

LE TRANSPORT, PARENT PAUVRE OU PIÈCE MAÎTRESSE DES SCHÉMAS D'APPROVISIONNEMENT CONTEMPORAINS ?

FRANÇOIS FULCONIS
CRET-LOG
UNIVERSITÉ D'AVIGNON ET
DES PAYS DU VAUCLUSE

GÉRARD ROVEILLO
DIV. AUTOMOTIVE
GROUPE GEODIS

GILLES PACHÉ
CRET-LOG
UNIVERSITÉ DE LA
MÉDITERRANÉE

1. INTRODUCTION¹

Les systèmes d'approvisionnement initiés dans les chaînes logistiques connaissent une profonde et durable mutation dans la plupart des pays occidentaux. Elle se caractérise par la mise en place de logiques dites « synchrones » qui donnent lieu désormais à des réflexions pratiques et conceptuelles sur leurs multiples enjeux organisationnels, économiques et spatiaux (AURIFEILLE et alii, 1997 ; PACHÉ, 2006). On veut signifier par là qu'il s'agit pour les entreprises d'apprendre à synchroniser le plus efficacement possible

¹ Les auteurs tiennent à remercier deux évaluateurs anonymes des Cahiers Scientifiques du Transport pour leurs commentaires et suggestions formulés sur une première version de l'article.

les rythmes de livraison sur chaîne des composants et des modules aux rythmes de mise en production, qui dépendent eux-mêmes des commandes fermes (de plus en plus aléatoires) des clients. L'application industrielle la plus connue concerne la filière automobile. Traditionnellement, pour un composant donné, les livraisons depuis un magasin avancé fournisseur (MAF) peuvent être déclenchées toutes les trente à quarante minutes, en permettant ainsi une totale mise en tension des flux. Dans ce modèle, le transport est ramené à une composante basique, tandis que l'élément clé de la performance est le « séquençement » optimal des lots sur le MAF lui-même.

Cela doit-il conduire à considérer un peu trop rapidement le transport comme une séquence d'acheminement aisément programmable et ne revêtant plus de dimension « critique » pour le fonctionnement des chaînes logistiques ? La question mérite d'être posée car les évolutions des vingt dernières années ont conduit certains observateurs à analyser le transport comme le parent pauvre des schémas d'approvisionnement, sans réelle portée stratégique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, et finalement non créateur de valeur. La priorité résiderait, selon eux, dans l'organisation performante de la planification, du pilotage et de la régulation des chaînes logistiques pour « coller » aux exigences d'une économie de la singularité et du temps réel. L'objectif de l'article est de remettre en question cette vision dominante en réhabilitant le transport en tant que source essentielle, mais parfois négligée, de création de valeur, au travers des innovations managériales et technologiques dont il est porteur. Nous rejoignons ici une prise de conscience dorénavant partagée par de nombreux professionnels de la logistique (DACHS, 2006).

En effet, le transport -notamment routier- de marchandises, s'il revêt toujours autant d'importance que par le passé dans les schémas d'approvisionnement, semble profondément évoluer quant à sa mission. Dans les schémas anciens, la gestion du transport reposait principalement sur la recherche de réduction des coûts par massification extrême des flux, compte tenu de la présence d'un stock important de composants et de modules tout au long des chaînes logistiques. Dans les schémas d'approvisionnement qui se développent actuellement, la gestion du transport se fonde de plus en plus sur l'optimisation des tournées de ramasse, comme en témoigne l'usage de la technique du *milk run* (tournée du laitier) dans la filière automobile (Du et alii, 2007), ou des tournées de livraison après groupage destinataire dans la grande distribution alimentaire et spécialisée. Cette gestion du transport exige un savoir-faire organisationnel particulier, souvent sous-estimé, dont la médiocre maîtrise menace la politique de mise en tension des flux (à destination des MAF, des usines, des points de vente). Pour clarifier les enjeux en présence et les contours de ce savoir-faire émergent, nous nous appuierons explicitement sur le cas des relations nouées entre transporteurs et chargeurs.

L'article s'organise en quatre parties. Dans un premier temps, l'objectif est de rappeler les fondamentaux du *supply chain management* (SCM), étape indispensable pour proposer dans un deuxième temps une grille d'analyse des

manœuvres stratégiques transport envisageables dans le contexte des schémas d’approvisionnement contemporains ; les deux axes structurants en sont constitués, d’une part, du savoir-faire organisationnel développé par le transporteur, d’autre part, du degré de couplage (coordination) requis par la chaîne logistique. Dans un troisième temps, une étude de cas conduite auprès de la division route du groupe Geodis confirmera la pertinence potentielle de la grille d’analyse en illustrant chacune des quatre configurations identifiées par des stratégies conduites au sein l’entreprise au cours de ces dernières années. Dans un quatrième temps, il sera alors possible, selon une perspective managériale et dynamique, d’identifier deux trajectoires pour la manœuvre stratégique transport, l’une qui risque de faire chuter le transporteur dans une sorte de trappe dont il aura le plus grand mal à sortir, l’autre qui s’apparente à une « stratégie gagnante » favorisant son développement sur le marché.

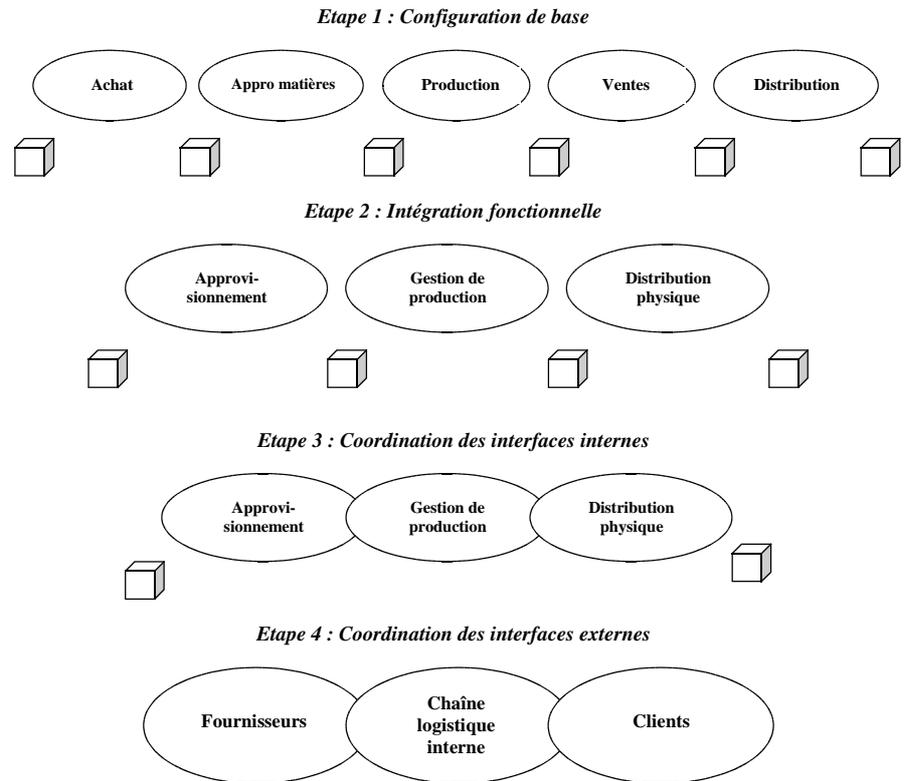
2. FONDAMENTAUX DU SCM

En première approximation, même si cette approche est parfois contestée (ou, du moins, discutée), une chaîne logistique « étendue », traduction française de la notion de *supply chain*, correspond à un ensemble d’activités supportant les opérations logistiques d’approvisionnement de matières et composants qui proviennent d’un réseau de fournisseurs de second et de premier rangs, de transformation de ces matières et composants en produits finis ou semi-finis, puis de leur distribution jusqu’aux clients. Ces activités et opérations doivent être parfaitement synchronisées par le biais d’une démarche appropriée de type SCM. Contrairement à ce que l’on peut lire parfois, développer une démarche de type SCM ne revient pas à « créer » une chaîne logistique : celle-ci existe toujours, bien heureusement ! Le SCM revient uniquement à améliorer la coordination intra et inter-organisationnelle de telle sorte que les clients puissent bénéficier de la meilleure qualité de service possible au coût (prix) le plus bas, sans nuire à la nécessaire réactivité face à la demande (HARRISON, VAN HOEK, 2005).

