

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

**EA881 CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRANSPORT ET LA LOGISTIQUE (CRET-LOG)
ECOLE DOCTORALE 372 « SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION »**

THÈSE

La stratégie d'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine

Pour obtenir le grade de : **Docteur d' Aix-Marseille Université**

Discipline : **Sciences de gestion**

Présentée et soutenue publiquement le 17 décembre 2012 par

Yina CHAI

Directeur de thèse :

Jacques COLIN

Professeur à Aix-Marseille Université - CRET-LOG

Membres du jury :

Karine EVRARD-SAMUEL Professeur à Grenoble INP - Cellule Entreprise et Innovation (Rapporteur)

Elisabeth GOUVERNAL Directrice de recherche à l'IFSTTAR – SPLOTT (Rapporteur)

Gilles PACHE Professeur à Aix-Marseille Université - CRET-LOG

Jacques COLIN Professeur à Aix-Marseille Université - CRET-LOG

A Fan

A Wenxuan

A mes parents

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le Professeur Jacques COLIN d'avoir accepté de diriger cette thèse. A travers ses encouragements et ses conseils, il a montré beaucoup de patience et un indéfectible soutien tout au long de ce travail. Par sa vision du sujet et sa connaissance du domaine, il m'a permis de surmonter les impasses dans lesquelles je me suis souvent égaré.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury, Karine EVRARD-SAMUEL, Elisabeth GOUVERNAL, Gilles PACHE, qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail et d'apporter des commentaires.

Vient le moment de remercier du fond du cœur mes amis pour les encouragements qu'ils ont su me prodiguer et surtout pour la chaleur de leur amitié. Je pense particulièrement à Brigitte COIFFAIT, Mme. et M. EDON, Wei WANG, Tingting MO, Valérie MICHON et à tous mes collègues de CRET-LOG. Mes pensées particulières à Mme. Françoise COLIN et M. Philippe COIFFAIT pour leurs corrections, sans eux, mes réflexions seraient gâchées par des fautes d'orthographe.

J'adresse une pensée particulière à ma famille en Chine pour leur amour et leur confiance. Leur soutien m'a permis d'affronter la dureté et les difficultés d'un travail de thèse.

Enfin, je tiens à remercier profondément mon époux Fan qui m'a donné tellement de choses ces dernières années et à qui cette thèse doit beaucoup. Il m'a encouragé et épaulé pendant mes moments de doute et de difficultés.

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.

Yina CHAI – Aix en Provence – yinachai@gmail.com

RESUME

Résumé : Notre recherche a pour objet de discuter les stratégies d'alliance entre prestataires de services logistiques (PSL) dans un cluster logistique chinois. Nous nous focalisons sur les impacts des caractéristiques d'un cluster sur le maintien d'une alliance. En utilisant la méthodologie qualitative, nous avons mené les entretiens avec les acteurs dans quatre clusters logistiques de la province de Guangdong qui est la plus développée en Chine. Les résultats de cette thèse nous ont permis d'abord d'avoir un premier panorama des motivations des PSL d'entrer dans un cluster logistique, ainsi également des motivations et des défis d'une stratégie d'alliance entre PSL. Nous mettons en évidence ensuite que la proximité géographique entre PSL favorise le choix de partenaires fiables et compétents et la coordination d'une alliance. De plus, les réseaux sociaux «Guanxi » permettent un contrôle informel des comportements opportunistes et aussi la construction de la confiance dans l'alliance. Enfin, l'attention portée par les pouvoirs publics sur le cluster logistique a un impact positif indirect sur le contrôle informel d'une alliance entre PSL. Nos contributions enrichissent le corps théorique de l'alliance horizontale entre PSL et du cluster logistique, et offrent des arguments pour aider des PSL à choisir d'entrer dans les clusters logistiques et à former des alliances au sein de ces clusters logistiques. En prenant compte les caractéristiques culturelles et politiques de la Chine, nous avons réalisé une recherche exploratoire sur ce sujet qui manque encore dans les études spécialisées.

Mots clés : prestataires de services logistiques, alliance, cluster logistique, Chine

ABSTRACT

Abstract : The present research aims to discuss the strategies of alliance between logistics service providers (LSP) in a Chinese logistics cluster. The study focus on the impact of the characteristics of a cluster on the maintain of an alliance. With the principle of qualitative methodology, we conducted interviews with principal actors in four logistics clusters of Guangdong Province which is the most developed province in China. There are several results of this thesis. First of all, it gives an overview of the motivations of LSP to enter a logistics cluster, also the motivations and challenges of a strategic alliance between LSP. Then the results show that geographical proximity between LSP promotes coordination of an alliance and the choice of reliable and competent partners. In addition, the social networks "Guanxi" could be source of informal control of opportunistic behavior and build confidence. Finally, the attention paid by the government on the logistics cluster has an indirect positive impact on the informal control of an alliance between LSP. As theoretical contributions, this research enrichs the aspect of alliance between LSP and logistics cluster and offers arguments to help LSP choose logistics cluster and form strategies alliances within these logistics clusters. Taking into account the cultural and political characteristics of China, an exploratory research was conducted on this topic which is still lacking in the literature.

Key words : logistics service providers, alliance, logistics cluster, China

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
RESUME.....	4
ABSTRACT	5
SOMMAIRE	6
TABLE DES MATIÈRES.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	15
PREMIÈRE PARTIE. LITTÉRATURE ET CONTEXTE.....	27
CHAPITRE 1. STRATÉGIE D'ALLIANCE ET FACTEURS DE MAINTIEN	28
CHAPITRE 2. CLUSTER ET PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES	63
CHAPITRE 3. CONTEXTUALISATION	103
CHAPITRE 4. CLUSTER LOGISTIQUE ET ALLIANCES ENTRE PSL : PROPOSITIONS ET MODÈLE DE RECHERCHE.....	139
DEUXIEME PARTIE. METHODOLOGIE ET RESULTATS	175
CHAPITRE 5. MÉTHODOLOGIE ET EXPLORATION DU TERRAIN D'ÉTUDE	176
CHAPITRE 6. PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE	204
CHAPITRE 7. ALLIANCES ENTRE PSL DANS LES CLUSTERS LOGISTIQUES.....	221
CHAPITRE 8. DISCUSSION DES PROPOSITIONS.....	263
CONCLUSION GENERALE.....	309
LISTE DES TABLEAUX.....	321
LISTE DES FIGURES	322
BIBLIOGRAPHIE	323
ANNEXES.....	342

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	2
RESUME	4
ABSTRACT	5
SOMMAIRE	6
TABLE DES MATIÈRES	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	15
PREMIÈRE PARTIE. LITTÉRATURE ET CONTEXTE	27
CHAPITRE 1. STRATÉGIE D'ALLIANCE ET FACTEURS DE MAINTIEN	28
1.1 Stratégie d'alliance : un cadre d'analyse théorique	28
1.1.1 Vers une définition de l'alliance.....	28
1.1.1.1 Stratégie de la croissance externe de l'entreprise.....	28
1.1.1.2 Concept d'alliance	29
1.1.2 Motivations d'alliance et principales approches théoriques	32
1.1.2.1 Facteurs influençant l'intention de former une alliance	32
1.1.2.2 Théorie des coûts de transaction et opportunisme.....	34
1.1.2.3 Analyse du comportement stratégique.....	35
1.1.2.4 Théorie de l'apprentissage organisationnel.....	37
1.1.3 Classification d'alliance.....	38
1.1.3.1 Choix d'un type d'alliance.....	38
1.1.3.2 Alliance horizontale entre concurrents.....	39
1.2 Maintien d'une alliance	42
1.2.1 Succès et échecs d'une alliance	42
1.2.2 Maintien d'une alliance et management des risques inhérents	44

1.2.3 Facteurs principaux.....	48
1.2.3.1 Choix des partenaires.....	48
1.2.3.2 Coordination dans l’alliance.....	50
1.2.3.3 Contrôle de l’alliance	52
1.2.3.4 Confiance et réputation dans l’alliance.....	55
Synthèse du chapitre 1.....	61
CHAPITRE 2. CLUSTER ET PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES.....	63
2.1 Cluster : concept et caractéristiques.....	63
2.1.1 Concept de cluster	64
2.1.1.1 Redécouverte des districts industriels.....	64
2.1.1.2 Définition du Cluster comme une forme d’organisation territorialisée	66
2.1.1.3 Avantages du cluster.....	68
2.1.2 Proximités géographiques et non-géographiques	71
2.1.3 Réseaux sociaux.....	75
2.1.4 Pouvoirs publics et la gouvernance.....	78
2.1.4.1 Modes de gouvernance d’un cluster et gouvernance territoriale	79
2.1.4.2 Rôles des pouvoirs publics et modalités d’intervention.....	81
2.2 Développement des prestataires de services logistiques.....	85
2.2.1 Externalisation logistique à la suite du développement de la logistique et du Supply Chain Management.....	85
2.2.1.1 De la logistique au Supply Chain Management : nouveau contexte de l’entreprise	85
2.2.1.2 Stratégie d’externalisation logistique.....	89
2.2.2 Développement des Prestataires de services logistiques.....	92
2.2.2.1 Concept et histoire des PSL	92
2.2.2.2 Types de la prestation logistique et typologies des PSL.....	93
Synthèse du chapitre 2.....	101
CHAPITRE 3. CONTEXTUALISATION	103

3.1 Contexte chinois	103
3.1.1 Croissance économique chinoise	103
3.1.1.1 Situation générale	103
3.1.1.2 Trois facteurs de la croissance économique.....	104
3.1.2 Influence des Réseaux sociaux « Guanxi »	107
3.1.3 Rôle du gouvernement dans l'économie.....	112
3.2 Secteur de la logistique en Chine	114
3.2.1 Développement des infrastructures logistiques	115
3.2.1.1 Transport ferroviaire.....	115
3.2.1.2 Transport routier.....	118
3.2.1.3 Transport maritime et fluvial	121
3.2.1.4 Transport aérien	124
3.2.2 Défis du développement et soutien du gouvernement.....	126
3.3 Développement des PSL en Chine.....	130
3.3.1 Activités logistiques externalisées.....	130
3.3.2 Typologie des PSL chinois	132
3.3.3 Avenir : coexistence des opportunités et des défis.....	135
Synthèse du chapitre 3.....	137
CHAPITRE 4. CLUSTER LOGISTIQUE ET ALLIANCES ENTRE PSL : PROPOSITIONS ET MODÈLE DE RECHERCHE.....	139
4.1 Clusters logistiques en Chine	139
4.1.1 Situation actuelle des clusters logistiques en Chine	139
4.1.2 Caractéristiques d'un cluster logistique en Chine.....	146
4.1.2.1 Proximité géographique d'un cluster logistique	147
4.1.2.2 Réseaux sociaux « Guanxi » au sein d'un cluster logistique.....	148
4.1.2.3 Pouvoirs publics et la gouvernance du cluster logistique.....	149
4.2 Nouvelle tendance des alliances entre PSL.....	151

4.2.1 Alliance logistique des PSL.....	151
4.2.2 Alliance logistique horizontale entre les PSL en Chine.....	153
4.3 Propositions et modèle de recherche : le cluster logistique et le maintien des alliances entre PSL.....	157
4.3.1 Proposition 1. Proximité géographique dans un cluster logistique.....	158
4.3.1.1 Proximité géographique et choix des partenaires.....	159
4.3.1.2 Proximité géographique et coordination.....	160
4.3.2 Proposition 2. Réseaux sociaux « Guanxi » dans un cluster logistique.....	161
4.3.2.1 Réseaux sociaux « Guanxi » et confiance	162
4.3.2.2 Réseaux sociaux « Guanxi » et contrôle informel.....	164
4.3.2.3 Réseaux sociaux « Guanxi » et coordination	165
4.3.3 Proposition 3. Pouvoirs publics dans un cluster logistique.....	166
4.3.3.1 Pouvoirs publics et action collective.....	168
4.3.3.2 Pouvoirs publics et identité commune.....	169
4.3.4 Modèle provisoire de recherche	172
Synthèse du chapitre 4.....	174
DEUXIEME PARTIE. METHODOLOGIE ET RESULTATS	175
CHAPITRE 5. MÉTHODOLOGIE ET EXPLORATION DU TERRAIN D'ÉTUDE	176
5.1 Positionnement épistémologique et méthodologie globale	176
5.1.1 Positionnement interprétativiste et démarche abductive	176
5.1.2 Démarche exploratoire hybride : aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques	178
5.1.3 Approche qualitative.....	180
5.2 Dispositif de recueil des données.....	183
5.2.1 Prises de contact avec le terrain	183
5.2.2 Données primaires et secondaires	184
5.2.3 Entretien comme source essentielle d'information	184

5.2.4 Choix des PSL : critères du choix des interlocuteurs	185
5.2.5 Recueil des données dans la phase exploratoire	186
5.2.6 Entretiens semi-directifs dans la phase d'investigation approfondie	188
5.2.7 D'autres méthodes pour le recueil des données	195
5.2.7.1 Observation participante avec une implication discontinuée.....	195
5.2.7.2 Étude documentaire pour les données secondaires.....	196
5.3 Traitement des données empiriques recueillies.....	197
5.3.1 Analyse des données qualitatives : Grounded theory	197
5.3.2 Codification.....	198
5.3.3 Validité et fiabilité de la recherche	201
Synthèse du chapitre 5	203
CHAPITRE 6. PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE	204
6.1 Terrain d'étude	204
6.1.1 Province du Guangdong : représentativité et généralité	204
6.1.1.1 Économie et logistique de la province du Guangdong.....	204
6.1.1.2 Deux villes importantes du Delta de la Rivière des Perles	207
6.1.1.2.1 Ville de Guangzhou	207
6.1.1.2.2 Ville de Shenzhen	208
6.2 Clusters logistiques du Guangdong.....	209
6.2.1 Cluster à gouvernance avec une firme focale : Lin An	210
6.2.2 Clusters logistiques à gouvernance territoriale	213
6.2.2.1 Cluster logistique de Nansha	213
6.2.2.2 Cluster logistique de l'Aéroport International de Baiyun.....	216
6.2.2.3 Cluster logistique de Yantian	217
Synthèse du Chapitre 6.....	220
CHAPITRE 7. ALLIANCES ENTRE PSL DANS LES CLUSTERS LOGISTIQUES.....	221

