bouche à oreille entre les Donneurs d'Ordres				RESEAU
Par le biais des Appels d'Offres lancés par les clients (Email, courrier, etc.)	X			
Par le biais des parutions des Appels d'Offres dans la presse (spécialisée ou non)				RESEAU

## ANNEXES

Par le biais de plateformes de référencement (B2B)				CERCLE
Lors des salons professionnels	X			RESEAU
Au sein de réunions d'association ou de réseau	X			RESEAU
	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	<b>L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement</b> L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	<b>Information Générale</b>
<b>Quelles sont les règles au sein de votre relation commerciale avec votre Donneur d'Ordres ? * [Etabli formellement, Non établi formellement, Délégation informelle, Sans objet]</b>				
Normes sanitaires en vigueur	X			X
Normes environnementales en vigueur				X
Autres normes spécifiques métier	X			
Réglementation transport				X
Signature du Cahier des Charges faisant office de contrat	X			
Contrat type de Transport ou Logistique				X
Ordre de prestation (ex. O.T., fax quotidien, etc.)	X			
<b>Quels sont, d'après vous, les critères de sélection utilisés par votre Donneur d'Ordres lors de l'attribution des marchés ? * [Critère le plus important, Critère secondaire, Critère retenu mais non éliminatoire, Critère pas important, Critère non retenu]</b>				
Le prix	X			
La qualité de service rendu au client final	X			
La notoriété de notre entreprise				X
Le fait que l'entreprise travaille déjà avec un concurrent de même taille voire plus important	X			
Les certifications et les normes appliquées par l'entreprise		X		
L'expertise dans le domaine d'activité	X			
Le taux de couverture géographique	X			
Les outils technologiques détenus par l'entreprise (système informatique, matériel, etc.)	X	X		

## ANNEXES

	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement	Information Générale
			L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	
<b>Selon vous quels autres critères entrent en jeu de façon significative dans le choix d'attribution par vos Donneurs d'Ordres</b>	X	X		
<b>Quels sont, d'après vous, les critères de performance utilisés par votre Donneur d'Ordres afin de mesurer votre prestation tout au long du contrat ? *</b>	X			
<b>Pensez-vous que le niveau de service rendu au "client final" est l'indicateur utilisé par votre Donneur d'Ordres pour mesurer : * [Oui, Non]</b>				
A - La performance logistique de votre entreprise	X			
B - La performance de l'ENSEMBLE de la chaîne logistique dont votre entreprise fait partie	X			
<b>Depuis 2009, le rythme des Appels d'Offres concernant votre prestation pour un marché auquel votre entreprise répond ou peut répondre * [Echelle de valeur : à peu évolué / à très sensiblement évolué]</b>	X			
<b>Pouvez-vous nous donner un ordre d'idée ? * [Tous les ans, Tous les 2, 3, 4 ou 5 ans]</b>				
Rythme des Appels d'Offres AVANT 2009	X			
Rythme des Appels d'Offres MAINTENANT	X			
<b>LES RELATIONS COMMERCIALES AU SEIN DE VOTRE MARCHÉ</b>				
<b>Avant 2009, lors des Appels d'Offres... * [Plus grande, Moins grande, Identique]</b>				
généralement la taille des Prestataires Logistiques, soumissionnaires et sollicités, était	X			
généralement la couverture géographique assurée par les Prestataires Logistiques, soumissionnaires et sollicités, était :	X			
<b>Vous considérez votre marché comme : * [Stable / Instable]</b>	X			
<b>Pensez-vous que votre marché est ouvert aux prestataires opportunistes ? * Oui / Non</b>	X			

## ANNEXES

	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement	Information Générale
			L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	
<b>Le marché, au sein duquel votre entreprise offre ses services, est caractérisé par : * [Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas du tout d'accord]</b>				
Des prix de vente de nos prestations revus sans cesse à la baisse	X			
Des prix de vente de nos prestations revus sans cesse à la baisse hors "pied de facture gasoil"	X			
Des hausses de prix de vente de nos prestations	X			
Des hausses de prix de vente de nos prestations hors "pied de facture gasoil"	X			
Des relations avec le Donneur d'Ordres plus précaires qu'auparavant	X			
Des relations plus pérennes avec le Donneur d'Ordres	X			
La possibilité d'opportunisme (One Shot) de la part d'autres prestataires	X			
Une demande de plus en plus standard, il y a de moins en moins de demandes spécifiques	X			
Un plus grand nombre d'offrants (prestataires capables de répondre aux Appels d'Offres)	X			
Le Donneur d'Ordres fait plus facilement appel à des prestataires afin de résoudre une problématique d'approvisionnement, même ponctuellement	X			
Le Donneur d'Ordres pense d'abord à remettre en cause sa relation avec le prestataire logistique plutôt que de modifier sa méthode, sa technique d'approvisionnement ou sa chaîne logistique	X			
<b>Au sein de votre marché : * [Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas du tout d'accord]</b>				
Votre type de prestation est devenu un standard (il y a un grand nombre de prestataires offrant le même type de prestation de même niveau)	X			
<b>PARLONS MAINTENANT D'OBJECTIF CO2</b>				
<b>En quelle année avez-vous adhéré à la charte et la démarche "Objectif CO2" ? *</b>		X		
<b>Quelle est l'origine de votre adhésion à "Objectif CO2" ? *</b>		X		

## ANNEXES

	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement	Information Générale
			L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	
<b>Comment avez-vous connu "Objectif CO2" ? *</b>				
Par une communication de la part de "Objectif CO2"		X	X	
Par une communication générale de l'ADEME		X	X	
Par mon organisation professionnelle, ma fédération		X	X	
Par un confrère		X		RESEAU/CE RCLE
Par la presse spécialisée				X
Par l'intermédiaire de l'un de nos Donneurs d'Ordres / Clients	X			
Lors d'un salon professionnel				RESEAU
<b>Pourquoi avez-vous adhéré à "Objectif CO2" ? *</b>				
Pour maîtriser nos impacts environnementaux		X		
Pour mieux maîtriser les éléments qui impactent sur notre coût de revient		X		
Pour mieux connaître notre ratio Investissement/diminution des impacts D.D.I.E.		X		
Pour être en phase avec les pratiques de nos concurrents		X	X	
Pour valoriser l'image de notre entreprise en tant qu'expert dans notre profession		X		
Pour nous démarquer de la concurrence		X		
Pour répondre à une incitation de la part de nos Donneurs d'Ordres		X		
Parce que c'est une tendance du marché				X
Parce que cela va de toute façon être obligatoire			X	X
<b>Quel est pour vous le rôle d'Objectif CO2 ainsi que celui de son responsable qui vous accompagne dans la démarche ? *</b>				
Il ouvre le champ du Développement Durable. Nous découvrons les options possibles de mise en œuvre.		X		
Il nous procure et maintient un outil de contrôle de l'efficacité de nos efforts concernant le D.D.I.E.		X	X	
Il est le gage de l'investissement de notre entreprise dans le Développement Durable et "Objectif CO2" vis à vis de nos clients.		X	X	

## ANNEXES

Il consolide notre démarche Objectif CO2 et Développement Durable auprès de nos collaborateurs et en interne.			X	
Il est pour nous une source d'information sur les avancées de notre entreprise en termes environnementaux.			X	
Il nous permet de formaliser les données : tableaux de bord, analyses chiffrées, rapports.			X	
Il nous permet d'être informé sur les avancées des autres entreprises engagées dans la même démarche		X	X	
	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	Information Générale
<b>Quelle est l'utilité de la charte "Objectif CO2" pour votre entreprise ? * [Pas du tout important, Peu important, Assez important, Très important]</b>				
Elle démontre que nous agissons pour l'environnement dans un cadre défini		X	X	
Elle a valeur d'un engagement de notre part et nous maintient dans notre volonté d'agir sur l'environnement			X	
Elle est au sein de l'entreprise une ligne directrice de nos actions et décisions			X	
Elle permet de communiquer en interne			X	
Elle nous permet de communiquer vers notre marché et nos clients sur nos actions concernant le Développement Durable		X	X	
Elle limite la capacité de certains prestataires à communiquer sur le Développement Durable sans réellement engager d'action		X	X	
<b>DANS CETTE PARTIE NOUS NOUS INTERESSONS A VOS INTENTIONS VIS A VIS DE "OBJECTIF CO2" ET VOS REMARQUES EN TERMES D'EVOLUTION DE LA CHARTE</b>				
<b>Vous êtes vous réengagé ou avez-vous l'intention de le faire pour une nouvelle période de 3 ans ? *</b>		X	X	
<b>Pourquoi avoir fait le choix de vous réengager ou ne pas vous réengager avec "Objectif CO2" * [Très satisfaisant, Satisfaisant, Insuffisant, Décevant]</b>				
La fonction de guideline " ligne directrice" en interne			X	
La visibilité de notre action auprès des clients, du marché, concernant le Développement Durable		X	X	
Les impacts (économies) sur nos coûts		X		

## ANNEXES

	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement	Information Générale
			L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	
<b>Objectif CO2 nous permet de répondre à des demandes actuelles provenant de nos clients * Echelle : Tout à fait, Pas du tout</b>		X		
<b>Concernant les investissements réalisés par votre entreprise pour répondre aux exigences de la charte * [Echelle : Tout à fait, Pas du tout]</b>				
Ils sont lourds financièrement		X		
Ils sont compliqués à mettre en œuvre		X		
Ils sont difficilement rentables		X		
Ils ont été intégrés dans des investissements prévus dans la marche normale de l'entreprise		X		
<b>Afin de mettre en œuvre "Objectif CO2" et la charte, votre entreprise : * [Oui, Non, Nous prévoyons de le faire, Nous n'avons pas l'intention de le faire]</b>				
A réalisé au moins un investissement matériel (ex. achat d'ensemble routier)		X	X	
A effectué au moins un recrutement directement lié aux axes d'actions de la charte CO2		X	X	
A alloué un budget formation spécifique aux axes de la charte CO2		X	X	
<b>Si vous n'aviez pas adhéré, ou eu l'intention d'adhérer, à "Objectif CO2", auriez-vous * [Oui, Non, Pas concerné]</b>				
Réalisé ce type d'investissement matériel ?		X	X	
Recruté au moins un salarié détenant au moins une compétence liée au Développement Durable ?		X	X	
Recruté au moins un salarié sans compétence liée au Développement Durable ?				X
Alloué un budget formation pour sensibiliser votre personnel aux pratiques du Développement Durable (éco-conduite, basse consommation, recyclage, environnement) ?		X	X	
<b>OBJECTIF CO2 ET LA CHARTE A VENIR OU AVENIR</b>				
<b>Quels sont, d'après vous, les points que "Objectif CO2" doit mettre en œuvre ou sur lesquels "Objectif CO2" devrait mettre l'accent ? * [Oui / Non]</b>				
Un label (de type éco-responsable) au-delà de la charte		X	X	
Une norme (de type ISO, Qualimat, etc.)		X	X	
Un contrôle plus efficace des pratiques D.D.I.E. au sein de		X	X	