Prenant appui sur son expérience professionnelle dans l’industrie manufacturière, STEVENS (1989) a suggéré l’existence de quatre étapes clé conduisant à l’émergence d’une véritable démarche SCM (Figure 1). L’étape n° 1 se fonde sur une totale indépendance fonctionnelle dans la mesure où les départements impliqués dans la gestion des flux physiques et d’information associés opèrent de manière cloisonnée les uns par rapport aux autres, protégés par des « briques » (stocks) permettant d’amortir la désynchronisation de leurs rythmes opératoires. Pendant l’étape n° 2, les entreprises manufacturières reconnaissent le besoin urgent d’une coordination minimale entre départements en étroite relation, par exemple le marketing et la distribution physique, afin d’éliminer les frictions qui peuvent exister en eux dans la définition conjointe d’une politique générale d’entreprise. Ce besoin conduit à une étape n° 3 caractérisée par un accroissement de l’effort de coordination grâce à la mise en œuvre d’une planification concertée des opérations logistiques,

de l'aval vers l'amont, débouchant naturellement sur une étape n° 4 où l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique prennent désormais soin d'intégrer l'idée qu'ils ne sont que les parties (ou rouages) d'un tout.

Figure 1 : Modèle évolutionniste de l'émergence du SCM



Source : d'après STEVENS (1989).

L'intérêt de cette approche évolutionniste de la démarche logistique, d'une vision fragmentée à une vision intégrée, est de souligner avec force que le SCM se réfère prioritairement à une succession d'arbitrages intra et inter-organisationnels dans le fonctionnement des chaînes logistiques (LAMBERT et alii, 1998). En effet, les arbitrages concernent l'entreprise proprement dite (par exemple, entre les achats et les approvisionnements, les approvisionnements et la production, etc.), mais aussi les relations entre entreprises parties prenantes d'une même chaîne logistique (par exemple, entre les acheteurs et la force de vente des fournisseurs de premier rang, entre le marketing et les comptes clé des clients, etc.). L'objectif consiste à trouver pas à pas des solutions consensuelles qui, par un effort continu de collaboration entre équipes, permettront d'éviter un gaspillage de ressources tout en augmentant la rentabilité des acteurs de la chaîne logistique. Un exemple particulièrement instructif est fourni par la commercialisation des produits de grande

consommation, où industriels, grands distributeurs et prestataires de services logistiques travaillent étroitement ensemble pour créer le conditionnement de nouveaux produits afin de réduire les coûts logistiques, de l'usine jusqu'aux linéaires en magasin.

Pour la plupart des praticiens et des chercheurs, la chaîne logistique se présente par conséquent comme le niveau le plus pertinent d'analyse des évolutions de l'environnement concurrentiel (CHRISTOPHER, 2005). La compétition entre chaînes logistiques se fonde sur une minimisation des coûts liés à l'approvisionnement, la production, le transport et le stockage des matières, composants et produits, tout en respectant un niveau élevé d'agilité fondé sur le respect de très courts délais de traitement des ordres pour éradiquer tout risque de rupture. Cette double exigence signifie, d'une part, une réduction systématique du stock total de matières, de composants, d'en-cours et de produits semi-finis et finis dans chaque chaîne logistique et, d'autre part, une amélioration rapide des temps de réponse au client. Au total, cela signifie que la chaîne logistique à la fois la plus efficiente et la plus efficace à un moment donné, par rapport aux chaînes logistiques concurrentes, sera celle dont les acteurs sont capables d'intégrer simultanément les paradigmes d'agilité et de production (logistique) au plus juste dans le cadre d'une stratégie collective dite « *leagile* » (NAYLOR et alii, 1999 ; FABBE-COSTES, 2007).

La presse professionnelle relate de nombreux exemples d'utilisation d'outils de gestion dont la mission est de faciliter la coordination des flux physiques et d'information associés. La plupart d'entre eux dérivent des systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO) dont il est attendu une amélioration de la réactivité des chaînes logistiques. Mais il s'agit là d'une vision étroite du SCM qui ne prend pas en compte trois niveaux complémentaires d'analyse, à savoir la structure organisationnelle, les processus d'affaires et les composantes de base : « *La structure de la chaîne logistique se réfère aux entreprises parties prenantes et à leurs liens. Les processus d'affaires sont les activités qui produisent une valeur spécifique pour le client. Les composants de base sont les variables managériales par lesquelles les processus d'affaires sont intégrés et gérés à travers la chaîne logistique* » (LAMBERT, COOPER, 2000 : 69). Il est aisé d'imaginer combien l'implantation d'un SCM efficace s'avère difficile. Améliorer la démarche SCM exige effectivement un contrôle d'éléments physiques et techniques, et un contrôle d'éléments comportementaux, par exemple une meilleure implication de tous les acteurs des chaînes logistiques, y compris ceux qui subissent le pouvoir d'influence d'un « leader prédateur » (le grand distributeur pour les biens de grande consommation).

Une coordination efficace de la chaîne logistique ne peut donc être appréhendée uniquement à partir de dimensions techniques. Comprendre les enjeux du SCM, et la place qu'y tiennent les systèmes de transport, nécessite d'introduire une perspective comportementale et stratégique souvent négligée. Après tout, même si l'intérêt d'un industriel ou d'un grand distributeur

consiste à procéder à une intégration des processus d'affaires au sens de LAMBERT et COOPER (2000), ne considèrera-t-il pas que la priorité, notamment pour ses actionnaires, est d'abord d'augmenter la rentabilité des capitaux investis, quitte à utiliser un pouvoir d'influence pour placer ses partenaires en situation de dépendance ? S'interroger sur la place occupée par le transport dans les schémas logistiques contemporains, sur comment cette place se transforme dans le temps en fonction des attentes des chargeurs, ne peut donc faire l'économie de la double approche stratégique et comportementale. Cette réalité si commune reste pourtant rarement signalée dans de nombreuses publications consacrées au SCM. Ainsi, à la fin de leur revue de la littérature, CROOM et alii (2000) aboutissent à la conclusion que les recherches académiques les plus significatives sur le champ privilégient le management des actifs logistiques et des systèmes d'information, tout en négligeant les aspects liés à la décision managériale et à la définition de cadres conceptuels pour mieux la comprendre. C'est ce manque que nous souhaitons partiellement combler en référence au rôle joué par le transport dans le fonctionnement des chaînes logistiques.

3. LA MANŒUVRE STRATÉGIQUE TRANSPORT : ÉLABORATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

Des développements précédents découle une façon différente de penser la démarche SCM. Si l'analyse des modes de coordination de la chaîne logistique fondée sur une approche instrumentale qui met l'accent sur les outils de pilotage (de type progiciels de gestion intégrés) reste légitime, une perspective complémentaire, plus organisationnelle, apparaît indispensable pour améliorer notre connaissance des entreprises et des processus de prise de décision. Cette perspective envisage la coordination en référence à l'imbrication des plans d'actions entre acteurs impliqués dans une chaîne logistique donnée (voire *des* chaînes logistiques quand le même acteur est partie prenante de plusieurs d'entre elles, comme c'est le plus souvent le cas). La question soulevée renvoie au degré de couplage plus ou moins élevé entre les acteurs et les ressources qu'ils mobilisent, ce qui ne peut avoir qu'un impact significatif sur la façon d'aborder la manœuvre stratégique transport entendue comme le mouvement par lequel les acteurs de la chaîne logistique confortent le développement et la coordination de leurs activités par une meilleure maîtrise du transport. Une telle démarche renvoie nécessairement à la notion générique de manœuvre stratégique caractérisée par les manœuvres de croissance (expansion, intégration, diversification), de spécialisation et de désengagement (JOFFRE, KOENIG, 1985 ; THIÉTART, 1988 ; KOENIG, 1996).