7.1 Motivations d'entrée des PSL dans les clusters logistiques	221
7.1.1 Motivations génériques.....	223
7.1.2 Motivations « contextualisées »	231
7.2 Formation des alliances au sein d'un cluster logistique	236
7.2.1 Facteurs influençant l'intention de la formation d'une alliance.....	236
7.2.1.1 Caractéristiques de l'industrie.....	237
7.2.1.2 Caractéristiques de l'environnement.....	241
7.2.1.3 Caractéristiques des firmes.....	243
7.2.2 Motivations de la formation d'alliances entre PSL	244
7.2.2.1 Réduire les coûts liés aux services offerts.....	245
7.2.2.2 Pénétrer de nouveaux marchés (nouveaux services et compétences).....	245
7.2.2.3 Rentrer dans de nouveaux marchés géographiques.....	246
7.2.2.4 Joint-marketing de la marque	247
7.2.2.5 Augmenter le pouvoir de négociation	247
7.2.2.6 Réduire les coûts de coordination.....	248
7.2.3 Formes d'alliance	249
7.2.3.1 Alliance formelle et informelle	250
7.2.3.2 Deux types d'alliances.....	250
7.2.3.3 Alliance initiée par le cluster	252
7.3 Défis pour maintenir les alliances.....	253
7.3.1 Incompétence des partenaires	253
7.3.2 Incohérence des objectifs.....	255
7.3.3 Perte des clients clés	256
7.3.4 Perte des avantages concurrentiels	257
7.3.5 Communication inefficace	258
7.3.6 Non respect des contrats.....	259
Synthèse du Chapitre 7.....	262

CHAPITRE 8. DISCUSSION DES PROPOSITIONS.....	263
8.1 Proposition 1. Proximité géographique et maintien d'alliance	263
8.1.1 Proximité géographique et choix des partenaires	263
8.1.1.1 Importance du choix des partenaires pour le maintien d'une alliance.....	264
8.1.1.2 Proximité géographique et circulation des informations sur les partenaires	266
8.1.1.2.1 Plate-forme d'informations	266
8.1.1.2.2 Rencontres occasionnelles et informelles	268
8.1.1.2.3 Coopération occasionnelle et Antériorité des relations	269
8.1.2 Proximité géographique et coordination	272
8.1.2.1 Importance de la coordination pour le maintien de l'alliance.....	272
8.1.2.2 Proximité géographique et coordination.....	273
8.2 Proposition 2. Réseaux « Guanxi » et maintien d'alliance	275
8.2.1 Réseaux sociaux « Guanxi » et proximité géographique dans le cluster logistique	276
8.2.2 Réseaux sociaux « Guanxi » et confiance dans l'alliance.....	278
8.2.2.1 Réseaux sociaux « Guanxi » et confiance interpersonnelle.....	278
8.2.2.2 Mécanisme de réputation.....	280
8.2.2.3 Relations à long terme	281
8.2.3 Réseaux sociaux « Guanxi » et contrôle d'alliance	284
8.2.3.1 « Renqing » et contrôle informel.....	284
8.2.3.2 « Mainzi » et contrôle informel	286
8.2.4 Réseaux sociaux « Guanxi » et coordination d'alliance.....	288
8.2.4.1 Sentiment d'appartenance et coordination	288
8.2.4.2 Coordination et confiance interpersonnelle	290
8.3 Proposition 3. Pouvoirs publics et maintien de l'alliance	292
8.3.1 Coûts liés à l'insatisfaction de pouvoirs publics.....	294
8.3.2 Attention portée par les pouvoirs publics sur le cluster logistique.....	296
8.3.2.1 Rôle d'initiation.....	297

8.2.3.2 Rôle d'appui	298
8.2.3.3 Rôle d'accompagnement.....	300
8.2.3.3.1 Association professionnelle dans le cluster logistique	301
8.2.3.3.2 Rencontres formelles ou informelles.....	302
8.3.3 Influence indirecte sur le contrôle informel de l'opportunisme dans l'alliance.....	302
8.4 Modèle conceptuel modifié	306
Synthèse du chapitre 8.....	308
CONCLUSION GENERALE.....	309
1. SYNTHESE GLOBALE DE LA RECHERCHE.....	310
2. APPORTS.....	314
3. LIMITES.....	315
4. PERSPECTIVES.....	316
LISTE DES TABLEAUX.....	321
LISTE DES FIGURES	322
BIBLIOGRAPHIE	323
ANNEXES.....	342
Annexe 1. Codes thématiques.....	343
Annexe 2. Guide d'entretien de la phase d'investigation approfondie avec les managers des PSL.....	347
Annexe 3. Guide d'entretien de la phase d'investigation approfondie avec les cadres des associations professionnelles.....	349
Annexe 4. Guide d'entretien de la phase d'investigation approfondie avec les fonctionnaires de gouvernement.....	351
Annexe 5. Top 50 PSL chinois en 2011.....	352
Annexe 6. Top 50 PSL du monde en 2012	354

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. CONTEXTE DE RECHERCHE

Durant ces dernières années, les prestataires de services logistiques (PSL) ont rencontré un développement très rapide dans le monde entier. En adoptant une stratégie d'externalisation sur une partie ou sur toutes leurs activités logistiques, les entreprises se focalisent davantage sur leur cœur de métier et activités où ils présentent des avantages concurrentiels (Lambert *et al.*, 1999). Selon les résultats de la 12^{ème} édition de l'étude Capgemini en 2012, de nombreuses entreprises ont élargi les activités logistiques externalisées : 58% des entreprises interviewées en Amérique du Nord ; 57% en Europe ; 78% en Asie-pacifique et 73% en Amérique latine.

Afin de répondre aux besoins de plus en plus exigeants et complexes des clients, les rôles des PSL se sont accrus et leurs activités se sont diversifiées au sein de la chaîne logistique. Ils ne se limitent plus seulement à des opérations physiques liés au transport, à la manutention et au stockage, mais proposent aussi des services divers à valeur ajoutée comme une diminution des retards, de la facturation, une meilleure traçabilité des marchandises etc. (Fulconis et Paché 2005). Un certain nombre de PSL peut également concevoir et vendre des solutions logistiques (4PL)¹. Cependant **les niveaux de développement des PSL ne sont pas uniformes dans tous les pays**. Dans les pays en développement comme la Chine, les PSL se trouvent encore à un stade expérimental et ils ne disposent pas des ressources et des capacités pour offrir des services logistiques adéquats aux besoins des clients. Malgré le nombre de PSL concurrents présents sur le marché, il n'existe pas encore de PSL pouvant dominer le marché national (Bai et Chen, 2010, Xu, 2011).

L'externalisation des opérations logistiques en Chine a connu un développement considérable depuis les années 1990. Selon les résultats de l'étude de la Commission Nationale du Développement de la Réforme et de l'Université Nankai en Chine, le taux d'externalisation

¹ 4PL : terme inventé par Accenture en 1995. Un 4PL est un quatrième intervenant – après l'industriel, le distributeur et le 3PL – qui prend en charge le pilotage de la *supply chain*. Ce pilotage suppose des compétences en matière de conseil, de technologies de l'information et de conduite de processus complexes (Bumstead et Cannons, 2002).

logistique des entreprises industrielles et commerciales a considérablement augmenté et atteint le record de 61,2% en 2009. Ce phénomène est notamment stimulé par le développement économique du pays et l'émergence de son immense marché intérieur. Les PSL chinois, en tant que spécialistes dans les activités logistiques, font face ainsi à un marché vaste, dynamique et non-saturé. Toutefois, l'insuffisance des infrastructures technologiques de transport et de l'information, les règlements de protections locales et la bureaucratie, le manque de qualité des managers logistiques et le manque de conscience du concept de collaboration sont des obstacles sérieux au développement des PSL sur le marché chinois (Hong *et al.*, 2004, Lau et Zhang, 2006). En même temps, il y a une forte augmentation des coûts de production des services logistiques en Chine à cause de l'augmentation du prix de carburant, des coûts de main-d'œuvre et d'autres coûts liés à la location des entrepôts, à la distribution ou au système d'information etc.

Face à la coexistence d'opportunités et de défis, beaucoup de PSL (notamment les entreprises de taille petite et moyenne) jouent souvent la guerre des prix (Bai et Chen, 2010). Mais pour les PSL qui ont conscience de l'importance de la stratégie, il y a plutôt des décisions à prendre concernant leurs modalités de développement. Aujourd'hui, nous pouvons trouver dans les documents écrits et dans la pratique de la logistique en Chine des préconisations sur la stratégie d'alliance entre PSL (Xie, 2008). Cette coopération à long terme, qui constitue notre principal objet de recherche, permet de mettre en commun des ressources et des compétences en gardant une flexibilité organisationnelle par rapport aux fusions et acquisitions (Gulati, 1998, Garrette et Dussauge, 1995). Mais son maintien n'est pas facile à cause des facteurs d'instabilité et également des risques potentiels (Montfort, 1997, Das et Teng, 1998, 2001), notamment dans les relations inter-organisationnelles entre concurrents (Bengtsson et Kock, 2000, Hamel *et al.*, 1989). Orientés par notre intérêt de travailler sur des alliances entre PSL, nous avons commencé à réfléchir aux questions concernant les motivations à entrer dans une alliance, les difficultés à se maintenir et les facteurs pour favoriser ce maintien. A partir de ces réflexions initiales, des allers-retours ont été réalisés entre littérature et terrain pour objectif d'identifier une question de recherche précise.

Depuis 1978, un développement économique remarquable et les réformes ont amené la Chine à l'économie de marché en attirant les investisseurs du monde entier (Gipouloux, 2005). Mais

elle est inquiète à l'idée de perdre certains avantages comme le faible coût de la main d'oeuvre et des matières premières. Aujourd'hui, le nouveau défi pour le gouvernement chinois est de développer les nouvelles stratégies et de construire de nouveaux avantages compétitifs. Partant de ce constat, la logistique est désignée par le gouvernement chinois comme une industrie stratégique et un des facilitateurs clés des commerces national et international (Lau et Zhang, 2006)². Les infrastructures se sont considérablement améliorées avec un immense investissement depuis le début des années 2000. Mais il reste beaucoup à faire pour améliorer la qualité des activités logistiques.

A l'heure actuelle, les clusters logistiques sont considérés comme un choix stratégique au regard de l'État central et des collectivités locales qui ont mis en œuvre un grand nombre de mesures politiques visant à favoriser le développement des PSL. Ces clusters font référence à une concentration géographique des PSL avec différents objectifs tels que le partage des infrastructures logistiques, la réduction du coût de fonctionnement et la rentabilité d'échelle (Zhang, 2007). Ils sont en général localisés près des infrastructures de transport ou des districts industriels. Selon le deuxième rapport sur les clusters logistiques chinois en 2008³, le nombre total des clusters logistiques planifiés a atteint 475, soit deux fois plus qu'en 2006. Parmi ces clusters, 26% sont déjà mis en service, plus de 80% sont planifiés par le gouvernement. Ces chiffres démontrent l'enthousiasme des pouvoirs publics et également des PSL pour ce type de réseau. Les PSL installés peuvent soit se focaliser sur un ou deux types de services pour les entreprises d'une certaine industrie, soit offrir de multiples services y compris l'entreposage, le transport, le système d'information, la transformation industrielle etc.

Le terme «cluster», proposé par Porter (1998), est utilisé par le gouvernement et les chercheurs chinois pour décrire ce réseau territorialisé depuis ces dernières années. Il s'agit de souligner l'importance des caractéristiques comme la proximité géographique et l'aspect relationnel entre acteurs (Yu *et al.*, 2005, Zhang, 2007). La notion du cluster selon Porter (1998)

² Voir aussi le «Plan de l'ajustement et du rajeunissement de l'industrie logistique», Conseil des Affaires d'Etat chinois (CAEC, 2009).

³ Réalisé à la demande de l'État par la Fédération Chinoise de Logistique et d'Achat. CFLP 2008a. Le Rapport du cluster logistique en Chine. China Federation of Logistics and Purchasing.

montre que le cluster peut être un lieu pouvant combiner la compétition et la coopération entre acteurs installés. Les clusters logistiques chinois, qui attirent de plus en plus d'implantations de PSL, deviennent un instrument politique crucial pour encourager les rapprochements entre acteurs. Cependant, les relations inter-organisationnelles entre PSL dans ce type de réseaux n'est pas encore été suffisamment étudiées.

2. PROBLEMATIQUE ET PROPOSITIONS INITIALES

Partant de ce constat, nous cherchons d'abord à savoir s'il y a des coopérations entre PSL en forme d'alliance dans un cluster logistique, ensuite, quelles sont les difficultés pour maintenir ces alliances. Est-ce que l'entrée dans un cluster logistique aura des impacts positifs sur la stratégie des alliances entre PSL ? Nous formulons plus précisément notre question principale de recherche comme suit :

Le cluster logistique possède-t-il des caractéristiques qui favorisent une stratégie d'alliance entre PSL ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons d'abord travaillé sur la littérature et le contexte pour préparer des propositions provisoires et guider la recherche empirique. Trois champs théoriques principaux ont été soulignés: l'alliance, le cluster et le PSL. Notre revue de la littérature nous conduit à nous focaliser sur quatre aspects pouvant favoriser le maintien d'une alliance : *la prudence quand au choix des partenaires selon les critères des compétences et de bonne volonté* (Parkhe, 1993, Cavusgil et Evrigen, 1997, Shenka et Yan, 2002); *la bonne capacité de coordination* (Hauch, 1995, Marcotte et Julien, 1995, Doz et Hamel, 1998); *le contrôle formel et informel* (Fréy, 1997, Das et Teng, 2001, Fenneteau et Naro, 2005); *et la confiance* (Morgan et Hunt, 1994, Das et Teng, 1998, Langfield-Smith et Smith, 2003). Nous avons ensuite mis en évidence le concept de cluster. Trois caractéristiques ont été repérées à partir des recherches antérieures : *la proximité géographique* (Porter, 1998, Pecqueur et Zimmermann, 2004, Torre, 2009), *les relations sociales* (Preissl et Solimene, 2003, Marciano, 2005, Largier *et al.*, 2008) *et les rôles des pouvoirs publics* (Helmsing, 2001, Mendez, 2005). Nous avons également travaillé sur le développement de la logistique et du Supply Chain Management (SCM) afin d'identifier l'importance incontournable des PSL et

leur stratégie de développement par des alliances (Colin et Paché 1988, Colin, 2005, Méan et Gratacap, 2005, Paché 2007). Les allers-retours entre littérature et contexte nous ont montré que le marché chinois présente une certaine particularité, celles qui sont liées à son système politique, et à ses caractéristiques géographiques et culturelles. Après la première analyse du contexte chinois, nous avons établi les liens entre la caractéristique de l'aspect relationnel d'un cluster et les réseaux sociaux « Guanxi » qui fondent les relations interpersonnelles spécifiques en Chine. De plus, nous avons aussi identifié la présence d'une intervention des pouvoirs publics chinois dans les clusters logistiques.