## ANNEXES

"Objectif CO2"				
Un partage d'expérience entre les signataires de la charte		X	X	
La mise en place de congrès, de réunion à l'échelle régionale ou nationale			X	
L'incitation pour les Donneurs d'Ordres de choisir des prestataires "Objectif CO2" (par la loi ou autre)			X	
Un étiquetage des produits ayant transité par une chaîne logistique "Objectif CO2"			X	
Un logo ou un label plus identifiable, plus visible.			X	
	Avant "Objectif CO2" les PSL sont encastrés dans un marché "Plug and Play"	Le D.D.I.E. est un facteur de découplage	<b>L'engagement "Objectif CO2" est un facteur de ré-encastrement</b> L'engagement CO2 présente les caractéristiques d'une possible institutionnalisation	<b>Information Générale</b>
<b>Selon vous, "Objectif CO2" va correspondre à terme à la demande des Donneurs d'Ordres concernant la protection de l'environnement : * [A 1an, 2 à 3ans, 4 à 5ans, plus de 5ans, Jamais, je ne sais pas]</b>		X	X	
<b>La raison sociale de votre entreprise *</b>				X
<b>Votre nom et prénom</b>				X
<b>Vous êtes ? * [Dirigeant actionnaire, Dirigeant, Cadre de direction, Cadre, Agent de Maitrise, Employé]</b>				X
<b>Souhaitez-vous avoir un retour sur cette enquête ? *</b>				X
Total de questions par Item	44	42	35	31

# ANNEXES

## ANNEXE - 8 : SYNTHÈSE ACTION - SOURCE CHARGE DE MISSION «OBJECTIF CO2» LANGUEDOC ROUSSILLON



en Languedoc-Roussillon

La mission Objectif CO<sub>2</sub> «les transporteurs s'engagent !» en Languedoc-Roussillon a démarré le 1<sup>er</sup> octobre 2009, elle fait partie des actions pilotées par Translog sud de France et est cofinancée par la Région Languedoc-Roussillon et l'ADEME-LR. Au niveau national, cette action est portée par le Ministère de l'écologie et l'ADEME en partenariat avec les fédérations de transporteurs. Au 15 février 2010, l'ADEME a recensé **267 entreprises signataires en France**. En Région Languedoc –Roussillon les 28 entreprises suivantes ont signé la charte :

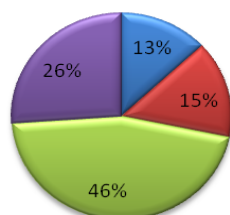
SAS CABAILLE, Le BOULOU -66	SA TAB, St JEAN de VEDAS -34
SARL RICHARD POL, PERPIGNAN -66	SARL Transports RUIZ et Fils, CASTELNAUDARY - 11
SARL TRANSBAUS, Le BOULOU -66	SARL XAVIER DUFFAU, CARCASSONNE -11
SARL CASSIGNOL ET IMART, LASBORDES -11	SARL Transports SALVA, SALSÉS LE CHATEAU -66
SARL CHARLON, SETE -34	SAS PROUHEZE, MALBOUZON -48
SA BOYER, CHELY D'APCHER -48	SARL PEYROT, CARCASSONNE -11
SA EXPRESS MAREE, LEZIGNAN CORBIÈRES -11	SAS SATFER, PERPIGNAN -66
SA MEDINA, PERPIGNAN -66	SARL KING TTP, COURNONSEC-34
SA CAPELLE, VEZENOBRES -30	SA APRIN, BEAUCAIRE -30 (groupe Capelle)
SARL TROUCÉLIER, MENDE -48, TRV	SA SOLATRAG, AGDE -34
SA DYNEFF, MONTPELLIER -34	SA VEOLIA environnement, LATTES -34
SARL Roussillonnaise de transport, PERPIGNAN -66	SARL TRANSFRIGO, FRONTIGNAN -34
SARL FAURE, PONT St ESPRIT -30, TRV	SARL BOUISSE, LES ANGLÈS -30, TRV
SARL AURAN, BAGNOLS SUR CEZE -30, TRV	SARL PELLET, NIMES -30

Ces 28 signataires représentent : 2400 salariés, 1060 conducteurs et 970 véhicules

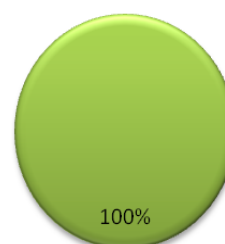
### Typologie des entreprises signataires au 01 Janvier 2011

■ GE 250 et +   ■ ME de 50 à 249   ■ PE de 10 à 49  
■ PE de 10 à 49   ■ TPE de 2 à 9

TRM



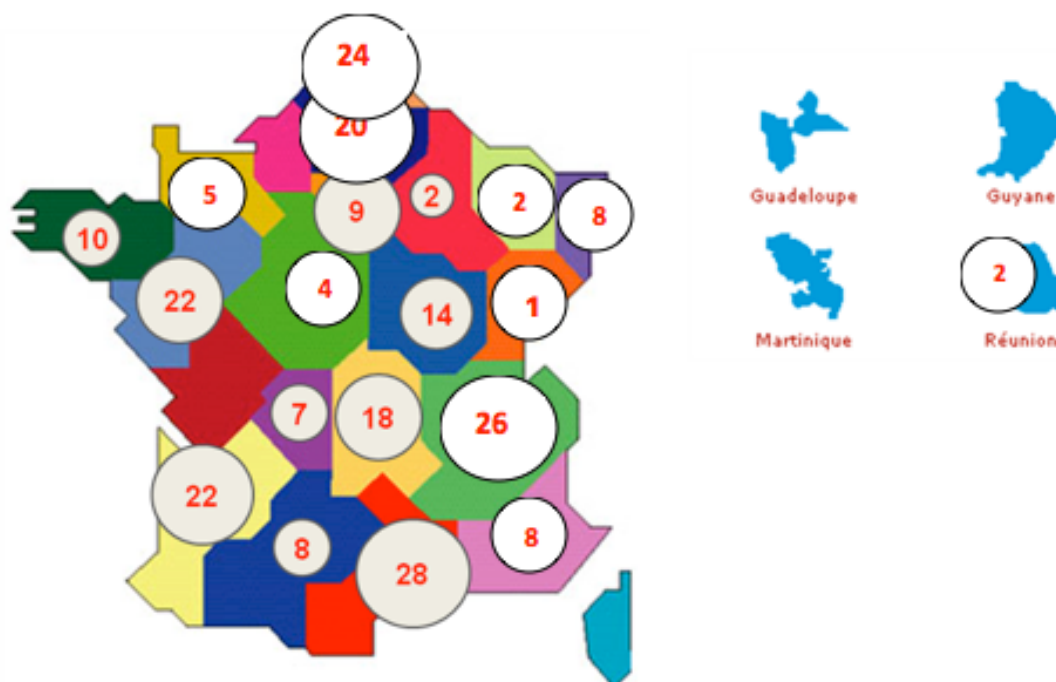
TR



En Languedoc Roussillon, la charte Objectif CO<sub>2</sub> est signée essentiellement par des TPE-PME (80%) et majoritairement par des entreprises de 10 à 50 salariés (50%, TRM)

Nombre de chartes signées au 11 Janvier 2010

## ANNEXES

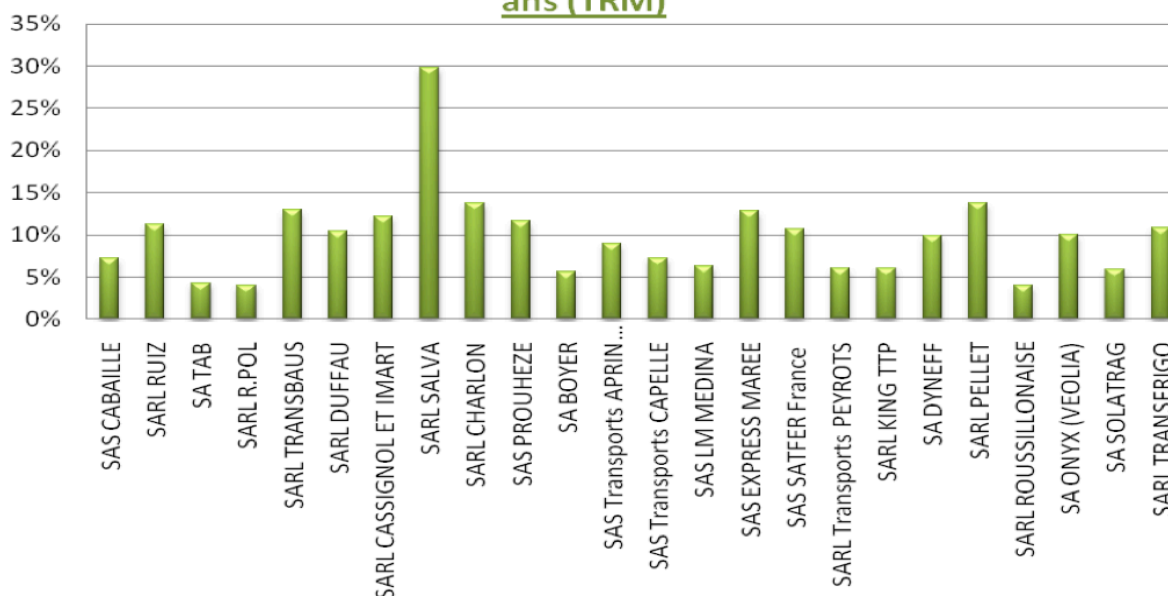


\*En Languedoc Roussillon : 24 entreprises de TRM et 4 entreprises de TRV

### Les indicateurs et les gains de CO<sub>2</sub>

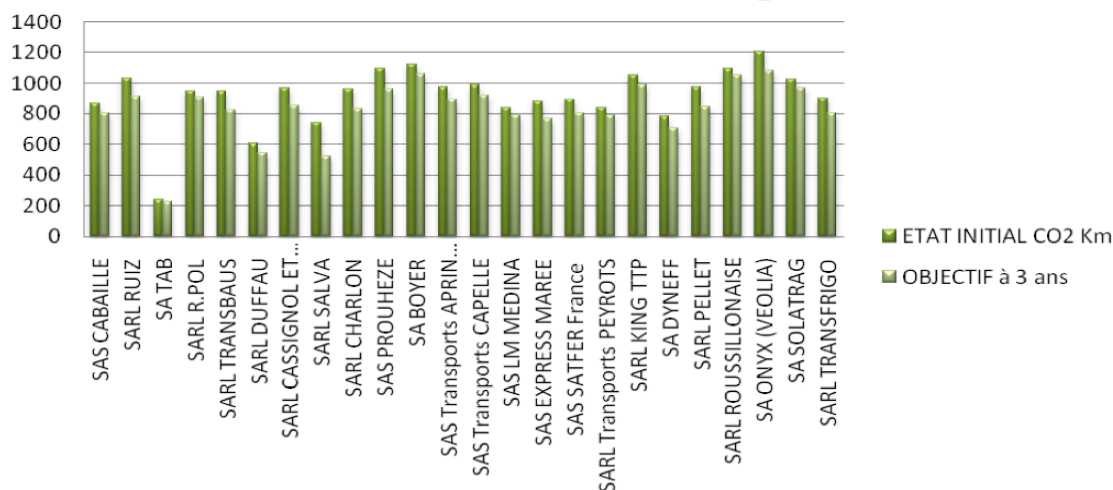
La définition d'indicateur(s) de performance environnementale est propre à l'entreprise en relation avec la (les) données représentative(s) de son activité. Le gramme de CO<sub>2</sub> à la tonne Km (ou palette km ou linéaire de plancher Km) semble l'indicateur le plus pertinent pour le TRM par rapport au gramme de CO<sub>2</sub> au Km. En effet, il intègre les quantités de marchandises en plus de la distance et des quantités de gazole. D'autre part, il justifie l'intérêt de l'axe 4 de la charte : « Flux de marchandises ». **23 des 28 entreprises** signataires ont évalué leurs émissions avec ces deux indicateurs.