3.1. TRANSPORT ET DEGRÉ DE COUPLAGE DES CHAÎNES LOGISTIQUES

Signalons d'entrée qu'il n'existe sans doute pas de modèle unique d'analyse de l'intégration des chaînes logistiques dans la mesure où il s'avère indispensable de tenir compte de *niveaux d'intégration différenciée* dont FABBE-COSTES et JAHRE (2006) ont pu définir récemment les quatre principaux :

l'intégration des flux, l'intégration des processus et des activités, l'intégration des technologies et des systèmes, et l'intégration entre acteurs (Tableau 1). Pour les auteurs, il est ainsi possible (et souhaitable) d'examiner l'intégration plus ou moins poussée des chaînes logistiques en se plaçant à ces quatre niveaux successifs ; le niveau le plus « achevé » sur le plan organisationnel est celui où les acteurs mettent en œuvre des plans d'actions communs et se coordonnent de manière durable pour trouver ensemble des solutions globalement plus satisfaisantes (recherche de congruence au niveau des structures et des cultures d'entreprise).

Tableau 1 : Quatre couches interdépendantes d'intégration

Couches d'intégration	Qu'est-ce qui est intégré ?
<i>Flux</i>	Flux physiques, informationnels et financiers, individuellement et combinés les uns aux autres
<i>Processus et activités</i>	Processus opérationnels clé et autres processus alignés sur eux Intégration des processus opérationnels, tactiques et stratégiques
<i>Technologies et systèmes</i>	Interopérabilité, interconnexion des technologies physiques et informationnelles
<i>Acteurs</i>	Interaction, coordination et collaboration des individus, des équipes, des fonctions et des entreprises Congruence des objectifs, des structures et des cultures

Source : d'après FABBE-COSTES et JAHRE (2006).

Évoquer les niveaux différenciés d'intégration soulève de nombreuses interrogations, notamment sur le couplage efficience/efficacité entre acteurs dans la définition puis l'imbrication de leurs plans d'actions, mais aussi dans la répartition des ressources mobilisées pour faire fonctionner de manière *collectivement* satisfaisante une chaîne logistique. La littérature académique s'est penchée de longue date sur le sujet (CROOM et alii, 2000), mais sans accorder une place significative au transport en tant que ressource logistique. L'approche conventionnelle qui en ressort, le plus souvent dans une perspective néo-institutionnaliste, l'assimile à une ressource aisément substituable revêtant par nature un faible niveau de spécificité d'actif, pour reprendre la terminologie de WILLIAMSON (1985). En d'autres termes, les coûts irrécouvrables liés à l'usage d'une ressource transport donnée, alternativement à une autre, sont considérés comme nuls (ou presque), ce qui permet une substitution rapide et peu onéreuse. La priorité doit être accordée aux problématiques de structuration et de pilotage de la chaîne logistique qui, elles, réclament l'assimilation d'un savoir-faire organisationnel difficilement imitable ou transférable.

Dans l'approche conventionnelle précitée, les transporteurs routiers de marchandises ne sont finalement que des pourvoyeurs de solutions techniques jugées (sans doute à tort) à faible valeur ajoutée, par exemple le

groupage-dégroupage, dont le marché regorge d'opérateurs alternatifs tous aussi performants. A ce titre, le transport se positionne clairement comme *parent pauvre* des schémas d'approvisionnement. Une telle vision réductrice ne correspond plus aux évolutions récentes des chaînes logistiques, marquées par un processus de décomposition et de recombinaison d'une ampleur jamais connue jusqu'à présent. Désormais, le modèle dominant est effectivement celui de la constellation d'entreprises dans lequel la création de valeur résulte d'une combinaison de ressources apportées par des acteurs solidairement impliqués dans la production et la commercialisation de produits, mais juridiquement indépendants les uns des autres (PACHÉ, PARAPONARIS, 2006). Dell Computer et Nike sont sans doute les exemples les plus médiatisés de cette nouvelle donne industrielle où les frontières entre « dedans » et « dehors » semblent de plus en plus difficiles à tracer.

Il en résulte, par un effet domino, une transformation radicale du rôle du transport, qui devient une *pièce maîtresse* des schémas d'approvisionnement en permettant, aux interfaces, de garantir l'intégration des flux. En son absence, l'intégration des processus et des activités devient difficile. Mieux encore, face à des chaînes logistiques « désintégrées », le transporteur peut alors se donner les moyens d'y jouer, s'il dispose du savoir-faire organisationnel suffisant, le rôle de coordonnateur en assurant leur gouvernance durable. Simple vue de l'esprit pour certains, sans doute attachés au pouvoir d'expertise ancestral du chargeur, une telle évolution correspond pourtant à une réalité émergente parfaitement décrite dans des études de cas. L'une des plus récentes concerne l'entreprise UPS aux Etats-Unis. Elle sert à BITRAN et alii (2007) d'archétype managérial pour introduire leur *modèle du maestro*, une sorte de « partie neutre » entre fournisseurs de matières et composants, assembleurs et distributeurs, qui dispose dorénavant de toutes les compétences nécessaires pour piloter la chaîne logistique. Et que dire de la génération émergente des *fourth-party logistics* (4PL), ces transporteurs entièrement dématérialisés, possesseurs d'aucun actif matériel mais capables de les mobiliser dans de très brefs délais auprès d'entreprises partenaires pour recomposer à la demande une chaîne logistique (FULCONIS et alii, 2007).

D'une manière générale, les nouveaux schémas d'approvisionnement, fondés sur la présence d'entreprises associées *pour un temps* dans une même chaîne logistique parfois « éphémère » (FABBE-COSTES, 2007), exigent un haut degré de couplage (coordination) entre acteurs, activités et ressources, car toute défaillance à ce niveau risque rapidement de générer des ruptures plus ou moins récurrentes. Ce haut degré de couplage s'avère d'autant plus impératif que le modèle de management à visée universelle est celui de la mise en tension des flux, où toute immobilisation de stocks ou d'en-cours est considérée comme un gaspillage insupportable. La littérature mobilise largement le cas de la distribution alimentaire, avec la mise en place du *quick response* (DES GARETS, 2000 ; WHITEOAK, 2004), sans doute parce que les enjeux d'une réduction des stocks pour des produits de grande consommation

à faible valeur unitaire sont considérables sur le plan financier. En revanche, l'impact des nouveaux schémas d'approvisionnement sur le fonctionnement amont des chaînes logistiques, dans les relations entre fournisseurs et unités d'assemblage, a moins été étudié, hormis quelques contributions ponctuelles (AURIFEILLE et alii, 1997 ; FULCONIS, 2000). Pourtant, l'approvisionnement synchrone dans des secteurs tels que l'industrie automobile modifie en profondeur l'activité de transport en exigeant sa totale fiabilisation, associée à une plus grande responsabilisation du transporteur dont les compétences d'*organisateur* sont élargies. Pour comprendre les enjeux en présence, nous proposons de formuler une grille d'analyse originale qui croise deux dimensions clé comme facteurs structurants de la manœuvre stratégique transport.

3.2. GRILLE D'ANALYSE : CONCEPTION ET MISE EN ACTE

Souvent complexe, la réalité des affaires peut difficilement être réduite à quelques archétypes managériaux. Néanmoins, une telle démarche s'avère indispensable non pas pour fournir un outil de prise de décision directement actionnable, mais plutôt une représentation stylisée de situations de gestion. L'objectif de toute représentation stylisée est de « donner à voir » aux managers l'existence de configurations types qui justifient la mise en œuvre de stratégies singulières, en évitant par là une mauvaise affectation de ressources matérielles et humaines (trop ou trop peu de ressources en fonction de la configuration type repérée). C'est à cet effort de construction d'une grille d'analyse qu'il nous semble important de se consacrer pour expliquer les modes différenciés d'insertion de la manœuvre stratégique transport dans le fonctionnement des schémas d'approvisionnement contemporains. Pour cela, il est important de partir des *exigences de la demande*, à savoir le degré attendu de coordination des chaînes logistiques, pour ensuite s'intéresser aux *constituants de l'offre*, une manœuvre stratégique transport qui intègre un niveau plus ou moins élevé de savoir-faire organisationnel.

On considère que le *degré de coordination* au sein de la chaîne logistique correspond au mode d'agencement des ressources et des activités à partir d'objectifs fixés par les acteurs. La chaîne logistique peut être vue comme un ensemble d'acteurs en interaction qui poursuivent un objectif commun afin de créer de la valeur. Leur coordination peut être jugée de faible degré lorsque ces acteurs poursuivent leurs propres stratégies et ensuite cherchent à s'ajuster *via* l'existence d'un *slack* organisationnel, c'est-à-dire, selon les travaux fondateurs de CYERT et MARCH (1963), d'une marge de manœuvre reposant sur les moyens dont ils disposent pour réagir aux variations de leur environnement. Exemple : un industriel et un fournisseur de composants vont mettre en place des procédures d'approvisionnement pour l'un et de livraison pour l'autre fondées sur des stocks intermédiaires importants qui servent de régulateur entre l'offre et la demande. A l'inverse, un haut degré de coordination se traduit par une volonté commune de supprimer le *slack* organisa-

tionnel et le coût de fonctionnement afférant. Exemple : le fournisseur de composants et l'industriel mettent en œuvre des procédures communes de réapprovisionnement pour mettre en tension les flux, le stock intermédiaire disparaît alors de la chaîne logistique.