Les trois catégories de propositions formulées pour guider la recherche empirique concernent les liens entre les caractéristiques principales d'un cluster logistique et le maintien d'une alliance entre PSL. Nous proposons d'abord que la proximité géographique entre PSL favorise un meilleur choix des partenaires en tant que concurrents et une coordination plus efficace et efficiente durant la période d'une alliance. Ensuite, nous proposons que, lorsque les PSL adhèrent fortement aux réseaux « Guanxi » fondés sur les normes sociales des relations interpersonnelles, ils veulent maintenir l'alliance et réduire les comportements opportunistes afin de ne pas influencer leur réputation dans les réseaux. Enfin, l'étude sur les spécificités du contexte chinois nous révèle le rôle non-négligeable du gouvernement chinois dans le domaine économique. Nous proposons de montrer que l'intervention des pouvoirs publics dans le cluster logistique favorise le maintien de l'alliance au travers d'un renforcement du contrôle de l'alliance entre PSL, ce qui limite les comportements opportunistes.

3. OBJECTIFS DE RECHERCHE ET APPORTS ATTENDUS

Afin de guider la recherche empirique, nous avons élaboré un modèle conceptuel et une série de sous-propositions. Nous souhaitons contribuer à la description et à la compréhension des impacts notamment positifs des caractéristiques d'un cluster logistique sur le maintien d'une alliance entre PSL pour aboutir à la génération d'un modèle éclairant. Les objectifs principaux de cette thèse peuvent être résumés en trois aspects :

- (1) Une recherche exploratoire sur la compréhension des stratégies d'alliance entre PSL. Bien que le monde académique et le monde professionnel soulignent la tendance à la

coopération entre concurrents, ces recherches sur ce sujet restent assez limitées en Chine comme dans d'autres pays.

(2) Une recherche exploratoire sur l'analyse de la situation des clusters logistiques en Chine. Le cluster logistique est un nouveau phénomène important pour le secteur logistique. À part ses avantages «classiques», soulignés par la littérature, comme découvrir des ressources, nous voudrions démontrer d'autres avantages liés au contexte chinois.

(3) Une discussion concernant les impacts des clusters logistiques sur les alliances entre PSL installés en intégrant les caractéristiques du contexte chinois. Il y a un manque de recherches portant sur ce sujet, nous voudrions établir les liens entre ces deux théories et décrire la réalité en basant sur les données venant du terrain.

Il faut noter que les spécificités socio-politico-économiques de la Chine exigent la nécessité de la modification des modèles occidentaux pour qu'ils soient applicables dans le contexte chinois. Bien qu'il y ait une introduction des pensées occidentales depuis les deux derniers siècles, la culture chinoise – issue d'une des plus vieilles civilisations du monde - dispose toujours d'un impact très fort sur les comportements des chinois et sur l'élaboration des stratégies d'entreprises, et ceci mérite des études approfondies. L'avantage de ce terrain est qu'il offre également l'opportunité d'expérimenter des nouveaux modèles susceptibles d'être utilisés dans un futur proche dans un nouveau contexte en se fondant sur une littérature occidentale assez riche. Cette méthode d'expérimentation a été elle-même réalisée au Japon lors de sa phase de développement, le pays test ainsi que les pays testeurs comme la Corée du Sud en ont tous tiré profit.

Du point de vue scientifique, cette recherche présente quelques apports théoriques. Premièrement, même s'il y a des recherches concernant les PSL, les alliances et les clusters logistiques, il y a un manque des recherches établissant les liens entre ces domaines. Deuxièmement, le cluster logistique est un sujet nouveau, son développement est imprégné de caractéristiques chinoises. Une recherche dans ce domaine pourrait dévoiler les différentes pistes pour des recherches académiques.

Quant aux résultats d'intérêt managérial attendus, notre recherche a l'ambition d'apporter des

soutiens théoriques aux dirigeants des PSL pour les aider dans leur choix des formes de coopération avec d'autres PSL installés dans le même cluster logistique dans ce marché émergent qu'est la Chine.

4. CHOIX METHODOLOGIQUES

Notre travail a ainsi pour objectif de comprendre le phénomène des alliances entre PSL dans un cluster logistique en Chine. Nous aurons besoin pour cela des connaissances contextuelles et même subjectives. Cette étude cherche dans un premier temps à décrire la situation afin d'en améliorer la compréhension. Nous nous positionnons comme un chercheur interprétativiste qui essaie plutôt de « *comprendre un phénomène de l'intérieur, avec l'objectif d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité leurs motivations et leurs intentions* » (Allard-Poesi, 2007).

Notre recherche a aussi pour objectif de comprendre les impacts potentiels des caractéristiques d'un cluster logistique sur des alliances entre PSL. Les connaissances produites sont fonction de notre observation et des données provenant de nos entretiens avec les acteurs intégrés. Il faut rappeler que cette recherche n'a pas pour objectif prioritaire d'expliquer les relations entre stratégies d'alliance et clusters logistiques au sens d'une recherche de causalité, mais de décrire la situation afin d'en améliorer la compréhension.

Pour explorer ce sujet, qui est relativement nouveau dans la littérature, nous avons fait des allers-retours entre observations et connaissances tout au long de la recherche. Cette exploration de type «hybride» est une démarche abductive qui tente d'abord de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques élaborées au travers d'une exploration d'un contexte complexe et particulier (comme la Chine), au lieu de produire des lois universelles (Petit et Durieux, 2007). Suivant cette démarche, dans un premier temps, nous avons mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant l'alliance, les PSL et le cluster pour donner du sens aux observations empiriques faites en Chine et nous avons réalisé un cadre conceptuel avant l'investigation approfondie.

Nous avons choisi de collecter les données qualitatives, c'est-à-dire les données non-numériques sous forme de mots. Le choix d'une approche qualitative nous offre une plus

grande subjectivité et flexibilité pour comprendre la complexité du sujet. Les méthodes principales pour recueillir les données sont les entretiens, l'observation participante et l'analyse documentaire. Dans la phase exploratoire, nous avons mené des entretiens ouverts avec les experts pour orienter notre recherche et définir les thèmes. Dans la phase d'investigation approfondie, nous avons conduit les entretiens semi-directifs et face-à-face avec trois types d'acteurs associés à notre sujet : des managers chez les PSL, des fonctionnaires du gouvernement local et des cadres dans les associations professionnelles. Après une codification des données, nous avons analysé et discuté les résultats pour comprendre la situation actuelle.

Le terrain choisi est la province de Guangdong en Chine qui est la région la plus développée au niveau économique. En termes de Parité de Pouvoir d'Achat, cette province se situe au 14^{ème} rang mondial depuis 2008, équivalente à celle de la Norvège⁴. Prenant en compte le grand déséquilibre économique interrégional de ce pays, nous avons décidé de mener cette recherche exploratoire dans la province la plus développée qui dispose de PSL expérimentés et de meilleures infrastructures logistiques. Ce choix permet de réaliser une généralisation prospective des résultats pour d'autres régions.

Les acteurs interrogés venant des entreprises sont des PSL compétents qui s'installent dans quatre clusters logistiques réputés de cette province. Ces PSL ont la capacité de proposer au moins deux types de services logistiques comprenant un service à valeur ajoutée. Les entretiens avec les personnels du gouvernement local et d'associations professionnelles permettent d'acquérir des données complémentaires. En complément de la méthode d'entretien, nous avons réalisé aussi des observations participantes avec une présence de quelques jours dans une organisation pour établir la confiance afin de mener des entretiens approfondis. De plus, nous avons collecté des données secondaires lors de la recherche sur le terrain. Ces données sont constituées de documents internes de l'organisation, d'études publiques et des recherches universitaires.

⁴ Standard Chartered Bank (SCB, 2008)

5. PLAN DE LA THESE

Pour répondre à notre problématique, cette thèse se compose de deux grandes parties en incluant huit chapitres. **La première partie** consistera à présenter le cadre conceptuel de notre sujet de recherche. Elle comprendra quatre chapitres :

Le chapitre 1 présentera la théorie d'alliance en soulignant l'importance de l'élaboration d'une stratégie d'alliance pour les entreprises et les facteurs pour maintenir et réussir ce type de coopération. Premièrement, nous définirons le concept de l'alliance en présentant des approches théoriques principales. Deuxièmement, nous délimiterons clairement la forme d'alliance horizontale entre concurrents, et synthétiserons les motivations et les risques d'échecs d'une alliance. Troisièmement, nous identifierons quatre éléments cruciaux qui permettent de maintenir les alliances et d'en manager les risques inhérents.

Le chapitre 2 présentera la théorie du cluster et des PSL consécutif au développement du secteur logistique et du *supply chain* management. Nous préciserons d'abord les études sur les réseaux territorialisés et les trois caractéristiques d'un cluster: la proximité géographique, les réseaux sociaux et l'intervention des pouvoirs publics. Ensuite nous démontrerons l'évolution de logistique et du supply chain management, et le concept de PSL en précisant la typologie et son développement.

Le chapitre 3 présentera le contexte général de cette recherche. Nous commencerons par une présentation de la situation générale de la Chine au niveau économique, culturel et politique. Puis nous nous focaliserons sur la logistique dans ce pays en exposant les progrès et les problèmes. A la fin, nous examinerons la situation actuelle des PSL en Chine, les opportunités et les défis de ce marché

Le chapitre 4 aura pour objectif d'élaborer un modèle de propositions provisoires et de contextualiser notre recherche. La problématique nous amènera à présenter d'abord le cluster logistique en Chine, et ensuite à exposer l'émergence d'alliances entre PSL. La littérature et la contextualisation nous permettront ensuite de dégager des propositions de recherche sur les impacts des caractéristiques du cluster logistique vis à vis des alliances entre PSL implantés.

L'objectif de **la deuxième partie** sera de traduire nos questions de recherche en un protocole empirique et d'explicitier les résultats issus de notre analyse de données.

Le chapitre 5 sera consacré à présenter notre positionnement épistémologique et à justifier la mise en œuvre d'une démarche méthodologique qualitative. Nous présenterons les méthodes choisies comme l'entretien, l'observation participante et l'analyse documentaire grâce auxquelles nous avons recueilli les données premières et secondaires. Nous présenterons également le choix des interviewés, le déroulement des entretiens et l'analyse des données au travers d'un processus de codification.

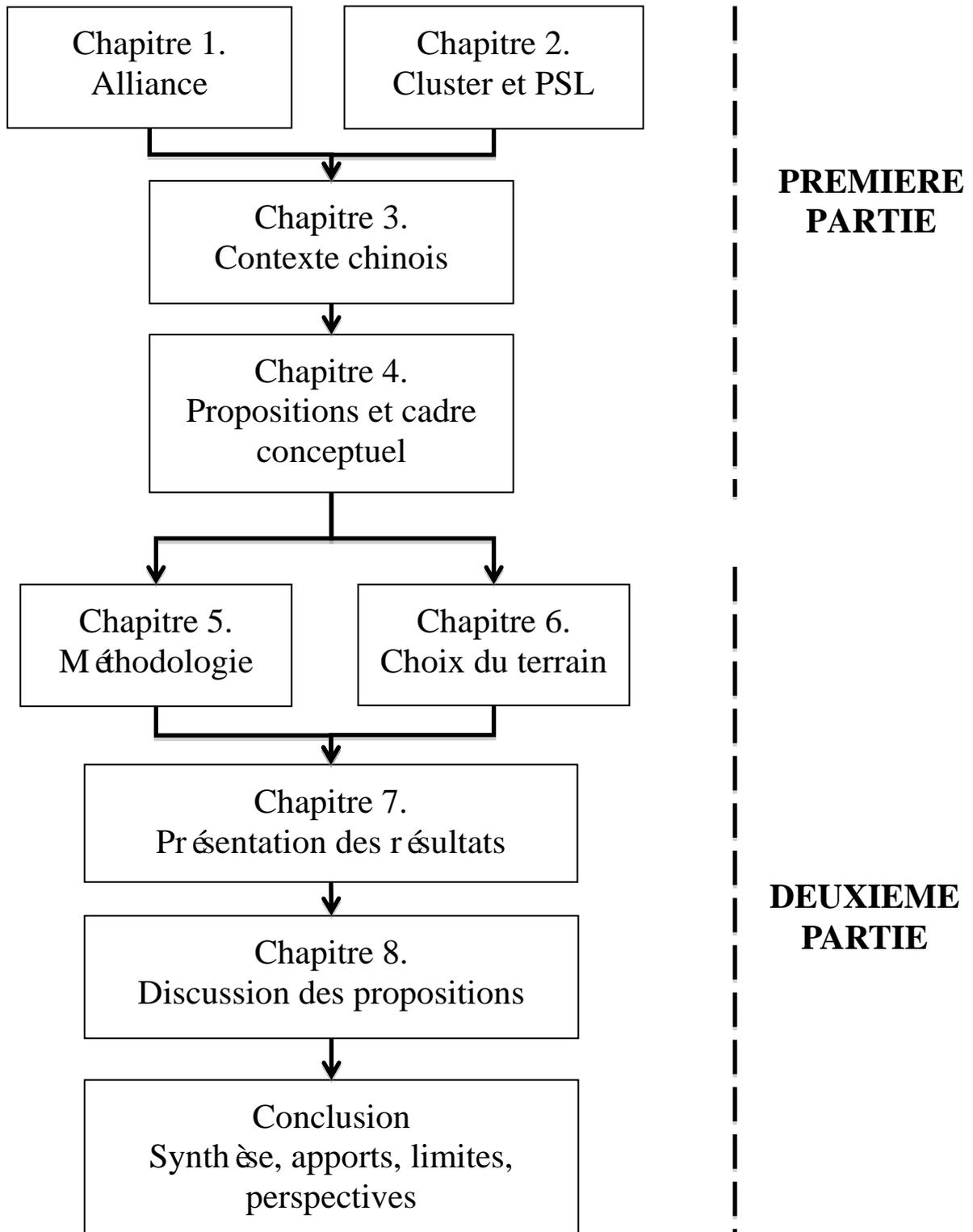
Le chapitre 6 se focalisera sur la présentation du terrain. Nous expliquerons les raisons pour lesquelles que nous avons mené les recherches dans la province du Guangdong en Chine. En exposant les démarches d'exploration du terrain, nous présenterons aussi le choix des quatre clusters logistiques où nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec les acteurs installés.