### Pourcentage de réduction du CO<sub>2</sub> des entreprises sur 3 ans (TRM)

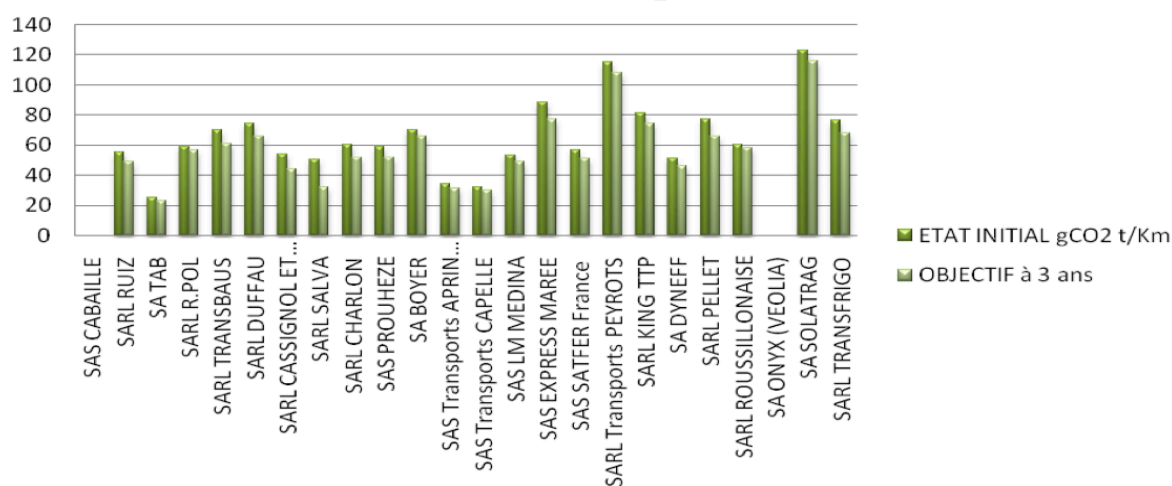


# ANNEXES

## Evolution des émissions de CO<sub>2</sub> en gramme au Km (TRM)



## Evolution des émissions de CO<sub>2</sub> à la tonne Km (TRM)



Pour le TRM, la baisse moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> prévue en trois ans est de **9,72 % (moyenne nationale : 8,6%)**. Le niveau d'émission des 24 signataires est de **915g** de CO<sub>2</sub> au Km et **65g** de CO<sub>2</sub> à la tonne Km, il devrait être de **826g** de CO<sub>2</sub> au Km et de **58g** de CO<sub>2</sub> à la tonne Km d'ici la fin de l'engagement des entreprises.

## Evolution des émissions de CO<sub>2</sub> en gramme au Km (TRV)

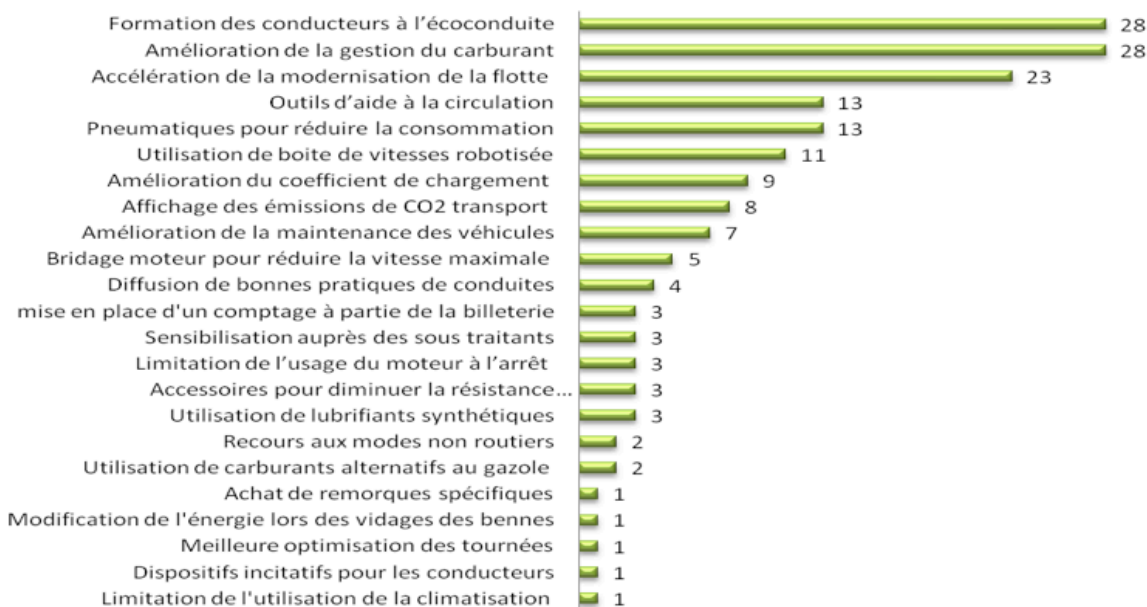


# ANNEXES

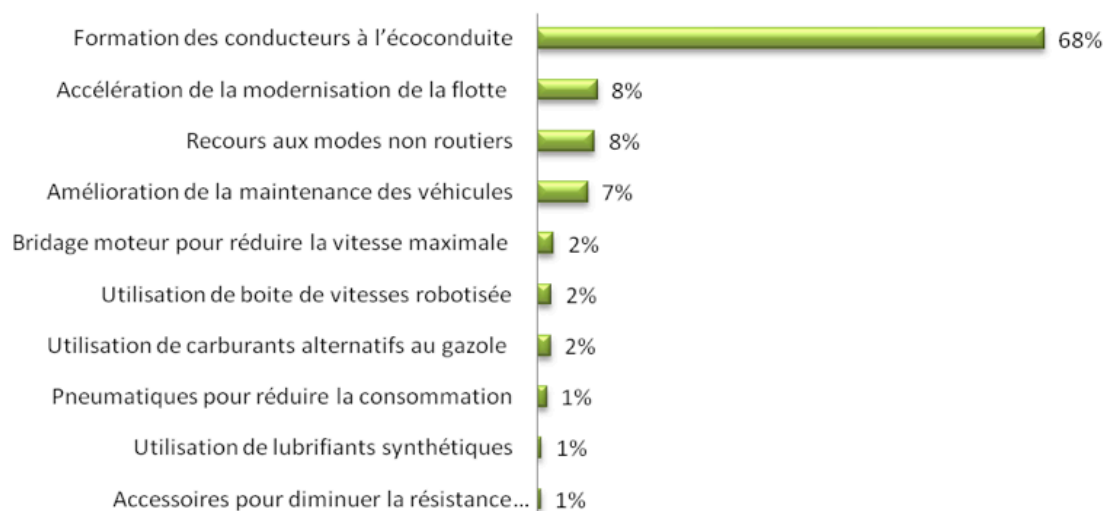
Pour le TRV, la baisse moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> prévue en trois ans est de **7,51 %**. Le niveau d'émission des 4 signataires est de **749 g** de CO<sub>2</sub> au Km, il devrait être de **693 g** de CO<sub>2</sub> au Km d'ici la fin de l'engagement des entreprises.

## Les actions

### Occurrence des actions (TRM TRV)



### Gains potentiels de CO<sub>2</sub> par action



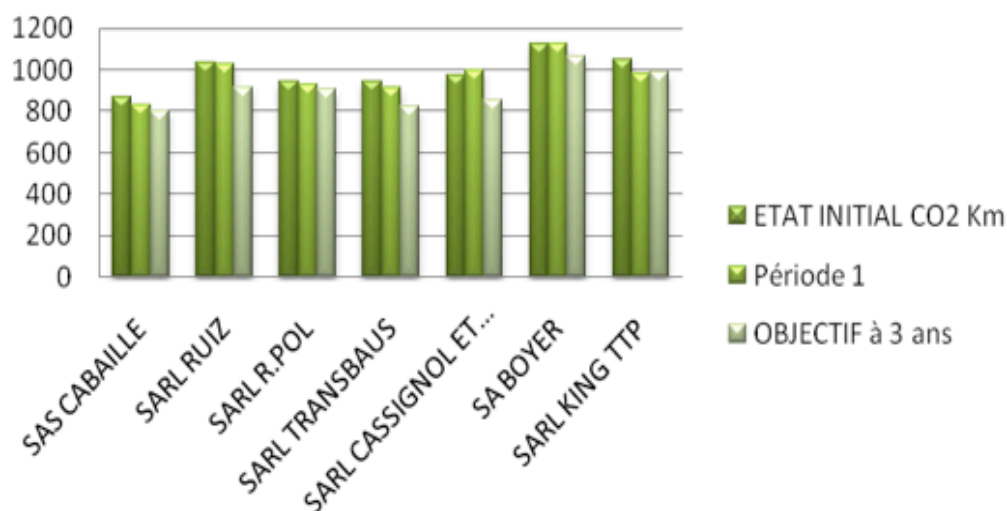
*A noter : l'action « Formation des conducteurs à l'éco-conduite » représente à elle seule 68% des gains de la charte. Le recours aux modes non routiers (combiné rail/route) permet un gain de 8% alors que seules 2 entreprises ont recours à cette action.*

## ANNEXES

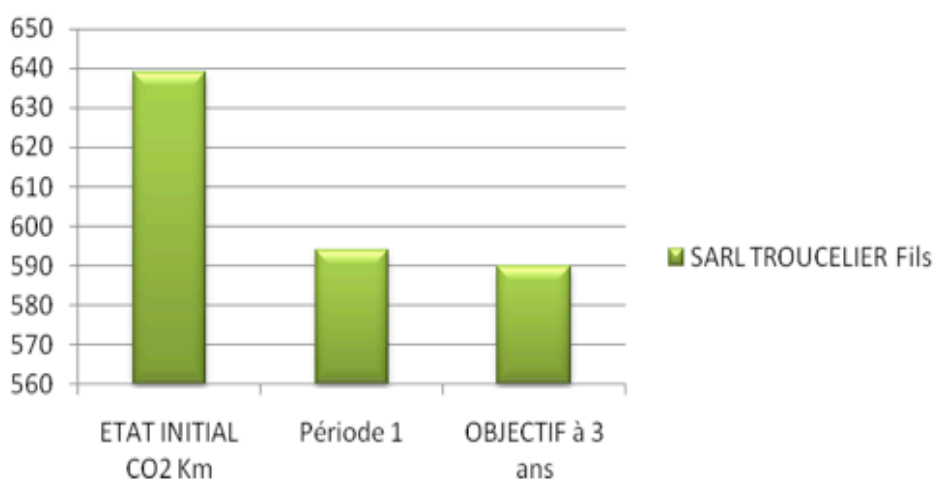
### Evolution des indicateurs au 15 01 2011

Les 7 entreprises de TRM et l'entreprise de TRV qui sont arrivées à échéance de leur première période ont globalement respecté leurs engagements. Leurs indicateurs sont en baisse (2,5% en moyenne pour le CO<sub>2</sub> au Km)

#### Evolution de l'indicateur CO<sub>2</sub> au Km . Bilan à 1 an (TRM période 1)



#### Evolution de l'indicateur CO<sub>2</sub> au Km. Bilan à 1 an (TRV période 1)



### Perspectives

62 entreprises ont montré leur intérêt pour la charte. 28 sont signataires à ce jour et 11 autres devraient signer leur engagement au premier semestre 2011.

# ANNEXES

## ANNEXE - 9 : CHARTE D'ENGAGEMENTS VOLONTAIRES DE REDUCTION DES EMISSIONS DE CO2

### CHARTRE D'ENGAGEMENTS VOLONTAIRES DE REDUCTION DES EMISSIONS DE CO2



**L'entreprise ....XXXX.....s'engage dans une démarche volontaire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>** de ses activités de transport routier de marchandises, concrétisée par la présente charte.