On doit donc reconnaître l'existence d'une hétérogénéité des processus de coordination en fonction des contraintes de l'environnement. Certaines chaînes logistiques admettent un faible degré de coordination lorsque aucun des acteurs n'accepte de supporter le coût d'incertitude lié à la disparition du *slack* organisationnel (chaînes logistiques faiblement couplées). A l'inverse, dans un environnement à forte contrainte de réduction des coûts, un haut degré de coordination s'imposera aux acteurs par le biais de chaînes logistiques fortement couplées. Bien évidemment, cette contrainte d'environnement, issue des stratégies déployées par les chargeurs, conditionne directement les opportunités qui s'offrent aux transporteurs pour offrir un portefeuille de services jugé plus ou moins performant lors du déroulement de la manœuvre stratégique transport. La notion clé à retenir ici pour conduire l'analyse est le contenu du portefeuille de services en termes de savoir-faire organisationnel mobilisé, qui peut être faible ou fort :

- Par « *savoir-faire organisationnel faible* », on entend un transporteur qui exécute des opérations de transport basiques dont la mise en œuvre a été définie par le chargeur. Prenons le cas d'un industriel qui a défini un réseau d'approvisionnement et un plan de transport, puis en confie la maîtrise d'exploitation à son transporteur ; il en conserve donc la maîtrise de conception (sur les notions de « maîtrise », voir la thèse de doctorat de SAVY [1981] et la contribution de TIXIER et alii [1983]).
- En revanche, par « *savoir-faire organisationnel fort* », on entend un transporteur qui s'implique dans la conception des opérations de transport et plus largement de logistique, en étant force de propositions et d'innovations pour le chargeur. L'industriel s'appuiera ici sur l'expertise d'un prestataire pour reconfigurer son réseau d'approvisionnement afin d'accroître son efficacité ; il lui en confie alors l'ingénierie logistique, par delà la simple exécution des opérations sur commande.

Nous retrouvons implicitement les intuitions précoces de L'HUILLIER et REYNOIRD (1974), qui avaient souligné avec vigueur, il y a plus de trente ans, que la manœuvre stratégique transport découle finalement de décisions stratégiques d'un niveau supérieur que nous pouvons qualifier de nature logistique. En reprenant les travaux d'ANSOFF (1965), ces auteurs se réfèrent à un schéma d'analyse traditionnel de la stratégie d'entreprise tout en l'appliquant au cas particulier du transport. Cette manœuvre stratégique transport commande alors la mise en œuvre d'activités opérationnelles à un niveau inférieur (programmation des tournées d'approvisionnement, chargement de véhicules, etc.). Les savoir-faire mobilisés sont différents en termes de métiers, de compétences et de ressources, et le marché des transporteurs se segmente naturellement entre ceux qui assimilent les uns plutôt que les

autres. Couplé au degré de coordination exigé pour le fonctionnement des chaînes logistiques, le savoir-faire développé par le transporteur conduit à une configuration « matricielle » d'où émergent quatre situations types (Figure 2). Il est possible d'illustrer ces quatre situations types à partir d'exemples ayant une visée explicative sur la manière dont le transport peut se positionner dans les organisations logistiques.

Figure 2 : La manœuvre stratégique transport dans une logique de coordination : quatre configurations types

Savoir-faire organisationnel développé par le transporteur	<i>Fort</i>	Configuration 2 Surdimensionnement de la performance de la manœuvre stratégique transport	Configuration 4 Manœuvre stratégique transport enrichie
	<i>Faible</i>	Configuration 1 Manœuvre stratégique transport conventionnelle	Configuration 3 Sous-dimensionnement de la performance de la manœuvre stratégique transport
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>

**Degré de coordination
au sein de la chaîne logistique**

- *Configuration 1.* Il s'agit d'une chaîne logistique faiblement couplée nécessitant un faible degré de coordination. La manœuvre stratégique transport se limite à la mise à disposition de capacités d'acheminement. Cela pourra être le cas d'un transporteur routier, simple exécutant d'une opération de livraison journalière entre l'entrepôt du distributeur et ses points de vente localisés à quelques kilomètres de là. Le distributeur gère ce stock de produits, il constitue le *slack* organisationnel et n'appelle, de la part du transporteur, la mobilisation d'aucun savoir-faire particulier, si ce n'est la fourniture de moyens de transport en quantités et en heure.
- *Configuration 2.* La chaîne logistique reste faiblement couplée, mais le transporteur met à disposition de ses clients une compétence logistique élevée, directement issue de celle qu'il propose à des clients à fort niveau d'exigence de service. De fait, la performance du service rendu est surdimensionnée et perçue comme trop coûteuse par le client, qui pourrait se tourner vers un transporteur proposant un service de plus faible niveau (voir la Configuration 1). Une telle situation peut être illustrée par un transporteur qui proposerait systématiquement une livraison sous 24 heures alors que le besoin du chargeur n'est réellement que d'une livraison sous 72 heures.
- *Configuration 3.* La chaîne logistique est désormais fortement couplée, réclamant un haut niveau de coordination entre les acteurs et une volonté de réduire un *slack* organisationnel jugé trop coûteux. Mais le transporteur s'avère

incapable, faute de ressources suffisantes, de faire face à cette nouvelle réalité, par exemple au niveau de l'expertise humaine ou technique requise. C'est typiquement le cas de petits transporteurs routiers totalement démunis face à la mise en tension des flux et qui seront peut-être condamnés à devenir de simples sous-traitants de capacité pour le compte de puissants transporteurs.

- *Configuration 4.* Cette configuration correspond à une chaîne logistique fortement couplée dans laquelle le transporteur répond au haut niveau de coordination demandé par un savoir-faire organisationnel reconnu. Ce savoir-faire repose sur la conception d'un réseau d'approvisionnement pour le compte de différents chargeurs, l'exploitation de ce réseau et son évolution en fonction des contraintes externes. A titre d'illustration, un transporteur décidera de réorganiser quotidiennement les tournées de ramasse en fonction des volumes de production de ses clients industriels et, plus largement, de modifier leur organisation en fonction des transformations du portefeuille fournisseurs (élimination de fournisseurs anciens, intégration de nouveaux fournisseurs).

La grille d'analyse à laquelle nous parvenons peut sembler sommaire, ou tout au moins extrêmement réductrice de la complexité du réel. Cette critique est commune à la plupart des matrices d'analyse stratégique, dont on reconnaît la portée pédagogique tout en niant la vraie dimension praxéologique pour des managers en position de décider. Certes, ramener à quatre configurations types des centaines, voire des milliers, de situations de gestion ne rend pas compte de toutes les subtilités d'une réalité entrepreneuriale où les frontières sont parfois floues entre les configurations identifiées. Par exemple, en fonction des exigences de segments différents de clientèle (grands distributeurs, consommateurs finaux, commerçants indépendants, etc.), des entreprises impliquées dans le fonctionnement d'une même chaîne logistique devront développer alternativement un faible ou un fort niveau de couplage ; elles relèveront donc, selon les cas, d'au moins deux configurations types particulières. Il n'en reste pas moins que la démarche initiée, comme nous l'avons indiqué, conserve un intérêt significatif, celui de « donner à voir » des idéaltypes permettant, dans une logique de diagnostic organisationnel, d'aider à la prise de décision.