Le chapitre 7 aura pour objectif de présenter le traitement des données et les résultats de la démarche empirique. Nous définirons les facteurs influençant la décision des alliances entre PSL et les motivations des PSL d'entrer dans un cluster logistique. Cette présentation des résultats permettra une identification des situations actuelles des alliances entre PSL dans un cluster logistique en Chine.

Le chapitre 8 présentera la mise en perspective des propositions de recherche avec les résultats de terrain. Nous débatterons des trois grandes catégories des propositions concernant les impacts potentiels des caractéristiques d'un cluster logistique sur le maintien d'alliance entre PSL. Après ce débat, nous présenterons la modification des propositions et de modèle conceptuel initial afin de proposer des nouvelles pistes de recherche pour l'avenir.

Dans la **conclusion générale**, nous synthétiserons nos résultats de recherche. Ensuite nous exposerons les apports, les limites et les perspectives de la présente recherche.

Figure 1. Structure de la thèse



**PREMIÈRE PARTIE. LITTERATURE ET
CONTEXTE**

Chapitre 1. STRATÉGIE D'ALLIANCE ET FACTEURS DE MAINTIEN

De nombreuses recherches sur les stratégies d'alliance ont été réalisées ces dernières années. Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter la définition d'alliance et les trois approches théoriques principales. Ensuite, nous identifierons les motivations stratégiques qui poussent de plus en plus les entreprises à s'engager dans ces coopérations et démontrerons les principales formes en focalisant sur le type d'alliance horizontale entre concurrents qui constitue l'objet de notre recherche. A la fin, nous discuterons les risques inhérents de l'alliance et les facteurs importants pour les réduire et favoriser le maintien d'alliance: le choix des partenaires, la coordination, le contrôle et la confiance.

1.1 Stratégie d'alliance : un cadre d'analyse théorique

Une alliance est d'abord basée sur des relations inter-organisationnelles, elle est une forme de rapprochement d'entreprises issue d'une stratégie de croissance externe (Mayrahofer, 2007). Avant d'essayer d'identifier la définition, nous allons d'abord faire une brève présentation de la montée de stratégie de coopération dans le domaine de management à la suite d'un besoin de croissance externe de l'entreprise.

1.1.1 Vers une définition de l'alliance

1.1.1.1 Stratégie de la croissance externe de l'entreprise

La stratégie est un cadre dans un flot d'actions et de décisions (Mintzberg, 1987). Barney (1991) souligne que «une bonne stratégie est une stratégie qui neutralise les menaces et exploite les opportunités tout en capitalisant les forces et évitant de cristalliser les faiblesses». Dans le monde d'aujourd'hui, on trouve souvent dans le domaine du management trois principales orientations stratégiques fondées sur des analyses environnementales: *la diversification, l'internalisation et l'innovation*. Ces orientations stratégiques peuvent être menées au travers de deux principales modalités de développement : la croissance interne et la croissance externe (Johnson *et al.*, 2011).

La stratégie de croissance interne est une solution dans laquelle les ressources disponibles au sein de l'entreprise permettent d'engager une politique de spécialisation ou de diversification des biens ou des services etc. Pour beaucoup d'entreprises, la croissance interne constitue la principale modalité de développement stratégique qui permet non seulement d'accroître l'apprentissage et les connaissances de l'organisation, mais aussi de réduire les coûts sur la totalité de la durée du développement stratégique. Ce type de développement peut préserver une indépendance de l'organisation, mais il a des inconvénients comme la nécessité d'avoir un savoir spécifique sur le marché un besoin d'évén capacitée de management et une importante assise financière (Johnson *et al.*, 2011).

Dans ce cas-là, de plus en plus d'entreprises choisissent une autre modalité de développement fortement accentuée par la mondialisation depuis une vingtaine d'années: *la stratégie de croissance externe* (Mayrhofer, 2007). Cette stratégie procède souvent à des acquisitions ou des fusions. Mais elle cherche également des formes de coopération, comme des alliances et joint-ventures, qui reposent sur un potentiel supplémentaire provenant de l'extérieur et qui constituent de plus en plus une importante source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise (Nooteboom *et al.*, 1997). Ce type de stratégie peut être un choix plus facile et efficace, notamment quand le développement interne présente des contraintes pour l'entreprise.

Il faut voir que la coopération interentreprises n'est pas un phénomène nouveau. Mais depuis les années 1980, le phénomène devient plus fréquent avec une multiplicité de formes et une complexité croissante qui attirent l'attention de nombreux chercheurs (Harrigan, 1988, Doz et Hamel, 1998, Park et Zhou, 2005). Différentes appellations ont été proposées pour étudier ce sujet comme alliance, partenariat, joint-venture, réseaux d'entreprises, linkage etc. Mais quelle est la définition d'une alliance dans notre recherche? Quelles sont les principales approches théoriques pour étudier cette coopération? Pourquoi les entreprises décident de former une alliance, même avec leurs concurrents dans certains cas? Nous allons essayer de répondre ces questions dans cette section par une revue de la littérature.

1.1.1.2 Concept d'alliance

Bien que les alliances stratégiques ne soient pas des formes organisationnelles nouvelles, il existe toujours une ambiguïté sur la notion d'alliance qui a besoin d'une clarification (Gulati,

1995, Stuart, 2000, Kale *et al.*, 2002). Selon Jolly (2001), une alliance est «*un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques* ». Gulati (1998) perçoit une alliance comme un accord volontaire entre deux ou plusieurs entreprises qui échangent ou partagent des ressources et engagent dans un «*codevelopment* » ou une disposition des produits, services ou technologies. Les partenaires sont dépendants les uns des autres pour ce qui concerne les activités communes et sont autonomes quant à leurs activités qui sont en dehors de celles relatives à l'alliance. En conservant leur indépendance, elles partagent à la fois les coûts et les risques associés à une opération envisagée.

Dans l'article de Tsang (1998), l'auteur propose qu'une alliance soit un engagement coopératif à long terme entre deux ou plusieurs firmes indépendantes pour avoir un bénéfice économique mutuel. Il souligne une caractéristique importante qui est souvent négligée dans d'autres définitions : «*le long terme* ». Cet auteur précise que ce mot «*long terme* » ne fait pas référence à une période spécifique, mais souligne plutôt l'intention des partenaires que cet accord ne soit pas occasionnel. Ainsi, une alliance est différente de la notion de coopération en excluant les accords occasionnels dans le sens plus strict. En réalité, la durée des accords d'alliance peut être fixée ou non. Si la durée est fixée, on peut la définir par une date précise de cessation ou déterminée par l'atteinte du but fixé. En nous inspirant des définitions proposées par des auteurs ci-dessus, nous avons identifié plusieurs caractéristiques d'une alliance : **relation volontaire à long terme, firmes indépendantes, mise en commun des ressources, objectifs conjoints**. Aucune de ces caractéristiques ne doit être omise : elles permettent de distinguer l'alliance des autres formes de rapprochement, par exemple comme les fusions et acquisitions qui correspondent à une perte de certaine flexibilité organisationnelle⁵.

Dans l'article de Contractor et Lorange (2002), les auteurs signalent que l'alliance couvre une

⁵ Une fusion signifie que les entreprises réunissent leur patrimoine pour former une nouvelle société. Une acquisition signifie le cas où une entreprise prend le contrôle d'une autre entité qu'elle l'intègre. BUCKLEY, P. J. et GHOURI, P. N. 2002. *International Mergers and Acquisitions*, London, Thomson Learning.

large gamme de dispositifs contractuels qui comprennent toutes les formes coopératives sauf les fusions-acquisitions et les contrats occasionnels. Lavie (2006) précise que les formes peuvent être le joint-venture, les franchises, les contrats de licences et de marketing à long-terme, les accords réciproques de libre-échange, les partenariats R&D et l'affiliation dans les consortiums de recherches. D'autres auteurs relèvent que l'alliance comprend aussi tous les accords de recherche et de développement, le contact pour le co-marketing, la relation acheteur et fournisseur etc. (Dussage et Garrette, 1999).

Parmi les formes évoqués ci-dessus, le joint-venture et l'alliance sont deux termes utilisés souvent d'une façon indifférente qui ont donc besoin d'être clarifiés. Bien que certains auteurs ne considèrent comme alliance stratégique que celle qui se traduit par un joint-venture avec la création d'une entité juridique (Harrigan, 1988), certains auteurs s'accordent avec l'idée de Das et Teng (2000) que l'alliance comprend la forme du joint-venture et d'autres formes sans création d'une entité juridique (Dussage et Garrette, 1999).

En nous inspirant des études antérieures, nous proposons une définition reprenant surtout des éléments de la version de Dussage et Garrette (1999): **l'alliance est une association de firmes indépendantes visant à la poursuite d'objectifs conjoints pour la mise en commun de ressources similaires ou différentes. Elle est fondée sur un accord écrit ou oral à long terme, avec ou sans création d'une entité juridique spécifique.**

Dans la plupart des industries, les entreprises de petite taille sont souvent les premières à s'unir pour améliorer des positions compétitives ou éviter les menaces futures liées aux alliances de leurs concurrents. Les grandes entreprises de leur côté s'adaptent pour augmenter leur pression compétitive par une stratégie d'alliance, mais comprise souvent comme une action du suivi (Park et Zhou, 2005). De nos jours, l'alliance devient donc une stratégie importante, que ce soit pour les PME ou pour les grandes entreprises. D'après Dyer *et al.* (2001), chacune des 500 plus grosses entreprises mondiales participe en moyenne à 60 alliances. Plusieurs approches théoriques expliquent cette tendance d'alliance. Nous allons nous focaliser sur trois d'entre elles, apparemment les plus importantes selon la littérature (Kogut, 1988, Ouédraogo, 2003) : la théorie des coûts de transaction, la théorie du comportement stratégique et celle de l'apprentissage organisationnel.

1.1.2 Motivations d'alliance et principales approches théoriques

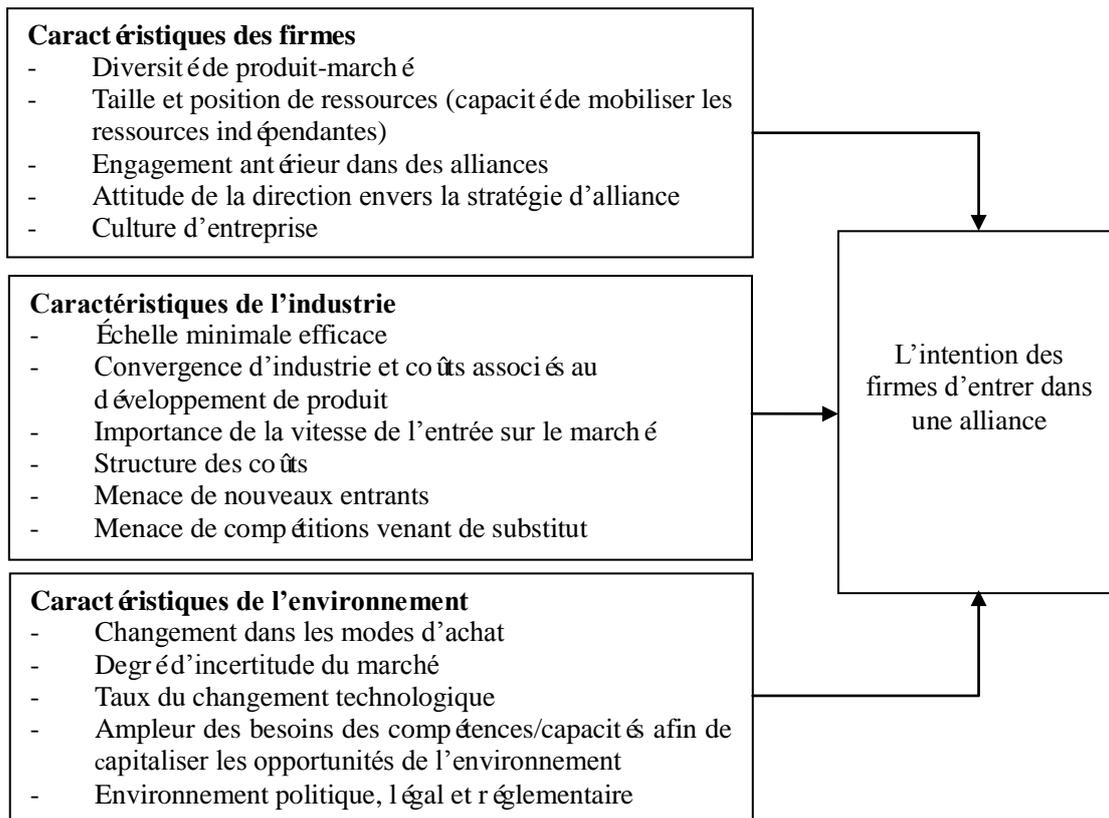
Avant de présenter les trois approches théoriques qui expliquent les motivations d'une alliance, nous ferons d'abord une première clarification des facteurs influençant l'intention de former une alliance dans la littérature.

1.1.2.1 Facteurs influençant l'intention de former une alliance

Dans la plupart des études, les chercheurs considèrent que les motivations d'alliance sont fondées sur les besoins et les opportunités engendrés soit par l'incertitude du marché soit par les conditions de ressources des firmes (Park et Zhou, 2005). Contractor et Lorange (1988) évoquent dans leurs étude sept raisons essentielles pour les entreprises à former des alliances: *réduire les risques, générer des économies d'échelle, augmenter les compétences des uns et des autres, s'unir ou finir la compétition, surmonter les restrictions gouvernementales et les barrières financières, favoriser l'internationalisation d'entreprises et l'intégration verticale.*

Selon une synthèse plus complète de Varadarajan et Cunnigham (1995), il y a trois catégories de facteurs internes et externes susceptibles d'influencer la formation d'une alliance : **les facteurs spécifiques de la firme, de l'industrie et de l'environnement** (voir Figure 2).