**L'entreprise a au préalable réalisé un diagnostic CO<sub>2</sub>** qui lui a permis :

- d'établir un état des lieux initial de référence et de retenir un périmètre d'engagement ;
- de définir au moins un indicateur de performance environnementale et de chiffrer un objectif de réduction à atteindre sous trois ans ;
- de définir un plan d'actions en retenant au moins une action par axe (le véhicule, le carburant, le conducteur et l'organisation des flux) afin d'atteindre l'objectif ainsi fixé.

Ces éléments sont repris dans la fiche de synthèse relative à l'état des lieux initial, annexée à la présente charte.

**L'entreprise s'engage à :**

- mettre en œuvre ce plan d'actions et à en assurer le suivi ;
- transmettre à l'ADEME tous les ans (à la date anniversaire de la signature de la présente charte) et durant les trois années d'engagements, la fiche de synthèse de suivi incluse dans le tableur "Engagements volontaires".

**Le Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, le Conseil Régional et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) s'engage à :**

- fournir à l'entreprise le logo "Objectif CO<sub>2</sub>" associé à la charte afin qu'elle puisse valoriser sa démarche ;
- faire figurer le nom de l'entreprise sur les listes des entreprises signataires de la charte ;
- fournir une assistance dans le cadre du suivi et de l'évaluation des actions menées par l'entreprise ;
- valoriser l'engagement du transport routier de marchandises en faveur du Développement Durable.

**L'entreprise peut utiliser le logo "Objectif CO<sub>2</sub>"** associé à la démarche pendant toute la durée du plan d'actions et peut librement faire référence à son engagement d'entreprise signataire.

L'attention de l'entreprise est toutefois attirée sur le fait que le droit d'utiliser le logo est soumis au respect des engagements pris par elle. A défaut, l'Etat et l'ADEME se réservent le droit d'exclure l'entreprise de la démarche. Dans ce cas, l'entreprise ne pourra plus utiliser le logo qui y est associé et sera exclue de la liste des entreprises signataires de la charte.

A \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_,

Pour l'Etat	Pour le Conseil Régional Languedoc-Roussillon	Pour l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie	Pour l'entreprise
Claude BALAND Préfet de la région Languedoc- Roussillon	Christian BOURQUIN Président de la Région Languedoc-Roussillon	Gérard RIGUIDEL Directeur régional de l'ADEME	



## ANNEXES

### ANNEXE - 10 : FICHE RESUME DE LA DEMARCHE «OBJECTIF CO2 »: LES TRANSPORTEURS S'ENGAGENT » - SOURCE CHARGE DE MISSION «OBJECTIF CO2 » LANGUEDOC ROUSSILLON



en Languedoc-Roussillon

Contact :  
Bertrand DUMAS  
Courriel :  
objectif.co2.lr@free.fr

Tél. : 04 67 48 64 22  
Port. : 06 87 33 45 45  
Fax : 04 67 48 00 44

## Résumé de la démarche

### « Objectif CO<sub>2</sub> :

### Les transporteurs s'engagent »

## Préambule

Les conclusions du Grenelle de l'environnement de fin 2007 ont retenu, s'agissant des transports, l'objectif de réduire de 20 % d'ici 2020 les émissions actuelles de l'ensemble des transports en France.

Lancée en mars 2007, la charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, dans le transport routier de marchandises, désormais intitulée « Objectif CO<sub>2</sub> : les transporteurs s'engagent », s'inscrit dans une démarche globale de lutte contre le changement climatique.

Cette démarche volontaire a été élaborée par la Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer (DGITM) et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), en concertation avec les organisations professionnelles de transporteurs.



# *Quels bénéfices pour les entreprises ?*

Quelles que soient leur taille et leur activité, toutes les entreprises de transport routier de marchandises (transporteurs ou chargeurs équipés d'une flotte de véhicules) peuvent s'engager dans la démarche en signant la charte d'engagements volontaires. Les entreprises signataires peuvent en tirer un quadruple bénéfice :

### Un bénéfice économique

Réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, c'est réduire sa consommation de carburant et sa vulnérabilité face aux aléas des cours des produits pétroliers. Cela compte particulièrement dans un contexte où les charges de carburant représentent en moyenne 25% du prix de revient du transport routier en longue distance !

### Un bénéfice vis-à-vis des clients

Pour les transporteurs, réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, c'est maintenir un avantage concurrentiel et répondre à une demande des chargeurs et des donneurs d'ordre soucieux de réduire l'impact carbone de leurs activités de transport. C'est aussi prendre une longueur d'avance par rapport aux futures réglementations.

### Un bénéfice managérial

Réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, c'est impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise autour d'un objectif fédérateur. C'est aussi engager toute l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses fournisseurs dans une démarche structurante, valorisante en interne et en externe.

### Un bénéfice environnemental

Réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, c'est améliorer l'image de la profession auprès du grand public. C'est participer très concrètement à la lutte contre le changement climatique et contribuer à atteindre les objectifs du Grenelle de l'Environnement. Adopter une conduite plus souple, moderniser sa flotte de véhicules, suivre sa consommation de carburant, rationaliser ses déplacements, optimiser les flux et le remplissage des camions... sont autant d'actions qui conduisent à réduire la consommation de carburant et donc les émissions de gaz à effet de serre, mais également l'encombrement du trafic, les nuisances sonores et à améliorer la qualité de l'air.

# La méthodologie

La réussite de la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » dépend non seulement de l'implication de l'entreprise, mais aussi, dans une large mesure, de la méthodologie employée. L'entreprise signataire doit ainsi scrupuleusement respecter quatre étapes clefs.

### 1- VÉRIFIER L'EXISTENCE DES CONDITIONS PRÉALABLES

Mon entreprise est-elle prête à mettre en œuvre la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » ?

### 2- DÉFINIR UN ÉTAT DE RÉFÉRENCE ET UN PLAN D' ACTIONS

Quel est l'état des lieux dans mon entreprise et quelles actions vais-je mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ?

### 3- S'ENGAGER SOLENNELLEMENT

Mon entreprise s'engage sur 3 ans et agit avec le soutien des Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) et des délégations régionales de l'ADEME.

### 4- VÉRIFIER LE RESPECT DES ENGAGEMENTS

Mon entreprise fait un bilan des actions menées et évalue avec l'ADEME les résultats obtenus.

## 1-. L'autoévaluation ou la validation des préalables :

L'autoévaluation est réalisée par l'entreprise au moyen de l'outil « autoévaluation.xls » (cf. annexe).

Cette autoévaluation vise à ce que l'entreprise désireuse d'entrer dans la démarche de la charte d'engagements volontaires valide qu'elle répond a minima à certains préalables. En effet, l'intégration d'une entreprise au sein de la démarche nécessite qu'elle maîtrise et suive un certain nombre de données. Ces préalables permettent de valider la maturité de l'entreprise vis-à-vis de la problématique de la maîtrise des consommations de carburant et des émissions de gaz à effet de serre. Ils permettent en parallèle de confirmer que l'entreprise a à sa disposition tous les outils de maîtrise de ses impacts (suivi de la consommation, connaissance de son parc...).

L'outil indique automatiquement si l'entreprise remplit ou non les préalables nécessaires pour se lancer dans la démarche.

Les préalables de la charte d'engagements volontaires sont au nombre de 9 :

n°1 le projet est porté par la direction générale de l'entreprise ;

n°2 un chef de projet interne a été nommé ;

## ANNEXES

---

n°3 l'entreprise a identifié ses motivations (environnementales, économiques, sociales et de clientèle)

n°4 l'entreprise maîtrise la structure de son parc de véhicules ;

n°5 l'entreprise suit la consommation de carburant par véhicule et/ou par conducteur ;

n°6 l'entreprise maîtrise les actions de formation et de sensibilisation de ses conducteurs ;

n°7 l'entreprise suit ses flux de marchandises ;

n°8 l'entreprise connaît sa sous-traitance routière (si l'activité de l'entreprise y fait appel et si le périmètre défini par l'entreprise l'inclut) ;

n°9 l'entreprise connaît les consommations de carburants ou les tonnes. Kilomètres associées aux modes non routiers (si l'activité de l'entreprise y fait appel et si le périmètre défini par l'entreprise l'inclut).

### 2-. La réalisation d'un diagnostic CO<sub>2</sub>

Pour signer la charte d'engagements volontaires et ainsi intégrer la démarche, l'entreprise devra fournir l'outil "Engagements volontaires" (tableur fourni par le chargé de mission une fois l'autoévaluation terminée) complété et respecter les pré-requis suivants :

**Pré-requis n°1 : Réaliser un diagnostic CO<sub>2</sub>** qui vise notamment à faire un état des lieux de sa situation. Ceci nécessite, de la part de l'entreprise, une bonne connaissance et un suivi de la structure de son parc, de ses consommations de carburant par véhicule et/ou par conducteur, de ses actions de formation et de sensibilisation des conducteurs ainsi que de ses flux de transport.

**Pré-requis n°2 : Choisir / Définir au moins un indicateur de performance environnementale** propre à l'entreprise (de type g CO<sub>2</sub>/t.km) avec un objectif de réduction à 3 ans. Cet indicateur doit être significatif pour l'entreprise et doit être choisis en fonction du périmètre retenu.

**Pré-requis n°3 : Définir un plan d'actions sur une période de 3 ans** élaboré autour des quatre axes suivants : le véhicule, le carburant, le conducteur et l'organisation des flux de transport

**Pré-requis n°4 : Choisir au moins une action par axe** étant précisé qu'à toute action retenue, devra correspondre un objectif chiffré et mesurable à atteindre dans un délai déterminé afin de pouvoir suivre et évaluer les résultats obtenus.

L'outil « Engagements volontaires », outil central de la démarche, permet à l'entreprise de faire l'état des lieux de sa situation et de définir si elle dispose des informations nécessaires relatives à sa flotte, à ses consommations, à ses formations...

Par ailleurs, l'outil permet d'évaluer les gains de CO<sub>2</sub> que l'entreprise peut attendre en fonction des actions qu'elle aura choisies et des objectifs qu'elle se sera fixée pour chacune de ces actions. L'outil permet ainsi à l'entreprise de tester différentes situations et d'évaluer sur quel objectif elle pourra s'engager de manière réaliste.

### 3-. La validation du diagnostic CO<sub>2</sub> et la signature de la charte

Après validation par le comité de validation, l'entreprise pourra officiellement signer la charte d'engagements volontaires.

Cette signature est tripartite ou quadripartite : elle aura lieu entre l'entreprise, le MEEDDAT (représenté en région par le préfet), l'ADEME avec, dans certains cas, le conseil régional.

Deux niveaux ont été définis pour distinguer les entreprises signataires de la charte :

#### □ Niveau 1 : Utilisation du logo et du nom associés à la démarche :

Dès signature de la charte, l'entreprise pourra utiliser le logo et le nom associé à la démarche afin de communiquer tant en interne qu'en externe sur ses engagements. La liste des entreprises signataires de la charte sera mise en ligne sur les sites Internet de référence.

Cependant, les partenaires de la démarche se gardent la possibilité, après avis du comité de validation, d'exclure les entreprises qui ne respecteraient pas leurs engagements.

#### □ Niveau 2 : Labellisation environnementale des entreprises de transport.

Dans une phase ultérieure, un système de label sera mis en place afin de récompenser les entreprises qui auront un niveau de performance environnementale supérieur à la moyenne. Ce label, attribué suivant des critères référencés dans un cahier des charges précis, sera gradué selon le niveau de performance.

### 4-. La mise en œuvre et le suivi des engagements

L'évaluation annuelle permet de vérifier le respect des engagements pris par l'entreprise, d'ajuster le cas échéant son plan d'actions et ses objectifs. Elle constitue un levier de motivation pour le personnel et un instrument de mesure des résultats obtenus.