4. LE CAS GEODIS

En vue de discuter de la pertinence de la grille d'analyse proposée, il a paru souhaitable de l'appliquer à un cas réel d'entreprise. Certes, l'objectif n'est pas de parvenir à une validité externe que seule une investigation multi-cas pourrait permettre, mais plutôt d'évaluer en première approximation le caractère actionnable de ladite grille. A cette fin, le choix s'est arrêté sur l'un des principaux opérateurs du marché du transport et de la logistique en Europe, le groupe Geodis, dont l'intérêt est de disposer d'un portefeuille élargi de clients et, de fait, d'intervenir sur un ensemble complet de chaînes

logistiques dont les degrés de couplage sont différenciés. Nous présenterons rapidement le cadre méthodologique sur lequel s'appuie l'étude de cas conduite, avant de fournir quelques données factuelles sur le groupe Geodis. Nous suggérerons pour terminer une interprétation du cas à partir de la grille d'analyse, en illustrant chacune des configurations types avec des stratégies conduites par l'entreprise dans diverses chaînes logistiques.

4.1. PRÉCISIONS SUR LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Depuis plusieurs années, de nombreux débats traversent les recherches en sciences de gestion sur les méthodes d'investigation les plus adaptées pour investir un terrain. Même si l'idée de « pluralisme méthodologique » apparaît désormais couramment admise (DUBOIS, 2000), il ne peut être question de faire l'économie d'une justification de l'approche retenue. Dans le cadre du présent article, il s'agit d'une recherche de nature qualitative. Compte tenu des caractéristiques de notre investigation, l'étude de cas a été choisie en tant que dispositif type de recherche. Elle apparaît comme la stratégie la plus appropriée pour mieux comprendre comment s'insère la manœuvre stratégique transport dans le fonctionnement des chaînes logistiques. Cette étude de cas satisfait les trois conditions avancées par YIN (2002) : (1) la question de recherche est du type « comment ? » ; (2) le chercheur a peu de prise sur les événements et les comportements observés ne nécessitent pas de contrôle ; et (3) l'étude porte sur un phénomène contemporain dans son contexte social.

La démarche retenue pour recueillir les données s'appuie principalement sur l'observation réalisée par un manager de l'entreprise enquêtée, co-auteur de l'article, depuis dix ans. Durant cette phase d'observation, des entretiens avec des cadres décisionnaires ont permis de recueillir des données sur la place du transport dans les réseaux d'approvisionnement dont s'occupe l'entreprise dans différents secteurs d'activité. Une étude documentaire systématique est venue parallèlement compléter les données recueillies. Les documents consultés sont principalement de nature interne, mais aussi des revues de presse et des informations disponibles sur des sites Internet. L'analyse qualitative des données empiriques a été réalisée à partir d'analyse du contenu des entretiens et des documents précédemment évoqués selon les méthodes en vigueur (GHIGLIONE, BLANCHET, 1991 ; THIÉTART et alii, 2007). Elle a eu lieu successivement pendant la période de recueil des données (fiches de synthèse d'entretiens et de documents), puis après le recueil des données lui-même. Pour des raisons de confidentialité, aucune entreprise ne sera citée hormis le groupe Geodis.

4.2. GEODIS, UN ACTEUR CLÉ DES CHAÎNES LOGISTIQUES

Acteur majeur du marché de la prestation transport et logistique, Geodis se positionne comme le quatrième opérateur global en Europe selon le classement de l'*Officiel des Transporteurs* du 13 mars 2007. Fort d'un chiffre

d'affaires de 4,8 milliards d'euros en 2007, le groupe emploie plus de 25 531 personnes ETP (équivalent temps plein) au 31 décembre 2007, au sein d'un réseau commercial disséminé dans 120 pays. L'année 2006 a été marquée par un rachat important, celui de l'activité de commission de transport aérien et maritime de TNT Freight Management. Ceci a permis à l'entreprise de doubler le chiffre d'affaires dans cette activité et de s'assurer ainsi une présence stratégique renforcée, que ce soit en Europe, en Asie et sur le Continent américain, mais aussi de consolider les autres activités. Le rachat de TNT Freight Management est en partie à l'origine d'une réorganisation du groupe en 2007, fondée sur la mise en place de quatre divisions « Métiers » (messagerie, route, logistique contractuelle, commission de transport maritime et aérien) et d'une nouvelle entité transverse dénommée Geodis Global Solutions, ayant en charge la stratégie et le développement global de l'entreprise. Geodis a procédé le 3 janvier 2008 à l'acquisition de son principal partenaire dans la commission de transport depuis 2002, le groupe allemand Rohde & Liesenfeld (R&L), dont la plupart des implantations sont complémentaires de celles du réseau Geodis Wilson (GEODIS, 2008).

Ces faits majeurs permettent désormais à Geodis de conforter sa capacité à proposer une offre globale. Elle couvre, totalement ou partiellement selon la demande des clients, l'ensemble des besoins de fonctionnement des chaînes logistiques, que ce soit en termes d'approvisionnement, de consolidation, de distribution, voire de *reverse logistics*. L'offre globale doit se traduire par une réponse adaptée aux multiples enjeux économiques et financiers qui pèsent sur les donneurs d'ordres, dont les exigences sont rendues plus lourdes par la complexification, la multiplication et l'accélération des échanges entre les différents acteurs des chaînes logistiques à un échelon aujourd'hui mondial. La recherche permanente d'optimisation des coûts et d'accroissement de la performance ouvre des perspectives nouvelles de développement à Geodis en tant qu'acteur d'interface entre industriels et distributeurs. Pour cela, son offre globale doit être multi-métiers, multi-secteurs et apporter des solutions « sur mesure » aux chargeurs, par exemple la construction d'entrepôts dédiés.

En effet, le groupe s'appuie sur son expertise dans les différentes activités liées au transport et à la logistique. La messagerie, l'express, le transport de lots partiels ou complets, la commission de transport maritime, fluviale, aérien ou ferroviaire, l'entreposage, les plates-formes d'éclatement ou de distribution, etc., sont autant de métiers maîtrisés par Geodis grâce auxquels les clients peuvent optimiser leur chaîne logistique. En outre, dans un souci d'adaptation aux singularités des chaînes logistiques existantes, le groupe a décliné un ensemble d'offres par secteurs d'activité. Les secteurs ciblés sont l'*automotive*², le *high tech* multimédia, la grande distribution, la santé, le

² Par *automotive*, on entend l'ensemble des biens d'équipement intermédiaires ou finaux dont la caractéristique commune est de s'appuyer sur un système de locomotion par roue : véhicules automobiles, poids lourds, chariots élévateurs, etc.

textile, les vins et spiritueux, le luxe, les biens de grande consommation et d'équipement, et la chimie fine. Si l'expertise métier adossée à une spécialisation sectorielle permet incontestablement d'offrir des solutions logistiques « sur mesure », il a aussi et surtout permis à Geodis d'acquérir la capacité de pilotage partiel ou total de l'ensemble de la chaîne logistique, c'est-à-dire passer d'une maîtrise d'exploitation à une maîtrise de conception qui apparente le groupe à un *maestro* au sens de BITRAN et alii (2007).

4.3. INTERPRÉTATION DU CAS À PARTIR DE LA GRILLE D'ANALYSE

L'intérêt du groupe Geodis est d'offrir à l'analyste un panel relativement exhaustif de compétences transport et logistique dans un ensemble diversifié de chaînes logistiques. Rappelons que l'objectif de notre démarche consiste à apprécier dans quelle mesure le transport va ou non tenir une place centrale dans les schémas d'approvisionnement contemporains en fonction du savoir-faire organisationnel développé par le transport et du degré de couplage de la chaîne logistique exigé par ses acteurs. De ce point de vue, les exemples tirés de l'étude du cas Geodis illustrent selon nous parfaitement chacune des quatre configurations identifiées dans la grille d'analyse et en soulignent la pertinence en termes de diagnostic organisationnel. En tant qu'opérateur global du marché de la prestation logistique, le groupe Geodis possède plusieurs divisions dont l'une est dédiée à la gestion des opérations de transport routier. Pour illustrer notre grille d'analyse, nous aurons recours à cette division route dénommée Geodis BM. Comme l'indique le site Internet du groupe (www.geodis.fr), consulté le 23 avril 2008, « *Depuis plus de cinquante ans, Geodis BM a développé un véritable savoir-faire en matière de transport : charges complètes et lots partiels, transport à la demande, en dédié ou en location, flux directs ou via plates-formes, tournées de distribution et inter-sites, transport spécialisé, etc.* ». Par conséquent, les quatre configurations proposées sont bien celles d'un transporteur routier de marchandises. A travers l'étude de cas, il est possible d'observer la diversité de manœuvres stratégiques transport conduites par un seul et même transporteur en fonction de facteurs d'environnement interne et externe. Les quatre configurations découlant de l'enquête de terrain sont les suivantes.