D'après ces auteurs, les caractéristiques des firmes sont les premiers facteurs qui influencent la formation d'alliance. Devant la complexité du marché et de la compétition, beaucoup de firmes trouvent qu'elles manquent de ressources pour se développer sur le marché. Après avoir vérifié leur diversité de produits et le marché, ces firmes choisissent, soit de supprimer leurs portefeuilles de produit-marché, soit de maintenir les portefeuilles et d'obtenir plus de ressources au travers d'une alliance. Par ailleurs, si les entreprises disposent de plus de capacité pour mobiliser des ressources indépendantes, elles sont plus attractives en tant que partenaire potentiel (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996). En outre, un engagement antérieur dans une alliance peut contribuer à former de nouvelles alliances entre les mêmes partenaires (Gulati, 1999, Gulati et Gargiulo, 1999). Les liens préexistants permettent de juger les capacités et les intentions des partenaires potentiels, ainsi que les risques d'une éventuelle coopération peuvent influencer le niveau de la compatibilité entre les partenaires de l'alliance. (Williamson, 1981).

Figure 2. Facteurs influençant l'intention des firmes d'entrer dans une alliance

Source : Varadarajan et Cunnigham (1995)

Enfin, l'attitude de la direction envers la stratégie d'alliance ainsi que la culture d'entreprise sont également des aspects à connaître avant de former des alliances, car ilsLa deuxième catégorie de facteurs influençant la formation d'alliance est liée aux caractéristiques de l'industrie. Tout d'abord, si le volume nécessaire de base pour exploiter des économies d'échelle est considérablement supérieur à l'échelle abordable des activités, les firmes ont davantage l'intention d'entrer dans une alliance. Puis, la convergence d'industrie et les coûts associés au développement de produit demandent une coopération plus intense entre les entreprises. Ensuite, l'importance de la vitesse de l'entrée sur le marché et la structure des coûts stimulent les entreprises à réfléchir sur la possibilité d'obtenir des ressources au travers d'une alliance. Enfin, deux types de menaces sont souvent des facteurs incitant les rapprochements d'entreprises pour leur permettre de conserver leurs parts de marché : la menace des nouveaux entrants et la menace de la concurrence venant de substituts.

En plus de ces deux catégories de facteurs, Varadarajan et Cunnigham (1995) synthétisent également cinq caractéristiques de l'environnement pouvant influencer l'intention à entrer dans

des alliances, tels que le changement dans les modes d'achat, l'incertitude du marché, le changement technologique, l'ampleur des besoins de compétences/capacités afin de capitaliser les opportunités de l'environnement, que ce soit l'environnement politique, légal ou réglementaire. Selon eux, face à un environnement externe changeant, incertain et turbulent parfois, les entreprises sont plus souvent conscientes de leurs incapacités d'assumer une concurrence effective à cause d'un manque de ressources et de compétences. La formation d'une alliance contribue à l'augmentation des chances de survie ainsi qu'à la résistance aux changements (Burgers *et al.*, 1993, Park et Zhou, 2005).

Dans les sections suivantes, nous allons présenter les trois approches théoriques qui sont souvent utilisées pour étudier les motivations des alliances : coût de transaction, comportement stratégique et apprentissage organisationnel.

1.1.2.2 Théorie des coûts de transaction et opportunisme

Initiée par des travaux de Coase (1937) sur la théorie de la firme, la théorie des coûts de transaction est beaucoup développée par Williamson (1985) qui est considéré comme le pionnier le plus important de ce courant de pensée. Selon Williamson, l'entreprise est une forme alternative d'organisation des transactions. Si les entreprises se sont développées, c'est parce que des coûts de transaction élevés générés par les relations exclusivement marchandes pouvaient être évités, dans le cadre d'une organisation remplaçant les relations marchandes par des relations hiérarchiques. Ces coûts de transaction comprennent les coûts de collecte de l'information, les coûts de négociation, les coûts de passation des contrats et les coûts liés à l'incertitude. L'existence de ces coûts est liée à la rationalité limitée des agents qui ont des comportements opportunistes (El Youssefi, 2004).

L'opportunisme est une notion clé de la théorie des coûts de transaction. Il signifie « *la recherche de l'intérêt personnel avec ruse* » qui comprend tout comportement comme « *mentir, voler, tricher ainsi que les efforts calculés pour tromper, dénaturer, déguiser, obscurcir ou encore semer la confusion* » (Williamson, 1985). Il peut être défini comme toute attitude visant à révéler sur le marché des informations fausses, à oublier la transmission de données importantes ou toute attitude visant à privilégier les intérêts d'une partie au détriment d'une autre. Pour faire face à pareille attitude, il est donc nécessaire de mettre en place des mécanismes

de contrôle de la bonne exécution du contrat (Allix-Desfautaux et Joffre, 1997).

Williamson (1985) affirme que les stratégies d'alliance sont un mode hybride d'organisation caractérisé par un «*ensemble de situations intermédiaires (et transitoires) entre marché et hiérarchie, sortes de combinaisons variables de mécanismes de marché et de procédures internalisés* ». Son avantage est d'abord une réduction des coûts qui incluent les coûts d'investissements pour les ressources demandées et les coûts de transaction, par l'établissement d'une relation à long terme avec des interactions répétées (Hennart, 1991). Dans l'analyse de Beamish et Banks (1987), les auteurs concluent que les coûts associés à la négociation, à l'exécution et au contrôle d'un contrat de coopération peuvent être compensés par les bénéfices liés aux effets synergiques d'une alliance (mise en commun, échange d'information et de technologie). Ainsi les alliances peuvent être plus profitables que l'internalisation complète sous certaines conditions. Selon eux, le problème de l'opportunisme est minimisé aussi en raison des intérêts stratégiques des partenaires à maintenir une coopération à long terme.

Cependant, certains auteurs remettent en doute l'utilisation unique de la théorie des coûts de transaction dans les études d'alliance. D'une part, bien que le phénomène soit plus compliqué aujourd'hui, la plupart des études dans cette approche sont fondées sur des analyses générales et ont des conclusions peu rigoureuses (Ouedraogo, 2003). D'autre part, cette approche n'explique pas toutes les alliances. Garrette et Dussauge (1996) constatent : «*les entreprises, de fait, s'allient beaucoup plus souvent que le justifient les coûts* ». Surtout, cette théorie ne prend pas en compte des facteurs stratégiques et sociaux qui poussent les entreprises à former une alliance.

Enfin, la théorie des coûts de transaction permet d'étudier des procédures de coopération entre firmes, dans un cadre d'activités complémentaires. Mais il est plus difficile de comprendre les motifs de coopération horizontale entre firmes ayant des activités semblables (Garcia-Pont et Nohria, 2002). Pour cette raison, certains auteurs font référence à l'analyse du comportement stratégique pour étudier ce phénomène (Kogut, 1988).

1.1.2.3 Analyse du comportement stratégique

Les partisans du courant de l'analyse du comportement stratégique considèrent que les alliances

ne sont plus une forme hybride entre marché et hiérarchie comme ce que propose la théorie de coûts de transaction, mais plutôt une stratégie concurrentielle (Ouedraogo, 2003). Cette approche se concentre particulièrement sur la relation de l'alliance avec son environnement. Deux approches ont été identifiées : la recherche d'une amélioration de position concurrentielle qui consiste à créer ou consolider un avantage compétitif (Kogut, 1988, Dussage et Garrette, 1999) et la recherche de ressources spécialisées complémentaires (Tsang, 1998, Gulati, 1999).

- **L'amélioration des positions concurrentielles**

Selon la théorie basée sur le pouvoir du marché, l'entreprise recherche une maximisation des profits à travers l'amélioration de sa position concurrentielle (Porter, 1985, Kogut, 1988). Quand les entreprises forment des alliances, elles ont probablement plus de pouvoirs de négociation en face de leurs clients ou de leurs fournisseurs pour acquiescer, lors des compétitions cruelles, plus de pouvoir sur le marché (Kogut, 1988, Yan et Gray, 1994). Une alliance peut être également un moyen visant à décourager l'entrée de nouveaux concurrents ou à éroder leur position concurrentielle. Elle est qualifiée de coopération de similitude par Joffre et Koenig (1985) ou d'alliance d'échelle par Hennart (1991). De plus, l'alliance aide les entreprises à acquiescer de la puissance sur le marché et parfois les entreprises réalisent même des collusions afin d'établir des standards technologiques ou commerciaux. Ces motivations d'alliance sont fréquentes non seulement pour les grandes entreprises qui veulent consolider leur place sur le marché et empêcher les nouveaux entrants, mais aussi pour les petites et moyennes entreprises qui souhaitent renforcer leurs pouvoirs de négociation en face de leurs clients et de leurs fournisseurs (Kogut, 1988).

- **La recherche de ressources spécialisées et complémentaires**

La théorie des ressources explique bien les motivations d'alliance dans leur champ (Tsang, 1998, Ahuja, 2000). Grâce aux relations inter-organisationnelles, les entreprises arrivent à obtenir des actifs qui créent des valeurs. Ces actifs sont impossibles à acheter sur le marché et leur formation exige du temps. Cette explication est basée sur le fait que les avantages compétitifs peuvent naître de l'hétérogénéité des ressources : la valeur, la rareté, l'imitation imparfaite, la substitution imparfaite des ressources (Barney, 1991, Ouedraogo, 2003).

En se fondant sur la théorie des ressources, Tsang (1998) a synthétisé six grandes motivations d'alliance : la combinaison de ressources complémentaires ; l'extension de l'utilisation des ressources ; la diversification de l'utilisation des ressources (donc les risques sont partagés) ; l'imitation de ressources ; l'élimination des ressources 'non cœur de métier' ; le développement de nouvelles technologies et le transfert de technologies sensibles. Certaines ressources et compétences étant non transférables sur le marché le meilleur moyen est le recours aux rapprochements entre entreprises.

Eisenhardt et Schoohoven (1996) ont pris cette théorie pour fonder leur étude. Pour eux, les entreprises forment des alliances soit quand elles sont dans des positions stratégiques vulnérables et ont besoin alors de ressources additionnelles, soit quand elles sont dans des positions sociales fortes et disposent alors des ressources nécessaires pour connaître, attirer et engager des partenariats. Mais pour d'autres chercheurs, la finalité d'alliance ne concerne pas seulement une recherche de ressources, elle est aussi liée au processus de l'apprentissage (Kogut, 1988, Hitt *et al.*, 2000).

1.1.2.4 Théorie de l'apprentissage organisationnel

Selon la définition d'Ingham et Mothe (2003), l'apprentissage organisationnel est un processus social d'interactions individuelles visant à produire de nouvelles connaissances organisationnelles et concernant des savoirs ou savoir-faire. Quand les entreprises sont confrontées à des environnements complexes, elles mettent en place des stratégies afin de créer ou d'acquérir des connaissances nouvelles (Drucker, 1993, Grant, 2000). L'émergence des stratégies d'alliances est la réponse à cette volonté d'apprentissage. Elle est ainsi considérée comme instrument de diffusions contrôlées de connaissances en représentant des opportunités d'apprentissage pour les partenaires (Kogut, 1988). De nombreuses alliances créées pour cet objectif se font dans une étape de recherche fondamentale et les entreprises peuvent rester en concurrence dans les phases d'application et de développement. Les conditions et les effets de l'apprentissage du parent local dans le contexte de pays en développement ou en transition sont souvent traités dans cette approche (Hitt *et al.*, 2000).

Pour les partenaires, les alliances peuvent représenter aussi des opportunités et améliorer l'apprentissage organisationnel (Kogut, 1988). Les contenus de l'apprentissage par l'alliance

contiennent les connaissances tacites ou technologiques (Powell *et al.*, 1996, Ahuja, 2000). Par ailleurs, les entreprises peuvent apprendre par l'alliance les caractéristiques d'un marché ou de l'environnement. Il faut indiquer que le processus de coopération est également un contenu important de l'apprentissage organisationnel suite à une alliance. Ces connaissances seront utiles pour d'autres alliances ou d'autres formes de coopération. De plus, les alliances et les partenariats permettent de renforcer l'apprentissage et d'expérimenter certains développements pour un coût inférieur à celui d'une croissance interne ou d'une acquisition.

1.1.3 Classification d'alliance

Après une présentation des théories principales des motivations d'une stratégie d'alliance, nous allons aborder maintenant, à partir de la littérature, les typologies d'alliance en focalisant sur l'alliance horizontale entre concurrents qui est aussi le type d'alliance entre PSL de notre recherche. Cette classification permet de guider notre analyse sur le terrain.

1.1.3.1 Choix d'un type d'alliance

La distinction des alliances en fonction des objectifs poursuivis est souvent proposée par les chercheurs. A titre d'exemple, on peut distinguer les alliances du type «*accords résultats*» qui visent à court terme (comme les objectifs financiers ou d'atteinte de seuil de rentabilité), et les alliances du type «*accords processus*» qui ont des orientations stratégiques ou d'apprentissage (Delapierre, 1991). Il y a aussi d'autres typologies, par exemple dans une étude de Hagedoorn (1993), l'auteur propose une typologie basée sur le stade d'intervention de l'accord en mettant en évidence la différence entre les alliances «*amont*» de la chaîne de valeur qui concernent des stades de conception et de R&D et les alliances «*aval*» qui sont liées surtout à la distribution et aux politiques marketing. Dans son travail, Jolly (2001) préfère distinguer deux alliances, selon le profil des ressources apportées : les alliances où les partenaires apportent des ressources similaires et les alliances où les partenaires apportent des ressources différentes.