# Les outils pour agir durablement

Les actions susceptibles d'être mises en œuvre dans l'entreprise ont été réparties selon quatre axes :

🔍> **Axe 1 Véhicule** : En agissant sur les véhicules, en utilisant des équipements et des solutions technologiques reconnus, vous réduisez vos consommations de carburant et donc vos émissions de CO<sub>2</sub>.

🔍> **Axe 2 Carburant** : Vous pouvez mieux gérer la consommation, par exemple grâce à des logiciels ou des carburants alternatifs, et diminuer votre dépendance au gazole.

🔍> **Axe 3 Conducteur** : En agissant auprès des conducteurs et en promouvant l'écoconduite, vous placez l'humain au centre de votre dispositif. Vous responsabilisez vos équipes et influez sur l'un des vecteurs les plus puissants de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> : la conduite !

🔍> **Axe 4 Organisation des transports** : En repensant l'organisation générale de vos transports, vous améliorez la performance environnementale de votre entreprise. Vous pouvez impliquer votre propre exploitation, mais aussi vos donneurs d'ordre, vos sous-traitants et l'ensemble des professionnels de la logistique.

Les entreprises signataires doivent réaliser au moins une action par axe.

## Axe 1 : Le véhicule

### Fiche Action Véh.1 : Accélération de la modernisation de la flotte

Il s'agit dans un premier temps pour l'entreprise **d'investir dans des véhicules construits selon les normes EURO 4 et bientôt EURO 5**, mais aussi de gérer correctement la **motorisation des véhicules** : puissance et âge du moteur adaptés à l'activité ; de privilégier des **véhicules et remorques de faibles masses** ; **d'éviter les surcharges** et **répartir la charge** au mieux dans le véhicule ; de **favoriser les boîtes de vitesses robotisées** et **d'utiliser correctement l'électronique véhicule**.

### Fiche action Véh.2 : Bridage moteur pour réduire la vitesse maximale des véhicules

La vitesse accroît la résistance aérodynamique de façon sensible, ce qui nécessite une demande de puissance accrue et donc une consommation en hausse. Une augmentation de 1 km/heure autour de 80 km/heure se traduit par une augmentation de consommation de 0,5L/100km. La réduction de la vitesse de conduite permet donc une économie de carburant sensible et directe.

### Fiche action Véh.3 : Utilisation de lubrifiants synthétiques

## ANNEXES

---

D'après les informations disponibles auprès des producteurs d'huiles synthétiques, l'utilisation de lubrifiants nouvelles génération « moteur, boîte de vitesse et pont » permettrait une économie de carburant :

- en service sévère de 2% ;
- de 3% sur autoroute ;
- de 4% en faible charge.

Soit une économie maximale d'environ 1L/100km.

### Fiche Action Véh.4 : Utilisation d'accessoires pour diminuer la résistance aérodynamique

Quand un véhicule se déplace, l'air exerce une force sur le véhicule qui s'oppose à son mouvement. Cette force (la résistance aérodynamique) a un effet significatif sur la consommation de carburant des véhicules. La résistance dépend principalement de la forme du véhicule, de son aire frontale et de sa vitesse. Plus l'aire frontale est grande et plus la résistance aérodynamique est importante. De la même manière, plus la vitesse d'un véhicule est élevée, plus la résistance aérodynamique est importante.

La fonction première de la gestion de l'aérodynamisme appliquée aux camions est de réduire cette résistance aérodynamique. Tous les constructeurs prennent en compte l'aérodynamisme dans le design de leurs nouveaux camions. A noter que la remorque n'est pas conçue par le constructeur du tracteur, et donc que les interfaces ne sont pas optimisées sur les aspects de l'aérodynamisme.

Des accessoires modifient la résistance aérodynamique exercée par l'air et peuvent ainsi permettre de réduire la consommation. Il s'agit des **défecteurs** (sur le toit ou latéraux), les **bloqueurs d'air**, la **silhouette et l'aérodynamisme du véhicule** (chaque fois que cela est possible, il est recommandé d'éviter que la carrosserie ne dépasse le gabarit de la cabine (en largeur et en hauteur) et d'adopter des parois lisses et des coins à angle arrondis.)

### Fiche action Véh.5 : Amélioration de la maintenance des véhicules

Un véhicule bien entretenu consomme moins, pollue moins et a une durée de vie plus longue. Les périodicités d'entretien préconisées par les constructeurs sont calculées pour assurer un rendement optimum du véhicule. Lorsque le kilométrage moyen préconisé est dépassé dans des proportions significatives, cela peut engendrer des phénomènes de surconsommation.

Les nettoyages (filtres aérothermes, cuve et tamis filtrant combustible, valve purge, radiateurs...), les vidanges et les échanges de filtres ou de cartouches influenceront la consommation. Les relevés de consommation d'un même conducteur peuvent faire apparaître une très sensible amélioration des performances, du simple fait qu'ont été effectuées entre deux relevés un certain nombre d'opérations d'entretien, alors même que le comportement de conduite du conducteur est resté inchangé.

Afin d'organiser une maintenance efficace des véhicules, un planning d'entretiens réguliers doit être mis en œuvre. Celui-ci pourra faire apparaître différents types d'entretien, du journalier à l'annuel. Si l'entretien journalier (ou de routine) vise à contrôler, de manière systématique mais rapide, des points prioritaires, les entretiens mensuel ou annuel devront

## ANNEXES

---

permettre de vérifier l'ensemble des aspects pouvant impacter la sécurité ou la consommation de carburant.

### **Fiche action Véh.6 : Utilisation de pneumatiques permettant de réduire la consommation**

La résistance au roulement des pneumatiques représente environ 40% de la force de résistance globale à l'avancement (le reste étant réparti entre les frottements internes [20%] et la traînée aérodynamique [40%]).

Il est donc primordial de tenter de diminuer autant que faire se peut la résistance au roulement.

La consommation est donc pour partie déterminée par le type de pneumatiques et leur état, mais aussi par leur pression de gonflage (une pression inadéquate conduit à une surconsommation de carburant).

### **Fiche action Véh.7 : La climatisation : limitation de son utilisation et modification de la technologie**

L'utilisation de la climatisation dans les véhicules a amené plus de confort et de sécurité pour les conducteurs. Cependant, elle est responsable d'une augmentation des émissions des gaz à effet de serre.

Dans le cas de la climatisation, deux actions peuvent donc être mises en œuvre pour limiter les émissions de gaz à effet de serre :

- la limitation de l'utilisation de la climatisation par les conducteurs ;
- le remplacement des systèmes de climatisation classique par une climatisation dite « évaporative ».

### **Fiche action Véh.8 : Boîte de vitesses robotisée**

La boîte de vitesse robotisée est une boîte mécanique classique à laquelle on a ajouté un robot électrohydraulique qui commande la gestion électronique de l'embrayage et du passage des rapports. La pédale d'embrayage est supprimée et le levier de sélection de vitesse n'a plus aucune liaison mécanique avec la boîte.

L'intérêt principal de ce type de transmission est de faire travailler le moteur thermique dans sa zone optimale de fonctionnement, ainsi que d'éviter les ruptures de couples lors des changements de rapport.

## **Axe 2 : Le carburant**

### **Fiche action Carb.1 : Amélioration de la gestion et du suivi des consommations de carburant**

## ANNEXES

---

Il sera possible de mettre en œuvre un programme de réduction des consommations de carburant adapté à l'entreprise uniquement si celle-ci a mis en place des mesures de gestion et de suivi de la consommation efficaces et structurées qui lui permettent de connaître sa situation de départ et d'évaluer l'évolution de ses performances. Savoir mesurer et suivre sa consommation de carburant permet de définir un état des lieux initial et de se fixer un objectif de réduction chiffré et réaliste, ainsi que des actions ciblées.

Les différentes étapes pour la mise en place de cette gestion sont les suivantes :

- la définition des indicateurs de suivi pertinents ;
- la collecte des données ;
- l'analyse et l'évaluation des données collectées ;
- le reporting.

### Fiche Action Carb.2 : Utilisation de carburants alternatifs au gazole

Les biocarburants sont des carburants obtenus à partir d'une matière première végétale (ou biomasse). Il existe deux grandes filières de production des biocarburants :

- **la filière éthanol** qui comprend l'éthanol et l'ETBE (Ethyl-Tertio-Butyl-Ether) pour les véhicules essence et certains véhicules lourds diesel ;
- **la filière des huiles végétales** avec l'EMHV (Esters Méthyliques d'Huiles Végétales) pour les véhicules diesel.

## Axe 3 : Le conducteur

### Fiche Action Cond.1 : Limitation de l'usage du moteur à l'arrêt

Pendant la période de repos des conducteurs qui est souvent faite à l'intérieur du véhicule, les conducteurs peuvent faire tourner leur moteur au ralenti pour laisser fonctionner la climatisation ou les appareils de bord (télévision, micro-onde...). Le ralenti moteur est aussi utilisé pour garder le moteur et le carburant chauds lorsqu'il fait froid ou lors des opérations de chargement / déchargement.

Il existe des technologies ou des sources d'énergie alternatives permettant de pallier à cette utilisation au ralenti du moteur principal du véhicule : chauffage auxiliaire, moteur auxiliaire de puissance mobile (APU) qui fournit de l'électricité, ou l'électrification des aires de stationnement des camions.

La réglementation française ou européenne ne fait pas encore mention des temps durant lesquels les moteurs des camions tournent au ralenti. Cependant, la plupart des ralentis improductifs sont interdits au Canada et aux Etats-Unis.

La consommation d'un moteur diesel PL de 450cv au ralenti est de l'ordre de 2L/h. Nous considérerons donc que la sensibilisation des conducteurs à la limitation du ralenti moteur pourra permettre d'économiser l'équivalent de cette consommation (hypothèse retenue dans l'outil « Engagements volontaires »). Un conseil pourrait être de demander aux conducteurs d'arrêter le moteur dès qu'un arrêt dépasse 30 secondes.



### **Fiche Action Cond.2 : Formation des conducteurs à l'écoconduite**

La manière dont le conducteur conduit son véhicule peut être améliorée par une attitude positive, un suivi continu et surtout une bonne formation.

Destinée aux conducteurs routiers, la formation à l'écoconduite doit leur permettre d'adapter leur conduite aux conditions extérieures et d'acquérir une technique de conduite propre à limiter la consommation de gazole, à diminuer le coût d'entretien et à assurer une meilleure sécurité.

De plus en plus de transporteurs forment actuellement leurs conducteurs à l'écoconduite, que la formation soit effectuée par un organisme externe ou par un formateur en interne.

## **Axe 4 : L'organisation des flux de transport**

### **Fiche action Orga.1 : Recours aux modes de transport non routiers**

Certains trafics routiers pourraient être réalisés par un autre mode moins émissif en termes de CO2 tel que le fer, le fleuve ou la mer. C'est pourquoi, il est utile de se poser la question de la faisabilité d'intégrer dans le plan transport ou de proposer aux clients d'autres modes ou la combinaison de différents modes (transports combinés).

### **Fiche action Orga.2 : Outils d'aide à la circulation, à la gestion de flotte et à l'optimisation des itinéraires**

Certains outils informatiques disponibles sur le marché permettent une meilleure organisation des trafics de marchandises et peuvent, en conséquence, limiter les consommations de carburant et les émissions de CO2 .

Le but de la mise en œuvre de tels outils est de réduire les distances à parcourir et d'optimiser l'utilisation des moyens, tout en respectant les engagements de services (délais, créneaux de livraison, impératifs clients...).

### **Fiche action Orga.3 : Amélioration du coefficient de chargement et limitation des trajets à vide**

En augmentant les coefficients de chargement des véhicules et limitant les trajets à vide, il est possible de réduire le trafic des véhicules nécessaires pour transporter une quantité donnée de marchandises.