- *Configuration 1 : chaîne logistique faiblement couplée, faible savoir-faire organisationnel offert.* L'exemple le plus représentatif d'une telle configuration « basique » est, pour le groupe Geodis, la location de véhicules industriels avec conducteur. A Vénissieux (Rhône), depuis début mars 2007, sur le site d'un important distributeur alimentaire, l'entreprise met ainsi à disposition 20 semi-remorques et 24 conducteurs. Le contrat négocié entre les parties intègre notamment des clauses liées aux modalités opérationnelles du suivi du matériel (mise à disposition de véhicules de remplacement en cas de panne, de maintenance, etc.), ainsi qu'au suivi horaire des conducteurs afin de s'assurer du strict respect de la législation sur les temps de conduite. Le client reste ici entièrement maître de la définition de son plan de transport en

fonction des points de vente et des autres entrepôts à desservir sur une zone nationale. La chaîne logistique revêt un faible degré de couplage car les schémas d'approvisionnement initiés par le client se fondent sur des récurrences quasiment à l'identique des opérations de préparation de commandes et de définition des plans de transport. Par ailleurs, ce même client dispose d'un stock outil qui joue le rôle de *slack* organisationnel en évitant une mise en tension des flux par nature risquée. Quant au savoir-faire organisationnel offert par le transporteur, il peut être qualifié de faible car il s'agit simplement pour Geodis de mettre à disposition des moyens humains et matériels dont le niveau de spécificité des actifs est réduit au sens de WILLIAMSON (1985). La durée du contrat de location (deux ans renouvelable) signifie une possible cessation de la relation d'affaires à échéances rapprochées.

• *Configuration 2 : chaîne logistique faiblement couplée, fort savoir-faire organisationnel offert.* Geodis développe depuis plusieurs années des parts de marché significatives dans la livraison des produits vers les magasins d'un autre distributeur alimentaire dont la structure décisionnelle est largement décentralisée. Pour l'instant, l'entreprise se heurte encore à des difficultés pour concrétiser son projet car son offre de services, de haute qualité, est jugée trop coûteuse par le client, qui préfère se tourner vers une multitude de petits transporteurs dont les prestations s'avèrent inférieures mais meilleur marché. Geodis souffre finalement de la présence d'un savoir-faire organisationnel fondé sur des technologies et des procédures de management particulièrement sophistiquées mais dont le client ne perçoit pas l'utilité dans la mesure où sa chaîne logistique est faiblement couplée. En effet, le distributeur en question s'est toujours appuyé sur un réseau très dense d'entrepôts, intégrant des niveaux élevés de stocks de produits, pour faire face aux fluctuations de la demande et, plus encore, permettre d'acheter massivement de grandes quantités de produits dans le cadre d'opérations promotionnelles et spéculatives. Le *slack* organisationnel demeure omniprésent et la manœuvre stratégique transport doit s'insérer dans la politique de compétition par les coûts. Pour l'écrire différemment, le prix apparaît comme le critère exclusif de choix du transporteur ; celui-ci fera fausse route s'il considère qu'une qualité de service élevée justifie, aux yeux du client, un prix plus important.

• *Configuration 3 : chaîne logistique fortement couplée, faible savoir-faire organisationnel offert.* Un fabricant de meubles s'est tourné vers Geodis pour organiser l'approvisionnement des plates-formes de ses clients distributeurs. Il a confié à l'entreprise la gestion des tournées de livraison sur l'ensemble du territoire national, dont la majeure partie est réalisée en affrètement. Afin de piloter au mieux ce dossier « sensible », Geodis a mis en place une cellule transport *in situ* dans la mesure où la chaîne logistique du client se fondait sur les caractéristiques suivantes : des livraisons majoritairement en J+1 ; des lots partiels réclamant des processus complexes de massification amont ; un impératif de qualité de service élevée compte tenu de l'absence totale de

stocks en magasin. On peut parler ici de chaîne logistique fortement couplée, s'appuyant sur une exigence de parfaite coordination dans le pilotage des flux. La manœuvre stratégique transport attendue par le client devait, de ce fait, correspondre à des standards élevés de service pour maintenir un degré important de réactivité. Geodis a alors subi, comme l'ensemble de la profession, la pénurie de capacités transport en matière d'affrètement, liée à la concentration des entreprises du secteur, la multiplication des cessations d'activité et le manque cruel de chauffeurs routiers (LSA, 22 mars 2007). Cette pénurie a eu pour effet une plus grande difficulté dans la mise à disposition de moyens de transport jugés de qualité suffisante par le client. Sous la pression de contraintes externes incontrôlables, le savoir-faire organisationnel de Geodis n'a pas pu être maintenu à son niveau antérieur, et la conséquence en a été des négociations difficiles lors du renouvellement du contrat.

• *Configuration 4 : chaîne logistique fortement couplée, fort savoir-faire organisationnel offert.* Pour le compte d'un constructeur automobile européen, Geodis gère un service complet de transport et de *cross docking* qui s'appuie sur une collecte zone courte et zone moyenne auprès de 140 équipementiers, auxquels s'ajoutent 250 fournisseurs s'occupant d'acheminer directement les pièces et composants vers la plate-forme. Concrètement, suite à la demande d'approvisionnement du constructeur, chacun des équipementiers collectés par Geodis annonce le jour J avant 11 heures le nombre, la dimension et le gerbabilité des unités de manutention par usine destinataire, ce qui permet à Geodis de déterminer un métrage linéaire de plancher par équipementier, puis de générer un plan de transport. Il en résulte un savoir-faire organisationnel selon lequel le transporteur est capable d'assurer la refonte quotidienne du plan de livraison en fonction de la variation des volumes collectés auprès des équipementiers (ramassage tous les jours pour certains, une à trois fois par semaine pour d'autres). La collecte est réalisée à J+1 au matin pour une livraison en fin d'après-midi sur la plate-forme de *cross docking*. Le traitement des flux physiques, à savoir l'affectation des unités de manutention par travées directionnelles et un contrôle qualité visuel, se déroule dans la nuit de J+1 à J+2 pour départ des tournées de livraison au matin de J+2. En conclusion, nous sommes face à une mise en tension extrême des flux débouchant sur une chaîne logistique fortement couplée qui a diminué le *slack* organisationnel chez le constructeur automobile. L'une de ses manifestations les plus significatives est le « zéro reste à quai » qui témoigne de la « *leagility* » de l'organisation telle que décrite par FABBE-COSTES (2007).

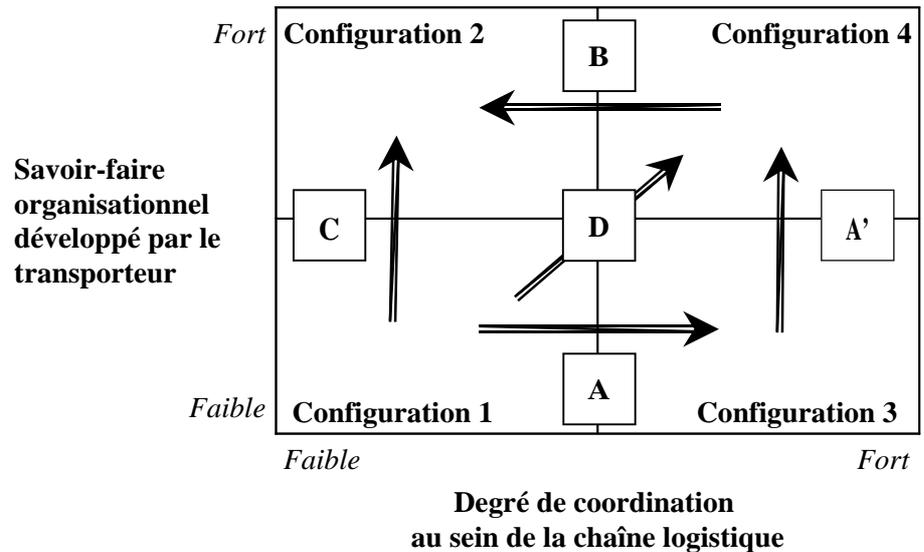
5. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

L'étude de cas Geodis fait ressortir que l'entreprise se positionne, de manière statique, selon les quatre configurations identifiées dans la grille d'analyse introduite précédemment (Cf. Figure 2). Ceci confirme l'intérêt de cette grille

en tant qu'outil de diagnostic organisationnel pour mieux appréhender la performance du transporteur selon des logiques de coordination en œuvre au sein des chaînes logistiques (faible ou fort degré de couplage). Par-delà la perspective statique, il apparaît cependant intéressant de comprendre les trajectoires retenues par un transporteur dans une perspective dynamique. La grille d'analyse introduite peut donc être considérée également comme un outil de prescriptions stratégiques (au sens des matrices BCG), tout particulièrement en termes de diagnostic de portefeuille d'activités ; elle fait ainsi émerger des trajectoires singulières en fonction des choix réalisés à des moments clé de la vie de l'entreprise.