Une typologie classique de trois types d'alliance est proposée en combinant les critères du profil des ressources apportées, les partenaires impliqués et les objectifs poursuivis (Garette et Dussauge, 1996):

- **Alliance complémentaire.** Dans ce type d'alliance, les entreprises mettent en commun des ressources ou des compétences spécifiques à chaque entreprise (Matra/Renault; General Mills/Nestlé Ford/Mazda). Une entreprise peut développer une expertise supérieure sur certains aspects tout au long de la chaîne de valeur, et être moins compétente sur d'autres.
- **Alliance d'échelle** (additive ou co-intégration). Les entreprises mettent en commun des ressources et des compétences sur une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur pour dépasser le seuil de rentabilité ou une taille critique, ou parfois imposer des normes industrielles, tout en restant concurrentes (Fiat/PSA).
- **Alliance pseudo-concentration.** Les entreprises dans ce type d'alliance mettent en commun leurs R&C et ne produisant plus qu'un seul modèle dans le cadre de cette union, normalement ces entreprises alliés développent et produisent ensemble un même produit (Airbus / GE-SNECMA moteur CFM56).

La nature des partenaires impliqués est un autre critère pour distinguer les alliances. Garrette et Dussauge (1996) identifient ainsi trois types de partenariat : *des partenariats verticaux* avec les fournisseurs ou les clients de l'entreprise ; *des alliances horizontales* entre concurrents ; *des joint-ventures* entre des entreprises multinationales et des partenaires locaux. Dans la section suivante, nous allons présenter les alliances horizontales qui sont formées entre les concurrents dans un même secteur comme celui entre les PSL dans notre recherche. Ce type d'alliance est de plus en plus fréquent depuis ces dernières années. Un nouveau terme de «coopétition» proposé par Bengtsson et Kock (2000) permet de mieux comprendre ce phénomène. Mais la théorie est encore immature. Pour cette raison, nous choisissons de rester dans le champ théorique de l'alliance et considérons les relations de «coopétition» comme une description de l'alliance horizontale entre concurrents.

1.1.3.2 Alliance horizontale entre concurrents

Une alliance peut comprendre deux grands types selon la nature des partenaires : alliance horizontale entre concurrents et alliance verticale entre non-concurrents (Rindfleisch, 2000). Dans les années récentes, une alliance avec les concurrents directs devient un choix stratégique de plus en plus fréquent permettant de réagir à la pression compétitive qui

augmente (Garcia-Pont et Nohria, 2002). Une alliance verticale met en relation coopérative des entreprises non-concurrentes comprenant surtout les partenariats verticaux qui lient les acteurs des stades successifs dans la chaîne de valeur. A l'inverse, les entreprises en concurrence qui se situent probablement dans le même niveau de la chaîne de valeur, développent une collaboration à long terme pour mener des activités commerciales, pour investir sur la réputation et sur la promotion, pour mettre en place de budget de R&D, et pour s'occuper ensemble de la distribution etc. (Perry *et al.*, 2004).

Différentes approches peuvent être utilisées pour expliquer la formation d'une alliance horizontale entre concurrents. Dans l'étude de Garrette et Dussauge (1996), les auteurs présentent une alliance PRV entre Peugeot, Renault et Volvo sur les moteurs V6 en s'inscrivant dans l'approche des coûts de transaction. Certaines des voitures de ces trois constructeurs automobiles en concurrence étaient équipées d'un moteur V6 commun qui est développé et fabriqué par une filiale commune de ces constructeurs. La décision de cette alliance horizontale a été prise à cause des coûts de transaction trop élevés pour l'achat des moteurs à un fournisseur extérieur, coûts entraînés par la rareté des moteurs V6 et par la structuration du secteur. La crainte d'une dépendance très forte envers un fournisseur qui est en même temps concurrent favorise la décision d'une alliance entre ces trois constructeurs afin de minimiser les coûts de production et de transaction, *« ainsi les partenaires ont réussi à atteindre une taille suffisante pour produire le moteur de manière rentable et ils sont parvenus à se protéger mutuellement contre les comportements opportunistes de chacun d'entre eux »* (Ouedraogo, 2003).

Certains auteurs considèrent qu'une alliance horizontale peut favoriser à l'élaboration de comportements anticoncurrentiels, puisque les partenaires essaient de gérer les incertitudes de l'industrie (Burgers *et al.*, 1993). C'est un choix pour gérer les environnements incertains surtout dans un marché risqué parce qu'il permet un partage des risques et le maintien d'une flexibilité. La décision de s'étendre de façon autonome ou au travers d'une alliance horizontale est aussi déterminée par la correspondance entre les ressources demandées pour un produit envisagé et les ressources disponibles pour les entreprises.

Selon Garrette *et al.* (2009), les managers vérifient d'abord les besoins en ressources, puis les

ressources disponibles et leurs capacités à réaliser ces produits eux-mêmes. Quand les ressources des entreprises ne correspondent pas aux besoins des projets, les managers peuvent choisir une alliance horizontale en tenant compte de leurs compétences de collaborations comme les capacités à réduire le coût des relations inter-organisationnelles (Simonin, 1999, Williamson, 1999) ou à faire face aux risques potentiels de collaboration (Williamson, 1991, Gulati, 1998). De plus, une alliance horizontale fournit l'accès aux capacités désirées (Kogut, 1988). Cette collaboration entre concurrents permet une diffusion des capacités cruciales de l'industrie par un apprentissage des routines des compétiteurs.

Comparés à ce qui existe dans le cas des relations inter-organisationnelles verticales, les partenaires d'une alliance horizontale ont plus d'envie de s'intégrer dans les connections interpersonnelles et institutionnelles que dans les relations formelles. Rindfleisch (2000) évoque le fait que les entreprises liées horizontalement participent souvent aux activités informelles pour partager des informations au travers d'une série de supports institutionnels : association professionnelle, normes établies de comportements, réseau de longue date d'échange de savoir-faire entre ingénieurs et techniciens. De plus, les firmes liées horizontalement considèrent souvent qu'elles appartiennent à une communauté avec un sentiment d'un passé historique commun (Powell *et al.*, 1996). Les études sur les secteurs de la haute technologie prouvent que les ingénieurs de différentes entreprises en concurrence partagent des informations, et ces liens favorisent la coopération entre ces compétiteurs même s'il induit un manque de confiance (von Hippel, 1987).

Mais les difficultés de coordination et les risques sont souvent amplifiés dans une alliance horizontale (Bengtsson et Kock, 2000). La formation d'une alliance horizontale signifie en fait une frontière plus floue entre collaboration et compétition. Ceci peut poser des problèmes très particuliers à cause des rapports de rivalité-association qui s'instaurent entre les partenaires. La réussite de ce type d'alliance sera plus difficile que la collaboration entre des entreprises non-concurrentes (Garrette *et al.*, 2009). De toute façon, les risques inhérents à une alliance résident surtout dans le maintien de l'alliance pour assurer son succès. Nous allons donc présenter les études sur ce sujet dans la section suivante.

1.2 Maintien d'une alliance

Les stratégies d'alliance présentent d'immenses avantages. Cependant leur réussite n'est pas garantie à cause des risques inhérents à cette coopération. Dans les articles de Das et Teng (1999, 2001), les auteurs soulignent que le management des risques dans les alliances est crucial pour réduire le taux élevé d'échecs. Afin de comprendre la signification d'un maintien d'alliance entre PSL, nous allons d'abord aborder les conditions du succès ou de l'échec d'une alliance. Ensuite nous identifierons les risques principaux de rupture des alliances. A la fin, nous synthétiserons les facteurs pour réduire ces risques à partir de la littérature sur ce sujet.

1.2.1 Succès et échecs d'une alliance

Une grande inquiétude sur l'alliance est son taux élevé d'échecs (Das et Teng, 2001), mais la cause du succès ou de l'échec d'une alliance sont souvent difficiles à définir et mesurer. Un simple critère pour voir si l'alliance est réussie est qu'il n'y a pas de rupture avant la fin définie dans le contrat. Mais beaucoup de chercheurs soulignent que, à part la durée de l'alliance, le plus important est la réalisation des objectifs communs. Il est toujours possible qu'il soit mis fin à l'alliance avant la fin du contrat à cause d'une réalisation anticipée des objectifs ou à cause de changements inattendus dans l'environnement (Kogut, 1988). Ainsi, la disparition d'une alliance avant la date prévue dans le contrat ne signifie pas l'échec de l'alliance car le succès d'une alliance peut se présenter comme le maintien de l'alliance jusqu'à la réalisation des objectifs.

Traditionnellement, le degré de réalisation des objectifs d'une alliance est mesuré par les indicateurs financiers. Aujourd'hui, de nombreuses critiques sont formulées à l'encontre des mesures financières, car dans la plupart des cas il n'y a pas de création d'une entité indépendante sur laquelle on puisse calculer les indicateurs financiers (Gulati, 1998). De plus, une entreprise décidant de former une alliance peut présenter des résultats financiers défavorables, mais progresser dans la réalisation de certains objectifs comme l'amélioration du positionnement concurrentiel et l'apprentissage à long terme (Brulhart, 2002). Des auteurs proposent donc des mesures plus pertinentes, par exemple la satisfaction par rapport à la relation (Kogut, 1988, Mohr et Spekman, 1994, Moore, 1998). Ainsi, les alliés ont un objectif

commun dans l'alliance tout en conservant leurs propres attentes liées à cette alliance. La notion du succès de l'alliance peut donc être différente pour chaque allié. Il est ainsi possible qu'une alliance soit réussie aux yeux de certains alliés, satisfaits de certains résultats même si les objectifs communs n'ont pas tous été réalisés. En résumé, selon nous, le critère de succès d'une alliance réside surtout dans la réalisation des objectifs communs avec satisfaction des alliés sur les relations. L'échec d'une alliance correspond à une rupture de la coopération avant réalisation des objectifs communs.

Les raisons de l'échec sont très diverses dans les alliances. En effet, la gestion de ces relations coopératives pose pas mal de problèmes comme l'instabilité (Das et Teng, 1999), la complexité de l'organisation (Killing, 1988), l'incertitude de l'implication du partenaire (Baum *et al.*, 2000), etc. Suite à de nombreux cas d'échecs d'alliance dans la pratique, un nombre important de recherches ont choisi de traiter ce sujet et d'identifier les causes de ces échecs et les faiblesses des alliances (Das et Teng, 2000). Par exemple, Shenkar et Yan (2002) considèrent que dans les phases de formation et de préformation de la relation, l'échec de l'alliance est notamment déterminé par des facteurs de sélection du partenaire, de déséquilibre du pouvoir de négociation, de structure de gouvernance inappropriée et enfin par l'incertitude du contrat d'alliance. Ces auteurs ont utilisé quatre approches principales pour expliquer l'échec d'une alliance : la théorie des coûts de transaction qui considère que l'échec d'une alliance traduit un choix inadapté de la structure de gouvernance; l'approche de sélection du partenaire qui propose que l'échec résulte d'incompatibilités entre partenaires et de leur asymétries stratégiques; la théorie du pouvoir de négociation qui indique que l'échec est un résultat de changements de pouvoirs entre partenaires; la théorie de l'apprentissage organisationnel qui constate que l'échec de l'alliance est lié à l'achèvement de l'apprentissage de l'un des partenaires.

À part certaines causes incontrôlables de disparition de l'alliance, les managers peuvent faire des efforts pour réduire les risques inhérents, permettant ainsi de maintenir cette relation jusqu'à la réalisation des objectifs attendus et ainsi de satisfaire les alliés. Dans la section suivante, nous proposons de synthétiser trois types de grands risques dans l'alliance afin d'analyser les facteurs favorisant le maintien de l'alliance par réduction des risques.

1.2.2 Maintien d'une alliance et management des risques inhérents

Le fait de travailler ensemble dans une alliance présente beaucoup d'avantages. Mais il n'en demeure pas moins que les relations impliquées peuvent engendrer des risques tels que des pertes de ressources, des pertes de contrôle, ou encore l'absorption du savoir-faire, etc. (Das et Teng, 2001). Les recherches récentes proposent l'idée que le risque joue un rôle crucial dans les relations inter-organisationnelles comme les stratégies d'alliance (voir par exemple Das et Teng, 1999, 2001).

Les chercheurs identifient différents types de risques au sein d'une alliance. Montfort (1997) les synthétise en deux grandes catégories : **risques financiers et risques stratégiques**.

- 1) Les risques financiers sont liés aux coûts financiers engendrés par la formation d'une alliance pour développer une nouvelle activité et aussi aux hausses des frais généraux ou à la diminution des ventes à cause des ventes du partenaire. Il souligne également que l'investissement dans les relations de coopération implique forcément de laisser de côté d'autres activités de l'entreprise, ce qui constitue un risque potentiel financier.
- 2) La deuxième catégorie est celle des risques stratégiques. Parmi les éléments de ce type de risque, la perte d'identité au travers d'une alliance est souvent mise en avant (Jaouen et Sammut, 2005). Les partenaires peuvent être assimilés l'un à l'autre, ce qui empêche l'entreprise de distinguer et de développer une identité propre. Quand l'un des partenaires possède un savoir-faire spécifique, ce risque de perte d'identité devient plus important à cause du risque d'absorption du savoir-faire par le partenaire. L'objectif caché de l'alliance peut être en effet l'acquisition des connaissances auprès d'un partenaire afin de consolider son propre savoir-faire (Hamel *et al.*, 1989). Dans ce cas-là, l'alliance est envisagée comme un moyen d'entrer chez un concurrent pour mieux le combattre, le contrôler, et à terme, l'affaiblir. Ce risque est donc à ne pas négliger.

Une autre typologie perçoit deux types de risques (Das et Teng, 1999): **le risque de performance et le risque relationnel**.

- 1) **Risque de performance**. Le risque de performance peut être causé par des facteurs de

l'environnement comme l'intensification de la rivalité, les nouveaux entrants, la fluctuation des demandes, le changement des politiques gouvernementales ou une pure malchance. Il peut être également causé par le manque de compétences des partenaires (Das et Teng, 2001). Ces facteurs sont souvent responsables du fait que l'alliance ne peut se construire ou n'atteint pas ses objectifs.

La complexité de l'organisation peut entourer la performance du fait de la coexistence de plusieurs centres de décisions entre partenaires (Jaouen et Sammut, 2005). Quand plusieurs centres de décisions interviennent dans les choix concernant le projet ou l'activité commune, le management devient assez complexe. Les chercheurs ont introduit la notion de « *risques associés à l'existence de la relation* », ceux qu'Inkpen et Currall (2001) nomment les risques pour le groupe. En effet, « *il est bien connu que dès lors qu'il y a multiplicité et diversité des acteurs, il y a conflit potentiel* » (Mbengue, 1997). Une coordination permanente et efficace pour communiquer et échanger des informations doit donc être assumée pour réaliser l'ajustement des objectifs, les modes d'organisation ou la gestion des difficultés rencontrées. Si ce système de coordination ne fonctionne pas bien, il y a un grand risque que la performance de l'alliance soit diminuée et même que l'alliance se rompe.