### **Fiche Action Orga.4 : Négociation avec les clients de mesures permettant une meilleure optimisation**

Certains trafics peuvent être optimisés grâce à l'échange et la négociation avec les clients :

## ANNEXES

---

- l'instauration d'un système de communication privilégié avec le client pour être plus réactif à sa demande ;
- la mise en place, avec l'accord des clients concernés, d'un ordre de passage et d'un horaire variable pour le chargement ou le déchargement afin de mieux prendre en compte les aléas du trajet (annulation ou ajout d'un client, embouteillages...) ;
- les livraisons nocturnes ;
- la réduction des temps d'attente (notion de prise de rendez-vous) ;
- l'utilisation des modes non routiers (fer, fleuve, mer)

### **CONTACT :**

**Bertrand DUMAS**

**Objectif CO2 - Maison de transport - GTR**

**Centre routier de Sète Z.A.**

**34 110 Frontignan-La Peyrade**

**Courriel : [objectif.co2.lr@free.fr](mailto:objectif.co2.lr@free.fr)**

**Tél. 06 87 33 45 45 ou 04 67 48 64 22**

## ANNEXES

### ANNEXE - 11 : FICHE DE RECUEIL D'INFORMATION – AUTOEVALUATION PREALABLE - SOURCE CHARGE DE MISSION «OBJECTIF CO2 » LANGUEDOC ROUSSILLON



en Languedoc-Roussillon

Contact : Bertrand DUMAS

Courriel : [objectif.co2.lr@free.fr](mailto:objectif.co2.lr@free.fr)

Tél. : 04 67 48 64 22

Port. : 06 87 33 45 45

Fax : 04 67 48 00 44

## *Recueil d'informations*

# *Autoévaluation CO<sub>2</sub> TRM*

L'Autoévaluation est une étape préalable à l'engagement des entreprises dans la démarche.

Cette autoévaluation vise à ce vous répondiez a minima à certains « préalables ». En effet, cette démarche nécessite que l'entreprise maîtrise et suive un certain nombre de données. L'autoévaluation détaille donc les points sur lesquels il est important d'avoir un regard avant de s'engager dans la phase de diagnostic et les questions à se poser pour juger de votre intérêt à intégrer cette démarche

**Ce recueil d'information sert à préparer notre rencontre concernant l'autoévaluation.**

Les préalables de la charte d'engagements volontaires sont au nombre de 9 :

**Préalable n°1** Le projet est porté par la direction générale de l'entreprise

**Préalable n°2** Un chef de projet interne a été nommé

**Préalable n°3** L'entreprise a identifié ses motivations pour s'engager dans la démarche (environnementale, économique, sociale et clientèle)

**Préalable n°4** L'entreprise connaît et maîtrise la structure de son parc de véhicules

**Préalable n°5** L'entreprise connaît et suit la consommation de carburant par véhicule et/ou par conducteur

**Préalable n°6** L'entreprise maîtrise les actions de formation et de sensibilisation de ses conducteurs

**Préalable n°7** L'entreprise connaît et suit ses flux de marchandises

**Préalable n°8** L'entreprise connaît sa sous-traitance routière (si l'activité de l'entreprise y fait appel et si vous souhaitez inclure cette sous traitance dans le périmètre de l'étude

**Préalable n°9** L'entreprise connaît les consommations de carburants ou les tonnes.kilomètres

associées aux modes non routiers si l'activité de l'entreprise y fait appel et si vous souhaitez inclure cette activité dans le périmètre de l'étude

## ANNEXES

Raison sociale de l'entreprise :  
Adresse :  
Code postal :  
Ville :  
Code SIRET :  
Code NAF :  
Effectif de l'entreprise :  
Nom et prénom du contact au sein de l'entreprise :  
Fonction :  
Téléphone :  
Mobile :  
Fax :  
Courriel :  
Adresse internet :

### **Préalable n°1 Le projet est porté par la direction générale de l'entreprise :**

Est-ce un projet d'entreprise ? La direction porte-t-elle ce projet ? Du temps et des moyens seront-ils alloués pour cette démarche ? :

### **Préalable n°2 Un chef de projet interne a été nommé ?**

Cela peut être le chef d'entreprise ou une autre personne. Du temps doit lui être accordé. Cette personne sera chargée de faire le suivi de la mission. Il sera le lien entre le chargé de mission en région et l'entreprise. Il peut s'appuyer sur un groupe de projet dans l'entreprise

Nom de la personne :

### **Préalable n°3 L'entreprise a identifié ses motivations pour s'engager dans la démarche (environnementale, économique, sociale et clientèle)**

Par exemple :

- Réduction des consommations de carburant.
- Amélioration de la gestion de l'entreprise
- Engagement dans une démarche structurante, mobilisation et motivation de l'ensemble du personnel.
- Valorisation commerciale du comportement et des performances de l'entreprise auprès de ses clients chargeurs de plus en plus sensibles aux questions environnementales.
- Construction d'une image d'entreprise moderne et respectueuse de l'environnement et s'inscrivant dans une perspective de Développement Durable.
- ....

Quelles sont vos motivations ?

## ANNEXES

**Préalable n°4** L'entreprise connaît et maîtrise la structure de son parc de véhicules  
l'entreprise doit connaître et suivre le nombre de véhicules de sa flotte.

l'entreprise peut différencier sa flotte en fonction :

- du PTAC des véhicules ;
- de l'activité (collecte, longue distance...);
- de leur fonction (véhicule frigorifique, grand volume...);
- de son organisation interne (agences...).

Si l'entreprise décide de différencier sa flotte, il sera donc nécessaire qu'elle ait un suivi précis des informations relatives à chaque activité :

- la consommation de carburant spécifique à cette segmentation ;
- le nombre de conducteurs ;
- le niveau d'activité (distances parcourues, t.km réalisées, tonnages...) pour chacune des segmentations...

Comment faites-vous ou comment allez-vous faire ?

**Préalable n°5** L'entreprise connaît et suit la consommation de carburant par véhicule et/ou par conducteur

Comment faites-vous ou comment allez-vous faire ?

**Préalable n°6** L'entreprise maîtrise les actions de formation et de sensibilisation de ses conducteurs.

**Préalable n°7** L'entreprise connaît et suit ses flux de marchandises

il sera nécessaire de se définir un « indicateur de performance

environnementale ». C'est le rapport entre les émissions de CO<sub>2</sub> de l'entreprise et une donnée d'activité. L'objectif de cet indicateur de performance environnementale est de ramener les émissions de CO<sub>2</sub> à un niveau d'activité. Elle pourra ainsi utilement être exprimée en :

- tonnes.kilomètres transportées ;
- kilomètres parcourus ;
- nombre de colis livrés ;
- tonnes livrées (ou enlevées) ;
- chiffre d'affaires transport relatif à l'activité considérée.

Quelle est votre indicateur de performance environnementale le plus pertinent ?

## ANNEXES

---

**Préalable n°8** L'entreprise connaît sa sous-traitance routière (si l'activité de l'entreprise y fait appel et si vous souhaitez inclure cette sous traitance dans le périmètre de l'étude

Si elle décide d'inclure ses activités sous-traitées dans l'étude, l'entreprise devra donc maîtriser les données d'activité de ses sous-traitants. En effet, l'indicateur de performance environnementale calculé pour l'activité en propre de l'entreprise intégrera l'activité des sous-traitants. En conséquence, l'entreprise doit connaître et suivre :

- la part de la sous-traitance dans l'activité de l'entreprise ;
- l'activité réalisée par chacun de ses sous-traitants.

Avez-vous une activité sous traité, si oui souhaitez vous en tenir compte dans l'étude ?

**Préalable n°9** L'entreprise connaît les consommations de carburants ou les tonnes.kilomètres associées aux modes non routiers si l'activité de l'entreprise y fait appel et si vous souhaitez inclure cette activité dans le périmètre de l'étude

Si elle décide d'inclure ses autres modes dans l'étude, l'entreprise devra donc en maîtriser les données. En effet, l'indicateur de performance environnementale calculé pour l'activité en propre de l'entreprise intégrera cette activité.

# ANNEXES

## ANNEXE - 12 : FICHE DE RECUEIL D'INFORMATION - DIAGNOSTIC CO2-TRM - SOURCE CHARGE DE MISSION «OBJECTIF CO2 » LANGUEDOC ROUSSILLON



en Languedoc-Roussillon

Contact :  
Bertrand DUMAS  
Courriel :  
objectif.co2.lr@free.fr

Tél. : 04 67 48 64 22  
Port. : 06 87 33 45 45  
Fax : 04 67 48 00 44

# Recueil d'information DIAGNOSTIC CO2-TRM

Date :

NOM DE L'ENTREPRISE

PERIODE DE REFERENCE :

INDICATEUR DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTAL :

PERIMETRE :

1 - STRUCTURE ET UTILISATION DU PARC

Nombre de véhicules, si possible par catégorie : porteurs, ensembles routier, etc :

--

Norme	Catégorie :	Catégorie :	Catégorie :
EURO 0			
EURO 1			
EURO 2			
EURO 3			
EURO 4			
EURO 5			

Norme des véhicules :

Pour la norme 4 et 5, quelle technologie ? (SCR ou EGR)

Nombre de véhicules bridés (85 km/h):

--

## ANNEXES

Autres actions sur les véhicules : accessoires pour l'aérodynamie, huiles synthétiques, pneumatiques, etc :

--

### 2 - CONSOMMATION DE CARBURANT

Type de carburant :

Avez-vous un outil de suivi de la consommation de carburants ? :

Autres carburants (GNV, Electrique, etc)

Consommation totale de carburant (en litre) sur la période choisie, si possible par catégorie :

Catégorie :	Catégorie :	Catégorie :

### 3 – CONDUCTEURS

Nombre de chauffeurs à la fin de la période choisie :

Nombre de chauffeurs formés à l'éco conduite ou autre formation de ce type :

Dispositif de limitation de l'usage du moteur à l'arrêt, si oui sur combien de véhicules :

Autres dispositif : sensibilisation des chauffeurs, limitation de l'usage de la climatisation.

### 4 - ACTIVITE EN PROPRE (sur l'ensemble de la période choisie)

Nombre de kilomètres sur la période choisie :

- Des véhicules diesel :

Catégorie :	Catégorie :	Catégorie :

- Autres :

Catégorie :	Catégorie :	Catégorie :

Kilométrage à vide, si possible par catégorie :

--

Connaissez-vous le tonnage de marchandises par catégorie?

--



## ANNEXES

---

Connaissez-vous le tonnage moyen par véhicule sur les parcours en charge ou sur l'ensemble des parcours ?