Quelles trajectoires sont envisageables pour un transporteur ? Il ne faudrait évidemment pas imaginer que le processus de prise de décision des équipes dirigeantes conduit à des logiques d'action « linéaires », là où, au contraire, la pensée stratégique moderne nous apprend à penser d'abord en termes de tâtonnements et d'itérations (AVENIER et alii, 1997). Les trajectoires proposées doivent donc être considérées comme des sortes d'idéaltypes dont l'objet est d'identifier des « chemins critiques » en vue d'améliorer l'offre du transporteur pour faire face aux nouvelles exigences de la demande des chargeurs. De ce point de vue, les informations récoltées auprès du groupe Geodis conduisent à signaler l'existence de deux catégories génériques de trajectoires, la première catégorie débouchant sur des trappes potentielles dans lesquelles l'entreprise peut tomber et avoir le plus grand mal à sortir, la seconde catégorie définissant les conditions nécessaires à la formulation de stratégies gagnantes (Figure 3). Les principales caractéristiques des quatre trajectoires suggérées sont les suivantes.

Figure 3 : Trajectoires envisageables pour un transporteur



- *Trajectoires A et A'*. L'équipe dirigeante du transporteur prend conscience de l'émergence de chaînes logistiques fortement couplées où le degré de

coordination exigé entre acteurs a significativement augmenté (trajectoire A). Mais une partie des transporteurs s'avère incapable d'adapter son système d'offre et reste cantonnée à la configuration 3 de la matrice. On peut parler ici d'une première trappe, faute de ressources et d'expertises suffisantes. Néanmoins, ceux qui seront capables de se doter de ressources et d'expertises nécessaires proposeront un savoir-faire organisationnel adapté aux nouveaux besoins de coordination (trajectoire A') et se placeront dans la configuration 4. Les entreprises restant dans la configuration 3 soit disparaîtront plus ou moins rapidement, soit constitueront un « vivier » de capacités de transport pour les entreprises ayant évolué jusqu'à la configuration 4.

- *Trajectoire B.* L'équipe dirigeante du transporteur ayant enrichi son offre pour des chaînes logistiques fortement couplées, la propose à des entreprises impliquées dans des chaînes logistiques faiblement couplées. Il en résulte une nouvelle trappe liée à un surdimensionnement du niveau de performance (configuration 2). Cette trappe résulte d'une absence d'analyse en termes de segmentation par avantages recherchés³. Autrement dit, l'équipe dirigeante du transporteur attribue à des entreprises d'une chaîne logistique faiblement couplée des ressources et des compétences largement supérieures aux besoins ; ces entreprises seront sans doute tentées de se tourner vers des transporteurs proposant une prestation basique, mais beaucoup moins coûteuse. On retrouve là ce que l'on peut dénommer l'effet CHRISTOPHER (1986) selon lequel un trop haut niveau de service génère la défection de certains clients qui chercheront ailleurs des prestations proposées à des tarifs moins élevés, car peu sensibles à une qualité de service élevée.

- *Trajectoire C.* L'équipe dirigeante du transporteur améliore significativement sa prestation compte tenu des évolutions perçues dans la gestion des systèmes d'approvisionnement contemporains (configuration 2). Mais les entreprises qui constituent sa clientèle appartiennent à des chaînes logistiques faiblement couplées et ne perçoivent pas l'intérêt d'acheter un service à fort savoir-faire organisationnel, évidemment plus coûteux que la prestation de transport traditionnelle. Cette nouvelle trappe se fonde sur une absence d'étude marketing, notamment sur une fine connaissance des besoins de la clientèle actuelle du transporteur, besoins qui restent sommaires et plutôt orientés prix bas. Dans ce cas également, on parvient à une situation de niveau de performance largement surdimensionné par rapport au niveau attendu de coordination au sein de la chaîne logistique.

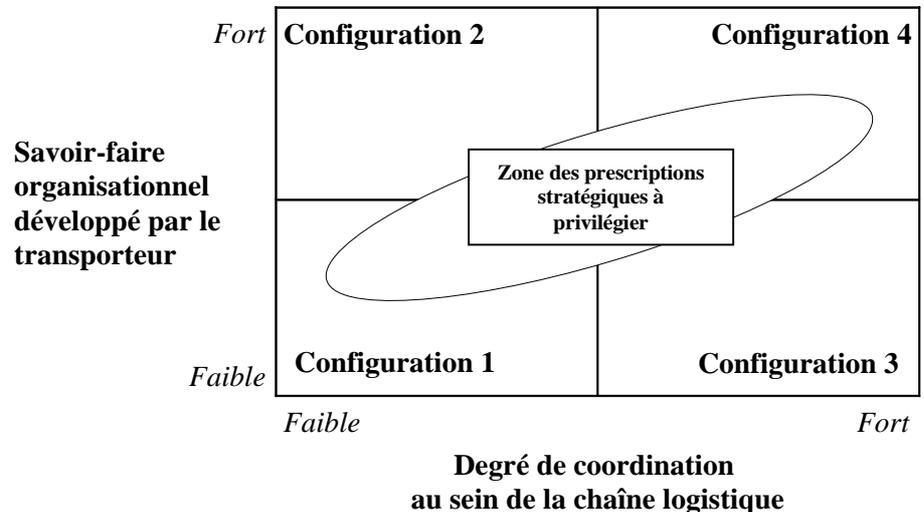
- *Trajectoire D.* Il s'agit fondamentalement d'une « trajectoire idéale » qui conduit l'équipe dirigeante du transporteur à enrichir sa prestation pour correspondre parfaitement aux besoins nouveaux de coordination de chaînes

³ La segmentation par avantages recherchés, ou encore *benefit segmentation*, consistera à regrouper les clients en fonction des avantages qu'ils attendent de la prestation transport-logistique : haut niveau de fiabilité, prix le plus bas, respect des délais, etc. Certains clients seront par exemple sensibles à un fort niveau de disponibilité, tandis que d'autres chercheront une prestation peu coûteuse pour conquérir les marchés à forte compétition par les prix.

logistiques fortement couplées (configuration 4). Mais cette même équipe dirigeante a l'intelligence stratégique de conserver également une activité de transport conventionnel pour les chaînes logistiques faiblement couplées (configuration 1). Nous sommes donc face à une situation de portefeuille de savoir-faire organisationnel ajusté à des chaînes logistiques mobilisant soit de faibles degrés de coordination, soit de forts degrés de coordination de la chaîne logistique. On peut alors parler de segmentation par avantages recherchés en adéquation avec les besoins singuliers des clients.

Il faut souligner que ces trajectoires sont forcément réductrices dans la mesure où elles sont cantonnées à quatre configurations génériques. En conséquence, par rapport aux matrices BCG, les prescriptions stratégiques proposées dans la Figure 4 sont moins tranchées et s'inscrivent davantage dans une zone dont les contours ne coïncident pas forcément avec l'une des quatre configurations. Cette zone médiane comprend un ensemble de situations possibles à privilégier qui se trouvent à cheval sur les configurations 1 et 4, et partiellement sur les zones 2 et 3 à l'instar des matrices stratégiques proposées par le cabinet de conseil Arthur D. Little. Les prescriptions stratégiques possibles, si elles renvoient beaucoup moins que les matrices BCG à une approche normative, accordent néanmoins une place importante au mouvement par lequel le transporteur assure son développement, d'une part, mais aussi à la possibilité qui lui est offerte de coordonner les activités en procédant au fur et à mesure, et par simple communication informelle, c'est-à-dire par ajustements mutuels au sens de MINTZBERG (1990), d'autre part. Ces prescriptions correspondraient alors à l'intensité du degré de coordination au sein de la chaîne logistique et du savoir-faire organisationnel associé et développé par le transporteur. Compte tenu des résultats issus du cas Geodis et des réalités de son (ses) marché(s), nous pouvons donc considérer qu'il ne s'agit certainement pas d'une thèse aberrante.