- 2) **Risque relationnel.** Le plus grand risque dans une alliance est lié à l'incertitude des comportements du partenaire qui peut causer une perte d'avantage concurrentiel (Das et Teng, 2001). Selon les auteurs, les tentations imprévisibles des partenaires de capter les ressources pour satisfaire des objectifs plus individuels au lieu de satisfaire des objectifs communs existent dans tous les types de relations inter-organisationnelles. Ce sont des risques économiques causés surtout par la rationalité limitée et l'opportunisme, selon la théorie de coûts de transaction.

Les comportements opportunistes sont susceptibles d'adopter différents types de « passager clandestin » (free-rider en anglais) nuisant à l'efficacité de la coopération. Dans une alliance, nous pouvons trouver trois types de comportements de « passager clandestin » comme le « *tire-au-flanc* », le « *hold-up* » et la « *tragédie des communs* » (Peillon, 2001). Un comportement *tire-au-flanc* est une non-maximisation de l'effort individuel. Le *hold-up* signifie que le partenaire exige une partie de la quasi-rente créée

grâce à l'accord de coopération, supérieure à celle qu'il devait obtenir compte tenu de son apport effectif. La *tragédie des communs* constitue le cas où les ressources partagées dans le cadre d'une coopération peuvent être utilisées de manière abusive. Ces comportements peuvent résulter de divergences d'objectifs, de manque de transparence entre partenaires ou d'une défection du partenaire (Nooteboom *et al.*, 1997).

Les agissements des partenaires sont plus difficiles à contrôler dans une alliance que dans d'autres formes de rapprochements comme les fusions-acquisitions. Pour cela, les entreprises se soucient énormément d'identifier certains actifs stratégiques ou compétences fondamentales détenus par des entreprises extérieures suite à la formation d'une alliance. Les partenaires pourraient en effet quitter subitement l'alliance au gré de tentations offertes par d'autres entreprises potentiellement concurrentes (Das et Teng, 2000). Ce risque de fuite de compétences devient ainsi une grande inquiétude pour les alliés (Garrette et Dussauge, 1996).

Afin d'identifier les facteurs clés permettant de réduire les risques inhérents à une alliance, nous proposons de classer les risques en trois catégories en nous inspirant des deux typologies présentées ci-dessus (voir Tableau 1) : *risques de performance* provenant de trois sources telles que les facteurs de l'environnement externe, souvent incontrôlables, le manque des compétences des partenaires ou les comportements opportunistes des partenaires (Das et Teng, 2001); *risques relationnels* (Das et Teng, 2001) ressemblant aux risques stratégiques indiqués par Monfort provenant des comportements opportunistes des partenaires ; *risques financiers* qui comprennent les coûts additionnels et la baisse de revenus (Monfort, 1997).

L'objet de notre recherche porte sur les alliances entre prestataires de services logistiques, c'est-à-dire les alliances entre des concurrents du même secteur, nommées « *alliance horizontale* ». Les risques inhérents aux alliances sont souvent amplifiés dans les coopérations horizontales (Bengtsson et Kock, 2000). Quand les alliances sont formées entre des firmes en concurrence ou qui sont potentiellement concurrentes, un grand risque est lié à la perte d'un avantage compétitif ou de compétences clés, au profit d'un concurrent suite à l'absorption du savoir-faire des partenaires (Hamel *et al.*, 1989).

Tableau 1. Trois catégories de risques dans une alliance

Type	Contenu		Causes principales
Risques de performance (Das et Teng, 1996)	L'objectif de l'alliance n'est pas atteint		L'intensification de la rivalité Les nouveaux entrants La fluctuation des demandes Le changement des politiques gouvernementales Le manque des compétences des partenaires Une pure malchance La complexité organisationnelle
Risque relationnel (Das et Teng, 1996, Monfort, 1997)	Perte d'autonomie Conflits de souveraineté Perte de contrôle de certains éléments impliqués dans l'accord (capital, ressources techniques ou technologiques, information détenue en privé) Absorption du savoir-faire Perte de flexibilité stratégique (moins de chances de nouer des accords avec d'autres) Position de marchandage défavorable Mise en danger de la position concurrentielle Perte de prestige et d'identité Barrière à la sortie Temps consacré à l'alliance		Les comportements opportunistes des partenaires
Risques financiers (Monfort, 1997)	Coût additionnels	Obligation d'acheter à des sources imposées, ou de vendre par les canaux de distribution du partenaire Coûts d'intégration de l'activité réalisée dans le cadre de l'accord avec les autres activités de l'entreprise	Le pouvoir de négociation La complexité organisationnelle
	Baisse de revenus	Baisse de prix imposée par le partenaire Basse des ventes occasionnée par les ventes du partenaire	Le pouvoir des négociations La rivalité entre partenaires

Source : Inspiré et adapté de Monfort (1997), Das et Teng (1999, 2001)

Nous allons maintenant débattre sur les facteurs permettant de maintenir les alliances par réduction des risques. Ce débat nous permettra de formuler des propositions de recherche en établissant les liens entre les facteurs demandés pour maintenir les alliances et les caractéristiques des clusters logistiques en Chine.

1.2.3 Facteurs principaux

Pour préparer notre recherche sur les alliances entre PSL sur le terrain, quatre aspects indispensables pour réduire des risques et favoriser le maintien de ces alliances seront synthétisés: le choix du partenaire (Blanchot, 1997), la coordination (communication et échange d'informations) (Doz, 1996, Bergeron *et al.*, 2000), le contrôle (structure et modalité) et la confiance (Ring et Van De Ven, 1994).

1.2.3.1 Choix des partenaires

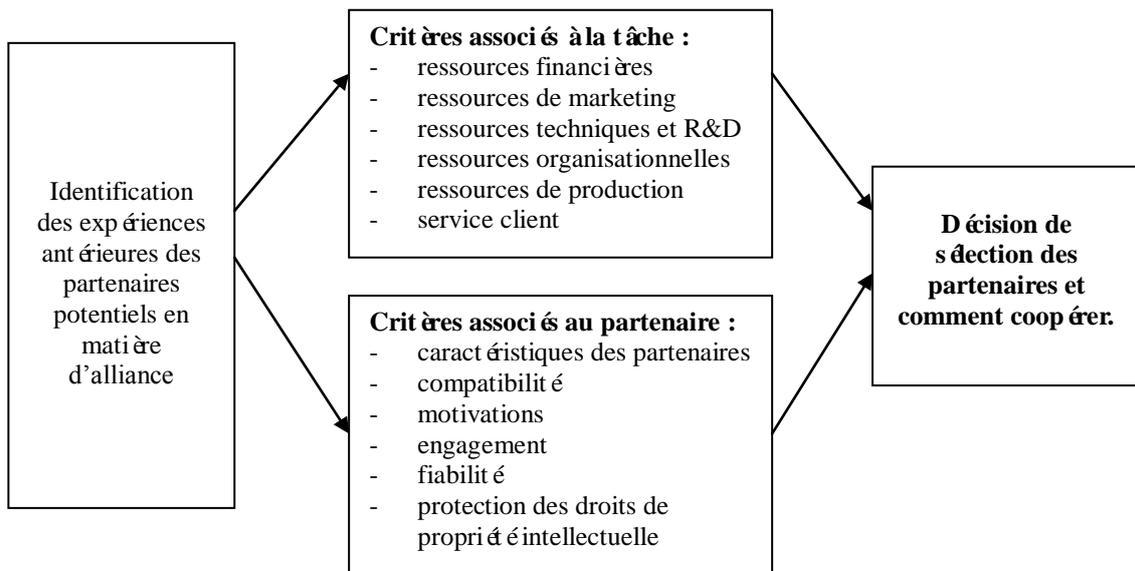
La sélection des partenaires appropriés est difficile mais cruciale pour le succès d'une alliance (Cavusgil et Evirgen, 1997, Dacin *et al.*, 1997). Selon Shenkar et Yan (2002), l'échec de l'alliance est notamment déterminé par une mauvaise sélection du partenaire dans les phases de formation et de performance de la relation. Les organisations dans une alliance doivent vérifier la bonne volonté et les compétences des partenaires potentiels pour résoudre les problèmes inattendus (Parkhe, 1993). Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le manque de compétences des partenaires est une cause principale des risques de performance. La bonne volonté des partenaires est cruciale pour réduire les risques relationnels en évitant les comportements opportunistes (Das et Teng, 1998). Dans ce cas-là il faut sélectionner attentivement le partenaire selon des critères bien définis.

La proposition la plus classique des critères de sélection des partenaires est celle de Geringer (1991). Il propose que les critères de sélections soient « *associés à la tâche* » qui sont « *...les compétences et les ressources que... (une alliance)...demande pour le succès compétitif* » ou « *associés au partenaire* » qui signifie « *l'efficacité et l'efficacités du partenaire* » (Geringer, 1991). De nombreuses études ont identifiées critères concrets basés sur cette typologie. A titre d'exemple, Cavusgil et Evirgen (1997) ont classé en deux catégories les critères que nous reprenons dans cette recherche (voir Figure 3) :

- **les critères « *associés à la tâche* ».** Mitsuhashi et Greve (2009) précisent que le choix des partenaires est très important pour augmenter les chances de survie. Ils soulignent que les partenaires doivent correspondre non seulement à un besoin de complémentarité du marché mais doivent aussi détenir des ressources importantes

pour mener à bien la tâche de l'alliance. Cavusgil et Evirgen (1997) identifient l'importance de vérifier cinq types de ressources de partenaires : les ressources financières, les ressources de marketing, les ressources techniques et R&D, les ressources organisationnelles et les ressources de production. Ils proposent aussi de vérifier les compétences des partenaires quant au service client, car les comportements des partenaires vis à vis des clients influencent souvent les images de tous les membres d'une alliance. Dans une autre étude parallèle, Douma *et al.* (2000) propose le terme « *fit* » (cohérence) stratégique et organisationnelle pour expliquer l'importance de la comparaison des besoins en ressources et les compétences réelles des partenaires afin de réaliser les objectifs de l'alliance. De plus, ces ressources des partenaires transférées via les interactions directes peuvent avoir un impact considérable sur la performance des entreprises d'une alliance (Lavie, 2006). Ainsi, la sélection des partenaires selon les critères « *associés à la tâche* » permet de réduire les risques de performance liés à un manque de compétence des partenaires.

- **les critères « *associés au partenaire* ».** En plus des compétences des partenaires « *associés à la tâche* », l'autre catégorie de critères est liée à la vérification de la bonne volonté et à la compatibilité des partenaires. Cavusgil et Evirgen (1997) proposent de connaître les caractéristiques des partenaires, leur compatibilité, les motivations distinctes d'entrée dans l'alliance, leur engagement, leur fiabilité et l'histoire de la protection des droits de propriété intellectuelle afin de connaître les différences et les similarités et vérifier s'il y a un manque de cohérence des objectifs stratégiques entre les partenaires. Il faut d'abord vérifier les caractéristiques, la compatibilité et les motivations des partenaires pour entrer dans cette alliance (Dacin *et al.*, 1997). L'engagement et la fiabilité d'un partenaire sont souvent importants pour savoir s'ils ont des stratégies opportunistes ou auront des comportements opportunistes, causes principales des risques relationnels. Ces identifications visent ainsi à réduire surtout les risques relationnels en évitant les comportements opportunistes suite à l'existence d'objectifs propres contradictoires.

Figure 3. Le choix d'un partenaire d'une alliance

Source : inspiré de (Geringer, 1991, Cavusgil et Evirgen, 1997, Hughes et Beasley, 2008)

Pour s'interroger sur ces deux catégories de critères, il est utile d'identifier les expériences antérieures des partenaires (voir Figure 3). D'abord, il est plus facile d'entamer de nouvelles collaborations entre partenaires ayant une certaine expérience en matière d'alliance (Gulati, 1999, Gulati et Gargiulo, 1999). Au travers des collaborations antérieures, les organisations peuvent obtenir des informations utiles pour connaître les compétences et les intentions des partenaires et donc les risques de collaborer avec eux (Williamson, 1981).

Dans un marché complexe et transitionnel, le choix des partenaires est particulièrement important pour le succès de l'alliance car un partenaire bien choisi peut stimuler l'adaptabilité des alliances, améliorer la configuration des partenaires entre stratégie et environnement, et réduire l'incertitude des opérations de l'alliance (Teagarden et Glinow Von, 1990). Le contexte de notre recherche est le secteur des PSL en Chine qui est un marché très complexe, dynamique et turbulent. Le choix des partenaires est donc un facteur clé pour réduire les risques et réaliser le succès des alliances dans ce milieu.

1.2.3.2 Coordination dans l'alliance

Un autre facteur pour maintenir l'alliance et manager les risques est celui d'une coordination efficace et performante dans toutes les phases d'alliance. Dans une étude de Marcotte et Julien

(1995), les auteurs démontrent que les inconvénients et les risques inhérents à une alliance sont souvent dus à des problèmes de communication et de coordination entre les partenaires. Il est donc nécessaire de souligner la prédisposition à l'échange et au partage d'information, la transparence et la clarté de l'information circulant entre les partenaires pour réussir une coopération (Poulin *et al.*, 1994).

La coordination est inévitable et capitale pour le succès d'une alliance (Hauch, 1995). Même si dans une situation idéale où des partenaires coopèrent en toute confiance sans souci d'appropriation, ou celle où tous les mécanismes du contrôle sont bien en place, il faut toujours coordonner l'interface des activités entre partenaires. Litwak et Hylto (1962) soulignent que la coordination dans les relations inter-organisationnelles est un vrai défi, car, lorsque la structure formelle est absente pouvant naître à la fois des conflits et des coopérations, et donc on a besoin d'une adaptation mutuelle et l'ajustement permanent.

Dans la phase de la formation d'alliance, la coordination est importante pour la négociation d'un contrat. Les entreprises ont besoin de communiquer leurs propres attentes afin de faire émerger les objectifs communs. La coordination dans cette phase est obligatoire pour que les partenaires puissent agir, même si certains objectifs communs sont susceptibles d'être en conflit avec des intérêts plus fondamentaux de certains alliés (Doz et Hamel, 1998).