Connaissez-vous le nombre de palettes, de colis, transportés sur l'ensemble des parcours ? :

A renseigner seulement si vous choisissez le CO<sub>2</sub> à la palette Km

Connaissez vous le temps de travail/chauffeur ? :

A renseigner seulement si vous choisissez l'action sur la réduction de l'usage du moteur à l'arrêt

Connaissez vous le pourcentage de fonctionnement au ralenti ? :

A renseigner seulement si vous choisissez l'action sur la réduction de l'usage du moteur à l'arrêt

Connaissez vous le coefficient moyen du temps de conduite ? :

A renseigner seulement si vous choisissez l'action sur la réduction de l'usage du moteur à l'arrêt

- SOUS-TRAITANCE

Kilométrage sous - traitance route :

Kilométrage autre type de sous - traitance (fluvial, ferroviaire, maritime, aérien, etc) :

# ANNEXES

## Actions retenues à ce jour :

### Liste de l'ensemble des actions

#### Axe 1 Le véhicule

FA Véh.1 – Accélération de la modernisation de la flotte (p 9)	
FA Véh.2 – Bridage moteur pour réduire la vitesse maximale des véhicules (p 14)	
FA Véh.3 – Utilisation de lubrifiants synthétiques (p 16)	
FA Véh.4 – Utilisation d'accessoires pour diminuer la résistance aérodynamique (p 18)	
FA Véh.5 – Amélioration de la maintenance des véhicules (p 21)	
FA Véh.6 – Utilisation de pneumatiques permettant de réduire la consommation (p 25)	
FA Véh.7 – La climatisation : limitation de son utilisation et modification de la technologie (p 28)	
FA Véh.8 – Utilisation de boîte de vitesses robotisée (p 31)	

#### Axe 2 Le carburant

FA Carb.1 - Amélioration de la gestion et du suivi des consommations de carburant (p 33)	
FA Carb.2 – Utilisation de carburants alternatifs au gazole (éthanol, B30, électrique, hybride, émulsion eau gasoil, GNV) (p39)	

#### Axe 3 Le conducteur

FA Cond.1 – Limitation de l'usage du moteur à l'arrêt (p 48)	
FA Cond.2 – Formation des conducteurs à l'écoconduite (p 49)	
Diffusion de bonnes pratiques de conduites	
Mise en place de dispositifs incitatifs	

#### Axe 4 L'organisation des flux de transport

FA Orga.1 – Augmentation du recours aux modes non routiers (p53)	
FA Orga.2 – Acquisition ou meilleure utilisation des outils d'aide à la circulation et à la gestion de flotte et à l'optimisation des itinéraires (p 57)	
FA Orga.3 - Amélioration du coefficient de chargement et limitation des trajets à vide (p 60)	
FA Orga.4 - Négociation avec les clients de mesures permettant une meilleure optimisation (p 62)	
Actions de sensibilisation auprès des sous traitants	
Affichage des émissions de CO <sub>2</sub> transport en direction des clients	

# ANNEXES

## ANNEXE - 13 : FICHE DE SYNTHÈSE D'ENTREPRISE- SOURCE CHARGE DE MISSION «OBJECTIF CO2 » LANGUEDOC ROUSSILLON

Entreprise :

**SARL** [REDACTED]

**1, Impasse** [REDACTED]

Nombre de salariés : 14

Responsable du suivi de la charte : [REDACTED]

Tél. [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Code SIRET : [REDACTED]

Code NAF : 4941A

**LOGO**

Date et signature de l'entreprise :

### AVIS DU COMITE DE LA CHARTE

### DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE ET DE SON ACTIVITE

Période de référence : 01 novembre 2008 au 31 octobre 2009

1 - STRUCTURE ET UTILISATION DU PARC A LA FIN DE LA PERIODE CONSIDEREE	Nombre total De véhicules	Porteurs	Tracteurs
	12	8	4

2 - CONSOMMATION DE CARBURANT	Totale	Porteurs	Tracteurs
Gazole (litres)	421 304	199 816	221 488
Consommation moyenne de gazole (litres/100 km)	22,8	20,0	26,1

3 - CONDUCTEURS	Total	Porteurs	Tracteurs
Effectif total	18	12	6

4 - ACTIVITE GLOBALE ENTREPRISE	Total	Porteurs	Tracteurs
Kilométrage total parcouru par les véhicules	1 848 170	998 580	849 590
Total tonnes.km	15 252 628	3 205 442	12 047 186

## ANNEXES

PLAN D' ACTIONS				
Actions	Indicateur retenu	Objectif	Gains CO <sub>2</sub> potentiels (kg CO <sub>2</sub> )	Etat des lieux initial
Utilisation de pneumatiques permettant de réduire la consommation	Pourcentage de la flotte équipée	80%	26 916	0%
Amélioration de la gestion et du suivi des consommations de carburant	Consommation par véhicule /chauffeur	Mettre en place un "sondage" trimestriel de la consommation par chauffeur en utilisant le boîtier informatique des véhicules		Saisie informatique à partir des pleins des chauffeurs. Sans retour aux chauffeurs
Formation des conducteurs à l'écoconduite	Pourcentage de conducteurs formés à l'écoconduite	80%	89 721	0%
Affichage des émissions de CO <sub>2</sub> transport en direction des clients	Nombre de clients informés	Nombre de clients informés	-	1 client informé
<b>Gains potentiellement attendus en Kg de CO<sub>2</sub></b> Soit 116 t de CO <sub>2</sub>			<b>116 637</b>	

### INDICATEUR(S) DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

	Etat des lieux initial	Objectif en fin d'engagement	Objectif de réduction en fin d'engagement (% de réduction)
Emissions de CO <sub>2</sub> au kilomètre parcouru	607 g CO <sub>2</sub> /km	544 g CO <sub>2</sub> /km	10,4 %
Emissions de CO <sub>2</sub> à la tonne.kilomètre	74 g CO <sub>2</sub> /t.km	66 g CO <sub>2</sub> /t.km	10,4%

Emissions de CO <sub>2</sub> totales générées par l'activité	
Flux en propre (Etat initial sur un an)	1 122 T de CO <sub>2</sub>

### INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

1. **Dans quel contexte s'inscrit l'engagement volontaire de l'entreprise en faveur d'une réduction des émissions de CO<sub>2</sub>?**
  - Contexte commercial : de plus en plus de clients sensibles aux actions menées par leur fournisseur au titre du Développement Durable
  - Contexte idéologique dans un cadre plus général
2. **Quelles sont les actions menées par l'entreprise en matière de Développement Durable?**
  1. Tri sélectif des déchets
  2. Utilisation de papier recyclé
3. **Quels sont les moyens humains et financiers envisagés (période initiale) ou utilisés (périodes 1, 2 et 3) par l'entreprise pour la mise en œuvre du plan d'actions et l'atteinte des objectifs de la Charte d'engagements volontaires?**
  1. Investissement sur le temps personnel du chef d'entreprise ; les investissements financiers seront limités puisque les actions choisies ne pourront bénéficier de prises en charges (conduite économique par exemple)
4. **L'entreprise participe-t-elle à d'autres études cofinancées par l'ADEME?** Non
5. **Décrire la méthode de mesure et de suivi des consommations de carburants actuellement utilisée**
  2. Saisie informatique (tableur Excel) à partir des pleins des chauffeurs. Sans retour d'information aux chauffeurs.

# ANNEXES

## ANNEXE - 14: QUESTIONNAIRE ENQUETE "VOTRE ENTREPRISE ET OBJECTIF CO2", QUESTIONNAIRE ADMINISTRE PAR "WEB »

### VOTRE ENTREPRISE ET OBJECTIF CO2

Bonjour,

Cette enquête entre dans le cadre d'une recherche effectuée par le laboratoire de recherche en gestion de Montpellier 2 en partenariat avec les porteurs de la charte "Objectif CO2, les transporteurs s'engagent". Ce questionnaire ne nécessite pas plus de 10 minutes de votre temps pour le remplir. A travers les réponses de cette enquête, nous visons à comprendre les pratiques liées au Développement Durable ainsi que les motivations et les freins pour les entreprises dans cette démarche.

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous voudrez bien nous accorder.  
Bien cordialement,

Nota : Les questions annotées d'un astérisque rouge doivent obligatoirement comporter une réponse.

**\*Réponse obligatoire**

#### Quelle est la taille de votre entreprise ? \*

En nombre de salariés

- Moins de 10 salariés
- De 11 à 20 salariés
- De 21 à 49 salariés
- De 50 à 99 salariés
- De 100 à 249 salariés
- De 250 à 499 salariés
- Plus de 500 salariés

#### Mon entreprise peut répondre à des Appels d'Offres : \*

- De différents secteurs d'activité
- D'un nombre restreint de secteurs d'activité
- D'un seul secteur d'activité
- De multiples clients différents
- D'une catégorie de clients (Ex : Grande Distribution OU Grossiste OU Les fournisseurs de viande, etc.)
- D'un client unique
- Autre  :

## ANNEXES

# VOUS ET VOTRE ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

### Quelle est la répartition de votre activité par secteur ? \*

En pourcentage du Chiffre d'Affaires

	0%	de 1 à 10%	de 11 à 19%	de 20 à 29%	30% ou +
Grande Distribution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grossiste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Autre

Merci de préciser le(s) secteur(s) concerné(s) si vous avez coché "Autre"

### Autre

Merci de noter le pourcentage pour chacun des secteurs précisés dans "Autre"

### Le marché de la Prestation Logistique dans votre activité est : \*

	De plus en plus	Identique	De moins en moins
En expansion ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sous la pression des Donneurs d'Ordres en termes de volume et de qualité de service ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soumis, de la part de vos clients, à une économie d'échelle (mutualisation, massification, etc.) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANNEXES

**Par quels moyens êtes-vous mis en relation avec des Donneurs d'Ordres potentiels ? \***

	Très fréquemment	Souvent	Occasionnellement	Jamais
Par l'intermédiaire de confrères exerçant le même métier dans un marché différent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par l'intermédiaire de confrères exerçant le même métier dans le même marché que le votre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par le bouche à oreille entre les Donneurs d'Ordres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par le biais des Appels d'Offres lancés par les clients (Email, courrier, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par le biais des parutions des Appels d'Offres dans la presse (spécialisée ou non)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par le biais de plateformes de référencement (B2B)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lors des salons professionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au sein de réunions d'association ou de réseau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANNEXES

**Echangez-vous avec vos confrères des informations concernant : \***

ATTENTION ! cette question comporte des propositions sur des colonnes à droite. Utilisez le curseur (en bas de ces propositions) pour les voir

	Très fréquemm ent	Souve nt	Occasionnelle ment	Jamai s	Très fréquemm ent et toujours uniqueme nt avec les mêmes confrères	Souvent et uniquem ent avec les mêmes confrères	Occasionnelle ment et uniquement avec les mêmes confrères
Les avancées technologiques liées à votre métier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations que vous entretenez avec vos donneurs d'ordres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les possibilités de marchés potentiels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les contraintes liées au marché de votre prestation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions de réseau et leurs contenus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les éléments intervenant dans votre coût de prestation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des informations au sujet d'autres prestataires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quelles sont les règles au sein de votre relation commerciale avec votre Donneur d'Ordres ? \***



## ANNEXES

	Etabli formellement	Non établi formellement	Délégation informelle (de la part du client)	Sans objet
Normes sanitaires en vigueur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normes environnementales en vigueur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres normes spécifiques métier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réglementation transport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Signature du Cahier des Charges faisant office de contrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrat type de Transport ou Logistique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordre de prestation (ex. O.T., fax quotidien, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quels sont, d'après vous, les critères de sélection utilisés par votre Donneur d'Ordres lors de l'attribution des marchés ? \***

	Critère le plus important	Critère Secondaire	Critère retenu mais non éliminatoire	Critère pas important	Critère non retenu
Le prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité de service rendu au client final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La notoriété de notre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fait que l'entreprise travaille déjà avec un concurrent de même taille voire plus important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les certifications et les normes appliquées par l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'expertise dans le domaine d'activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le taux de couverture géographique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les outils technologiques détenus par l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# ANNEXES

Critère le plus important	Critère Secondaire	Critère retenu mais non éliminatoire	Critère pas important	Critère non retenu
---------------------------	--------------------	--------------------------------------	-----------------------	--------------------

(système informatique, matériel, etc.)

**Selon vous, quels autres critères entrent en jeu de façon significative dans le choix d'attribution des marchés par vos Donneurs d'Ordres**

**Quels sont, d'après vous, les critères de performance utilisés par votre Donneur d'Ordres afin de mesurer votre prestation tout au long du contrat ? \***

De 1 à 5 critères maximum séparés par un point virgule. (ex. gestion des emballages; variation du prix; etc.)