Figure 4 : Identification des zones des prescriptions stratégiques



6. CONCLUSION

Avec la montée en puissance des démarches logistiques puis SCM depuis les années 1990, l'accent a été mis dans la littérature sur des problématiques organisationnelles et stratégiques liées au pilotage global des flux, en négligeant imprudemment l'importance à accorder à la programmation de la manœuvre stratégique transport. Il est vrai que dans une perspective managériale, le « séquençement » des activités d'acheminement des matières et des marchandises d'un point d'origine à un point de destination constitue le simple maillon « technique » d'une chaîne complexe d'activités. Il n'est même pas sûr, en outre, que ce maillon constitue en tant que tel une source d'avantage concurrentiel durable pour les chargeurs industriels et commerciaux, confrontés en priorité à des impératifs de réactivité de l'ensemble des chaînes logistiques dont ils sont parties prenantes. Ce discours minimisateur du rôle du transport dans le fonctionnement actuel des systèmes d'approvisionnement constitue désormais une sorte de *doxa* qui contamine la quasi-totalité de la production scientifique en management. Le présent article a souhaité prendre à rebours une telle vision réductrice en indiquant en quoi le savoir-faire organisationnel contenu dans la manœuvre stratégique transport conditionne au contraire la performance des chaînes logistiques dans certains contextes de couplage.

Pour cela, nous avons proposé une grille d'analyse originale faisant émerger quatre configurations types, avant de l'appliquer au cas du groupe Geodis. Sans que l'on puisse en inférer une quelconque validité externe, l'étude de cas a néanmoins permis d'identifier des trajectoires d'évolution envisageables pour un transporteur, en distinguant ce que pourraient être pour lui des « stratégies de trappe » et des « stratégies gagnantes ». La démarche est évidemment exploratoire, elle ne cherche pas à confirmer mais seulement à suggérer des pistes de réflexion pour l'action. Il reste ainsi beaucoup à faire dans une perspective praxéologique en s'interrogeant sur le degré de généralisation de la démarche entreprise. En effet, la plupart des chaînes logistiques ne peuvent être ramenées de manière binaire à un faible ou à un fort degré de couplage. Par ailleurs, le couplage en tant que tel évolue sans doute dans le temps, et il serait instructif d'analyser dans quelle mesure un transporteur est apte ou non à accompagner une telle évolution en fonction des savoir-faire organisationnels dont il est possesseur. La thématique présente un réel intérêt pour le preneur de décision car il serait maladroit, pour lui, d'oublier que la défaillance de la manœuvre stratégique transport risque de remettre tout simplement en question la permanence de schémas logistiques contemporains fondés sur la recherche simultanée de réactivité et d'économie de coûts.

BIBLIOGRAPHIE

ANSOFF I. (1965) **Corporate Strategy**. New York (NY), McGraw-Hill.

AURIFEILLE J.-M., COLIN J., FABBE-COSTES N., JAFFEUX C., PACHÉ G. (1997) **Management logistique : une approche transversale**. Paris, Editions Litec.

AVENIER M.-J. (éd.) (1997) **La stratégie « chemin faisant »**. Paris, Economica.

BITRAN G., GURUMURTHI S., SAM S.-L. (2007) The need for third-party coordination in supply chain governance. **MIT Sloan Management Review**, Vol. 48, n° 3, pp. 30-37.

CHRISTOPHER M. (1986) **The strategy of distribution management**. Londres, Heinemann.

CHRISTOPHER M. (2005) **Logistics and supply chain management. Creating value-adding networks**. Harlow, FT Prentice Hall (3^e éd.).

CROOM S., ROMANO P., GIANNAKIS M. (2000) Supply chain management : an analytical framework for critical literature review. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol. 6, n° 1, pp. 67-83.

CYERT R., MARCH J. (1963) **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.

DACHS R. (2006) Les challenges de l'intégration du transport dans une *supply chain* agile. **Réalités Industrielles**, mai, pp. 39-41.

DES GARETS V. (2000) Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination. In N. FABBE-COSTES, J. COLIN, G. PACHÉ (éds.) **Faire de la recherche en logistique et distribution ?** Paris, Vuibert-Fnege, pp. 109-126.

DU T.-C., WANG F.-K., LU P.-Y. (2007) A real-time vehicle-dispatching system for consolidating milk runs. **Transportation Research Part E**, Vol. 43, n° 5, pp. 565-577.

DUBOIS P.-L. (2000) Distribution et logistique : vers un pluralisme méthodologique. In N. FABBE-COSTES, J. COLIN, G. PACHÉ (éds.) **Faire de la recherche en logistique et distribution ?** Paris, Vuibert-Fnege, pp. 281-288.

FABBE-COSTES N. (2007) La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion *lean* et agile. In G. PACHÉ, A. SPALANZANI (éds.) **La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques**. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp. 19-43.

FABBE-COSTES N., JAHRE M. (2006) Developing a framework for studies of logistics and SCM integration. **Proceedings of the 2006 NOFOMA Conference**, Oslo, pp. 1-18 (CD-rom).

FULCONIS F. (2000) **La compétitivité dans les structures en réseau. Méthode d'analyse et perspectives managériales**. Université de Nice-Sophia Antipolis (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion).

FULCONIS F., SAGLIETTO L., PACHE G. (2007) Strategy dynamics in the logistics industry: a transactional centre perspective. **Management Decision**, Vol. 45, n° 1, pp. 104-117.

GEODIS (2008) **Rapport annuel 2007 valant rapport financier annuel et valant document de référence**. Paris, Document déposé auprès de l'AMF le 31 mars.

GHIGLIONE R., BLANCHET A. (1991) **Analyse de contenu et contenus d'analyses**. Paris, Dunod.

HARRISON A., VAN HOEK R. (2005) **Logistics management and strategy**. Harlow, FT PrenticeHall (2^e éd.).

JOFFRE P., KOENIG G. (1985) **Stratégie d'entreprise**. Antimanuel. Paris, Economica.

KOENIG G. (1996) **Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages**. Paris, Nathan.

LAMBERT D., COOPER M. (2000) Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, Vol. 29, n° 1, pp. 65-83.

LAMBERT D., STOCK J., ELLRAM L. (1998) **Fundamentals of logistics management**. Burr Ridge (IL), Irwin-McGraw Hill.

L'HUILLIER D., REYNOIRD C. (1974) La manœuvre stratégique transport dans l'aménagement. **Revue Économique**, Vol. 25, n° 2, pp. 176-207.

MINTZBERG H. (1990) **Le management, voyage au centre des organisations**. Paris, Les Editions d'Organisation.

NAYLOR B., NAIM M., BERRY D. (1999) Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. **International Journal of Production Economics**, Vol. 62, n° 1-2, pp. 107-118.

PACHÉ G. (2006) Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues. De quelle(s) proximité(s) parle-t-on ? **Les Cahiers Scientifiques du Transport**, n° 49, pp. 9-28.

PACHÉ G., PARAPONARIS C. (2006) **L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles**. Editions de l'ADREG, disponible sur le site : <http://asso.nordnet.fr/adreg>.

SAVY M. (1981) **Les relations de maîtrise dans le transport de marchandises**. Université d'Aix-Marseille II (Thèse de doctorat d'État en Sciences Economiques).

STEVENS G. (1989) Integrating the supply chain. **Logistics Today**, Vol. 8, n° 4, pp. 19-22.

THIÉTART R.-A. (1988) **La stratégie d'entreprise. Formulation et mise en œuvre**. Paris, McGraw-Hill.

THIÉTART R.-A. (éd.) (2007) **Méthodes de recherche en management**. Paris, Dunod (3^e éd.).

TIXIER D., MATHE H., COLIN J. (1983) **La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux**. Dunod, Paris.

WHITEOAK P. (2004) Rethinking efficient replenishment in the grocery sector. In J. FERNIE, L. SPARKS (éds.) **Logistics and retail management**. Londres, Kogan Page, pp. 138-163 (2^e éd.).

WILLIAMSON O. (1985) **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York (NY), The Free Press.

YIN R. (2002) **Case study research : design and methods**. Londres, Sage (3^e éd.).