**Pensez-vous que le niveau de service rendu au "client final" est l'indicateur utilisé par votre Donneur d'Ordres pour mesurer : \***

nous entendons par "client final" le dernier destinataire au sein de la chaîne logistique. (ex. le magasin, le consommateur, etc.)

Oui

Non

A - La performance logistique de votre entreprise

B - La performance de l'ENSEMBLE de la chaîne logistique dont votre entreprise fait partie

**Si vous avez répondu "Non" à la modalité "B" ci-dessus : Quel indicateur unique utiliserait, selon vous, votre Donneur d'Ordres pour mesurer la performance globale de sa chaîne logistique**

Une seule réponse. Ne pas répondre si vous avez répondu "Oui" à la question "B" ci-dessus

**Depuis 2009, le rythme des Appels d'Offres auquel votre entreprise répond ou peut répondre concernant votre prestation pour un marché \***

Ex : votre client lançait un Appel d'Offres tous les 3 ans, aujourd'hui le rythme est d'un Appel d'Offres tous les ans

## ANNEXES

Sélectionnez une valeur comprise entre 1, A peu évolué, et 6, A très sensiblement évolué,.

	1	2	3	4	5	6	
A peu évolué	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A très sensiblement évolué

**Pouvez-vous nous donner un ordre d'idée ? \***

	Tous les ans	Tous les 2 ans	Tous les 3 ans	Tous les 4 ans	Tous les 5 ans	pas d'Appel d'Offres
Rythme des Appels d'Offres AVANT 2009	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rythme des Appels d'Offres MAINTENANT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**LES RELATIONS COMMERCIALES AU SEIN DE VOTRE MARCHÉ** Nous cherchons à caractériser les échanges, la typologie des relations et les éléments concourant à la dynamisation du marché au sein duquel vous réalisez votre activité

**Avant 2009, lors des Appels d'Offres... \***

	Plus grande	Identique	Moins grande
généralement la taille des Prestataires Logistiques, et soumissionnaires sollicités, était	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
généralement la couverture géographique assurée par les Prestataires Logistiques, et soumissionnaires sollicités, était :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vous considérez votre marché comme : \***

- Stable  
 Instable

## ANNEXES

### Pourquoi ? \*

Expliquez en quelques mots (2 lignes maximum) la raison pour laquelle vous jugez votre marché stable ou instable.

### Pensez-vous que votre marché est ouvert aux prestataires opportunistes ? \*

Nous entendons par "opportunistes" des prestataires effectuant des "va et vient" dans les marchés à la recherche des meilleures affaires sans pour autant chercher des relations stables et sur le moyen/long terme avec les clients

- Oui  
 Non

### Le marché, au sein duquel votre entreprise offre ses services, est caractérisé par : \*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Des prix de vente de nos prestations revus sans cesse à la baisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des prix de vente de nos prestations revus sans cesse à la baisse hors "pied de facture gasoil"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des hausses de prix de vente de nos prestations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des hausses de prix de vente de nos prestations hors "pied de facture gasoil"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des relations avec le Donneur d'Ordres plus précaires qu'auparavant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des relations plus pérennes avec le Donneur d'Ordres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La possibilité d'opportunisme (One Shot) de la part d'autres prestataires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une demande de plus en plus standard, il y a de moins en moins de demandes spécifiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un plus grand nombre d'offrants (prestataires capables de répondre aux Appels d'Offres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANNEXES

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le Donneur d'Ordres fait plus facilement appel à des prestataires afin de résoudre une problématique d'approvisionnement, même ponctuellement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Donneur d'Ordres pense d'abord à remettre en cause sa relation avec le prestataire logistique plutôt que de modifier sa méthode, sa technique d'approvisionnement ou sa chaîne logistique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Au sein de votre marché : \*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Votre type de prestation est devenu un standard ( il y a un grand nombre de prestataires offrant le même type de prestation de même niveau)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PARLONS MAINTENANT D'OBJECTIF CO2

### En quelle année avez-vous adhéré à la charte et la démarche "Objectif CO2" ? \*

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- Nous allons y adhérer
- Nous n'allons pas y adhérer

### Quelle est l'origine de votre adhésion à "Objectif CO2" ? \*

plusieurs réponses possibles

- C'est une démarche volontaire de l'entreprise
- C'est une demande de mon Donneur d'Ordres
- C'est une volonté de nos actionnaires

## ANNEXES

---

Nous avons été démarchés par "Objectif CO2"

Autre :

### Comment avez-vous connu "Objectif CO2" ? \*

plusieurs réponses possibles

Par une communication de la part de "Objectif CO2"

Par une communication générale de l'ADEME

Par mon organisation professionnelle, ma fédération

Par un confrère

Par la presse spécialisée

Par l'intermédiaire de l'un de nos Donneurs d'Ordres / Clients

Lors d'un salon professionnel

### Pourquoi avez-vous adhéré à "Objectif CO2" ? \*

plusieurs réponses possibles. Nous emploierons le terme "D.D.I.E." pour "Développement Durable lié aux Impacts Environnementaux"

Pour maîtriser nos impacts environnementaux

Pour mieux maîtriser les éléments qui impactent sur notre coût de revient

Pour mieux connaître notre ratio Investissement/diminution des impacts D.D.I.E..

Pour être en phase avec les pratiques de nos concurrents

Pour valoriser l'image de notre entreprise en tant qu'expert dans notre profession

Pour nous démarquer de la concurrence

Pour répondre à une incitation de la part de nos Donneurs d'Ordres

Parce que c'est une tendance du marché

Parce que cela va de toute façon être obligatoire

Autre :

## ANNEXES

**Quel est pour vous le rôle d'Objectif CO2 ainsi que celui de son responsable qui vous accompagne dans la démarche \***

	Objectif CO2	Le responsable CO2	Les deux	Aucun des deux
C'est une source d'expertise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est une source d'information, de conseils.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il ouvre le champ du Développement Durable. Nous découvrons les options possibles de mise en œuvre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il nous procure et maintient un outil de contrôle de l'efficacité de nos efforts concernant le D.D.I.E..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est le gage de l'investissement de notre entreprise dans le Développement Durable et "Objectif CO2" vis à vis de nos clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il consolide notre démarche Objectif CO2 et Développement Durable auprès de nos collaborateurs et en interne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est pour nous une source d'information sur les avancées de notre entreprise en termes environnementaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il nous permet de formaliser les données : tableaux de bord, analyses chiffrées, rapports.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il nous permet d'être informé sur les avancées des autres entreprises engagées dans la même démarche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANNEXES

### Quelle est l'utilité de la charte "Objectif CO2" pour votre entreprise ? \*

	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important
Elle démontre que nous agissons pour l'environnement dans un cadre défini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elle a valeur d'un engagement de notre part et nous maintient dans notre volonté d'agir sur l'environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elle est au sein de l'entreprise une ligne directrice de nos actions et décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elle permet de communiquer en interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elle nous permet de communiquer vers notre marché et nos clients sur nos actions concernant le Développement Durable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elle limite la capacité de certains prestataires à communiquer sur le Développement Durable sans réellement engager d'action	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elle nous permet d'anticiper sur la réglementation et les obligations à venir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## ANNEXES

**DANS CETTE PARTIE NOUS NOUS INTERESSONS A VOS INTENTIONS VIS A VIS DE "OBJECTIF CO2" ET VOS REMARQUES EN TERMES D'EVOLUTION DE LA CHARTE**

**Vous êtes vous réengagé ou avez-vous l'intention de le faire pour une nouvelle période de 3 ans ? \***

- Oui  
 Non  
 Nous allons nous réengager pour une nouvelle période  
 Nous y réfléchissons actuellement

**Pourquoi avoir fait le choix de vous réengager ou ne pas vous réengager avec "Objectif CO2" \***

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Décevant
La fonction de guideline " ligne directrice" en interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La visibilité de notre action auprès des clients, du marché, concernant le Développement Durable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les impacts (économies) sur nos coûts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Objectif CO2 nous permet de répondre à des demandes actuelles provenant de nos clients \***

1   2   3   4   5

Tout à fait      Pas du tout

**Concernant les investissements réalisés par votre entreprise pour répondre aux exigences de la charte \***

	Tout à fait	Pas du tout
Ils sont lourds financièrement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ils sont compliqués à mettre en œuvre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ils sont difficilement rentables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ils ont été intégrés dans des investissements prévus dans la marche normale de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANNEXES

**Afin de mettre en œuvre "Objectif CO2" et la charte, votre entreprise : \***

	Oui	Non	Nous prévoyons de le faire	Nous n'avons pas l'intention de le faire
A réalisé au moins un investissement matériel (ex. achat d'ensemble routier)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A effectué au moins un recrutement directement lié aux axes d'actions de la charte CO2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A alloué un budget formation spécifique aux axes de la charte CO2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Si vous n'aviez pas adhéré, ou eu l'intention d'adhérer, à "Objectif CO2", auriez-vous \***

	Oui	Non	Pas concerné
Réalisé ce type d'investissement matériel ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruté au moins un salarié détenant au moins une compétence liée au Développement Durable ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruté au moins un salarié sans compétence liée au Développement Durable ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alloué un budget formation pour sensibiliser votre personnel aux pratiques du Développement Durable (éco-conduite, basse consommation, recyclage, environnement) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANNEXES

### OBJECTIF CO2 ET LA CHARTE A VENIR OU AVENIR

**Quels sont, d'après vous, les points que "Objectif CO2" doit mettre en œuvre ou sur lesquels "Objectif CO2" devrait mettre l'accent ? \***

	Oui	Non
Un label (de type éco-responsable) au-delà de la charte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une norme ( de type ISO, Qualimat, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un contrôle plus efficace des pratiques D.D.I.E. au sein de "Objectif CO2"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un partage d'expérience entre les signataires de la charte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en place de congrès, de réunion à l'échelle régionale ou nationale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'incitation pour les Donneurs d'Ordres de choisir des prestataires "Objectif CO2" (par la loi ou autre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un étiquetage des produits ayant transité par une chaîne logistique "Objectif CO2"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un logo ou un label plus identifiable, plus visible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un référentiel de type "Audit"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Selon vous, "Objectif CO2" va correspondre à terme à la demande des Donneurs d'Ordres concernant la protection de l'environnement : \***

- A court terme (1 ans)
- A moyen terme (2 à 3 ans)
- A long terme (4 à 5 ans)
- A très long terme (au-delà de 5 ans)
- Jamais
- Je ne sais pas
- Autre :

### VOUS ET VOTRE ENTREPRISE

CES INFORMATIONS SERONT TENUES CONFIDENTIELLES Nous avons besoin de ces éléments afin de vous contacter uniquement en cas de problème de traitement des informations

**La raison sociale de votre entreprise \***

**Département de votre entreprise \***

exemple : 34 pour l'Hérault

**Votre nom et prénom**

**Vous êtes ? \***

- Dirigeant et actionnaire (ou coactionnaire)
- Dirigeant
- Cadre de direction
- Cadre
- Agent de maîtrise

**Employé**

**Souhaitez-vous avoir un retour sur cette enquête ? \***

- Oui
- Non

### NOUS VOUS REMERCIONS POUR LE TEMPS QUE VOUS NOUS AVEZ ACCORDE

Cette enquête sera utilisée au sein du laboratoire de recherche MRM de Montpellier 2, par le groupe COST : Contrôle, Organisation et Stratégie, dans le but produire des articles scientifiques concernant les relations Donneurs d'Ordres et P.S.L. mais également les pratiques liées au Développement Durable. La confidentialité de l'identité des répondants est assurée par le biais d'un courrier d'engagement auprès de votre fédération.

N'envoyez jamais de mots de passe via l'outil Formulaires Google.

Fourni par 

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)