Une coordination est aussi cruciale pour maintenir une alliance. Pendant la période de coopération, il faut comprendre que les partenaires, les stratégies et les contextes – voire la nature et la forme de la collaboration – peuvent changer. Les alliances sont en fait des processus de « *co évolution* » au cours du temps (Arino et Torre, 2001). Pour cette raison, la coordination pour une réévaluation et un ajustement tant des objectifs préalablement définis que des modes d'organisations devient un aspect clé pour maintenir l'alliance (Doz et Hamel, 1998). Par ailleurs, quand des difficultés imprévues surgissent, les partenaires doivent s'accorder sur les procédures conjointes et sur les moyens nécessaires pour gérer et coordonner (Segrestin, 2003). En face des défis externes et des changements environnementaux, une alliance a besoin de mécanismes plus informels qu'un contrôle hiérarchique, pour réduire les coûts de coordination et maintenir cette coopération (Gulati et Singh, 1998).

A cause de la présence de plusieurs centres de décisions dans les choix concernant le projet ou

l'activité commune dans une alliance, le management des risques de performance des alliances devient assez complexe, car cette multiplicité des centres de décisions doit avoir recours à une coordination efficace et permanente (Mbengue, 1997). Dans une alliance entre plus de deux entreprises, il y a souvent un noyau, également appelé « *hub firm* » ou firme focale, qui peut coordonner la structure en assurant la gouvernance des transactions entre les partenaires, que ce soit par la gestion des flux physiques, ou par la maîtrise des flux d'information (constitution d'un réseau EDI, récolte et redistribution de données) (Fréy, 1997). La coordination est également importante pour développer la compréhension mutuelle entre les partenaires, au-delà des différentiels de langage ou d'attitudes, afin de réduire l'instabilité et la dissonance de la relation (Midler *et al.*, 2002).

Le coût élevé de la coordination est un facteur important à considérer avant la décision de former une alliance. Les auteurs ont lié l'interdépendance des partenaires dans une alliance au coût de la coordination (Teece, 1992). Quand il y a plus d'interdépendance entre partenaires, par exemple pour réaliser un projet complexe avec des sous-tâches interdépendantes, il faut traiter plus d'informations concernant ces tâches (réalisées conjointement ou individuellement) tant que l'alliance est en cours. Pour les entreprises partenaires d'une alliance, plus il y a de décisions prises en communes, plus il faudra de coordination (Gulati et Singh, 1998). Il faut souligner que la communication est l'essentiel de la coordination. Ainsi un échange formel ou informel d'informations contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires et permet d'atteindre les objectifs fixés (Anderson et Narus, 1990). Une coordination efficace et efficiente a besoin du maximum d'informations et des systèmes de communication très clairement définis. Plus les informations transmises sont riches, pertinentes et précises, moins il y aura de risques élevés de conflits et de dysfonctionnements (Mohr et Spekman, 1994), et plus la satisfaction des partenaires augmente, ce qui optimise la probabilité de réussite de l'alliance (Jolly, 1995).

1.2.3.3 Contrôle de l'alliance

Dans l'article de Das et Teng (2001), les auteurs notent que le contrôle et la confiance sont deux aspects clés permettant de réduire les risques d'une alliance. Le contrôle est un concept multidimensionnel, les manières d'appréhender ce concept sont nombreuses et se confondent souvent. Doz et Prahalad (1981) soulignent les trois composantes principales du contrôle : 1)

les politiques écrites, les procédures et les obligations contractuelles ; 2) la planification stratégique et budgétaire, et la fixation d'objectifs ; 3) les procédures d'évaluation et les dispositifs d'enregistrements sous forme de *reporting*, tableaux de bord, audit et bilan. Cependant, le contrôle d'une alliance ne réside pas seulement en des procédures écrites et formelles pour réguler les comportements organisationnels ou vérifier la réalisation des objectifs. Il consiste plutôt en un ensemble de mécanismes et de processus permettant à une organisation de s'assurer de la cohérence entre les décisions stratégiques et les comportements développés, à travers l'utilisation du pouvoir, de l'autorité ou les autres mécanismes bureaucratiques, culturels ou informels dans l'alliance (Flamholtz, 1996, Fenneteau et Naro, 2005). Dans les relations inter-organisationnelles, le contrôle vise à influencer les comportements des partenaires pour qu'ils puissent accomplir ensemble des objectifs définis.

Pour identifier plus clairement les impacts pour gérer les risques des alliances par le contrôle, nous divisons les types de contrôles rencontrés dans la littérature en deux catégories que nous présenterons ci-dessous : le contrôle formel et le contrôle informel (Das et Teng, 2001).

- **Contrôle formel : contrat et autres mécanismes**

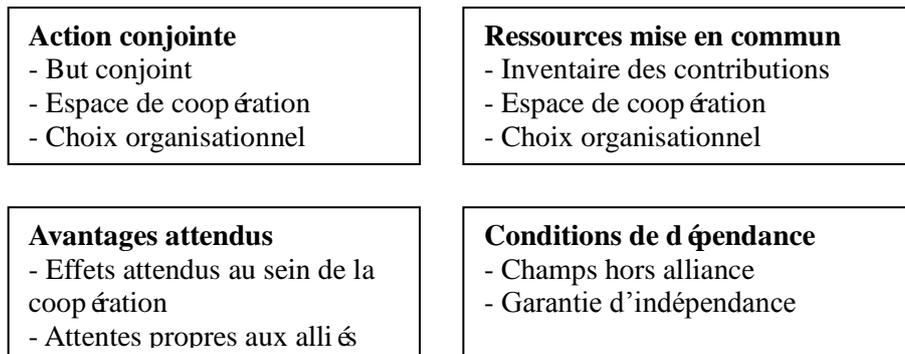
Parmi les mécanismes formels du contrôle d'alliance, le contrat est souvent considéré comme l'outil principal. Ce contrat peut être explicite ou tacite, écrit ou non. En réalité, beaucoup d'alliances s'organisent simplement sur la base d'un contrat ou d'un ensemble de contrats liant les entreprises partenaires, avec ou sans création d'une entité juridique spécifique (Dussage et Garrette, 1999). Un accord entre les partenaires pour une alliance correspond à un contrat entre eux. Les travaux de Robledo (1998) abordent la notion de « *contrôle contractuel* » dans la coentreprise / joint-venture qui est également applicable à l'alliance au sens plus large. Selon cet auteur, un contrôle contractuel permet d'encadrer le transfert de compétences et en même temps de surveiller la gestion du réseau sans en surcharger le fonctionnement.

La théorie des coûts de transaction est souvent mobilisée pour démontrer la mise en place de mécanismes formels d'une alliance. L'accroissement des risques et des aléas liés aux échanges inter-organisationnels constituent l'une des principales sources de formalisation et de complexification des contrats (Poppo et Zenger, 2002). Les auteurs recommandent donc de recourir toujours au contrat afin d'éviter des conflits futurs, quelle que soit la confiance

préexistante dans les phases de négociations d'une alliance (Roy et Bigras, 2000). Selon eux, il faut toujours préciser les attentes de chaque partenaire et définir en même temps des mécanismes de résolution de conflits dans le contrat. Jolly (2001) considère que la configuration du contrat d'alliance doit s'appuyer sur quatre points clés en précisant les éléments (voir Figure 4).

L'objectif d'un contrat est de définir les conditions générales de l'alliance et les obligations des partenaires. Il est formé normalement lors des négociations de création d'une alliance. Mais en réalité le contrat initial ne peut pas décrire toutes les situations futures d'une alliance. Dans ce cas-là il existe d'autres mécanismes de contrôle formel comme la hiérarchie, le contrôle budgétaire ou la standardisation des procédés qui doivent être instaurés quand les coûts de transaction sont excessifs (Fréry, 1997). Malgré un contrat d'alliance, les risques de trahison, de non-exécution des contrats, de tromperie ou de dissimulation d'information peuvent se présenter, donc on a besoin aussi de contrôles informels.

Figure 4. Architecture du contrat d'alliance



Source : Jolly (2001)

● **Contrôle informel**

Les chercheurs soulignent que la mise en place de mécanismes formels de contrôle pourrait créer un climat de défiance réciproque (Ghoshal et Moran, 1996). Les partenaires d'une alliance peuvent ressentir un sentiment négatif à cause d'un contrôle formel correspondant à «*un dilemme de superviseur* » (Strickland, 1958). L'utilisation de la surveillance et de l'autorité entraîne la défiance des employés et une perception d'un besoin croissant de surveillance et de contrôle.

Pour alléger l'influence d'un contrôle formel, la régulation d'alliance peut apporter également différentes formes de contrôle informel. L'entreprise peut ainsi recourir à des investissements comme des actifs spécifiques qui seront perdus si la relation est rompue ou si des comportements opportunistes voient le jour (Fréry, 1997). Ces investissements sont irrécupérables et assez coûteux comme des machines, des équipements, etc. Auparavant, ce contrôle par la détention du capital était fréquent. Aujourd'hui les chercheurs ont montré l'existence d'autres mécanismes, comme le droit de veto, la représentation dans les organes de gestion, des contrats spécifiques de management, la participation active au conseil d'administration, des accords spéciaux de transferts de technologie ou de fournitures, d'équipements, etc. (Cheriet, 2009). Selon Kirsch (1996), un contrôle informel (ou social) peut réduire l'écart des objectifs principaux des membres d'une organisation à travers l'établissement de cultures et de valeurs communes. En réalité il peut comprendre plusieurs formes comme la pression, la persuasion, les liens répétés, la négociation, etc.

1.2.3.4 Confiance et réputation dans l'alliance

Pour réduire la perception des risques relationnels associés aux comportements opportunistes et augmenter l'assurance que les partenaires s'adaptent aux contingences imprévues d'une manière mutuelle bénéfique, il faut adopter une attitude de confiance réciproque pendant toute la durée de la relation.

● Confiance dans la stratégie d'alliance

La conception des relations entre contrôle et confiance suscite beaucoup d'attention des chercheurs dans la littérature. Deux approches principales existent en même temps (Fenneteau et Naro, 2005) :

- La première approche insiste sur le fait que le recours à la confiance et l'utilisation du contrôle sont plutôt deux démarches opposées (Ring et Van De Ven, 1994). La confiance n'a de sens que lorsque le partenaire n'est pas totalement sous contrôle. Certains auteurs s'inscrivent dans cette approche d'une façon plus radicale considérant même que la confiance et le contrôle sont totalement incompatibles (Zaheer et Venkatraman, 1995). Mais la plupart des chercheurs constatent que la confiance, qui

est considérée comme un mécanisme du contrôle informel des échanges, peut se substituer aux autres mécanismes du contrôle plus formels ou contractuels (Gulati, 1995, Tsai et Ghoshal, 1998).

- D'autres auteurs, dans une seconde approche, pensent au contraire que la confiance et le contrôle se développent d'une façon parallèle : la confiance n'est pas un mécanisme de contrôle (Das et Teng, 1998). Il n'existe en fait ni confiance parfaite ni contrôle total et aucun des deux phénomènes n'est totalement absent dans les relations entre entreprises (Reed, 2001). Dans ce type de contexte, Langfield-Smith et Smith (2003) proposent de faire interagir le contrôle et la confiance dans les relations inter-organisationnelles et de combiner leurs effets. Nous adoptons cette approche dans notre travail et considérons la confiance comme un des facteurs cruciaux pour maintenir l'alliance.

La notion de confiance est abordée dans une littérature très riche et complexe. Elle est tout d'abord une croyance vis-à-vis d'autrui (Sako, 1991, Puthod, 1995, Bidault, 1998), et génère un sentiment de sécurité (Moore, 1998). De nombreuses recherches ont traité le sujet de la confiance dans les relations inter-organisationnelles (Das et Teng, 2001, Ingham et Mothe, 2003, Fenneteau et Naro, 2005, Bornarel, 2007, Delerue et Bérard, 2007, Donada et Nogatchewsky, 2007). La littérature sur la stratégie affirme que la confiance dans les échanges inter-organisationnels est bénéfique et peut être une source d'avantages compétitifs (Gulati, 1995). Elle apparaît souvent comme ayant une action positive sur la réussite de l'alliance.

Selon les économistes organisationnels (Bromiley et Cummings, 1995), par rapport à d'autres modes d'organisation que constituent l'organisation (la hiérarchie) et le marché (les contrats), la confiance montre une supériorité en termes de coût et d'efficacité. Elle peut réduire les comportements opportunistes et le coût des transactions d'échanges (Dyer et Singh, 1998), et ainsi conduire à une gouvernance plus efficiente. De plus, la confiance réduit le coût pour trouver un partenaire et stimuler les échanges de ressources qui sont difficiles à calculer, mais qui peuvent enrichir la capacité d'une organisation à entrer en concurrence et à résoudre des problèmes (Deroian, 2002). D'après Nahapiet et Ghoshal (1998), quand les relations sont fondées sur un haut niveau de confiance, les gens sont plus disposés à s'engager dans des échanges sociaux et surtout dans les interactions coopératives. Plusieurs recherches ont synthétisé le rôle de la confiance dans la gouvernance des échanges sociaux et économiques

(Tsai, 2000).

Les sources et les formes de la confiance dans les alliances ont été largement discutées, et les terminologies des types de confiance se diversifient. Par exemple, dans la recherche de Mothe (1999) nous trouvons la confiance calculée, institutionnelle, contractuelle, relationnelle, affective. Selon le degré de vulnérabilité d'un des partenaires (et son acceptation de cet état), Das et Teng (1998) donnent une hiérarchie de la confiance : forte, intermédiaire et faible. Dans notre étude, nous nous appuyons plutôt sur les deux types de confiance proposés par Sako (1991) : la « confiance de compétence » (une confiance basée sur les compétences nécessaires dont disposent les partenaires pour réaliser l'objet de l'accord) et la confiance « de bon vouloir » (une confiance fondée sur le bon vouloir du partenaire pour agir dans l'intérêt mutuel des partenaires et de l'alliance). Les travaux de Mc Allister (1995) proposent donc deux termes différents : la confiance cognitive et la confiance affective qui correspondent aussi à la typologie de Sako (1991) :

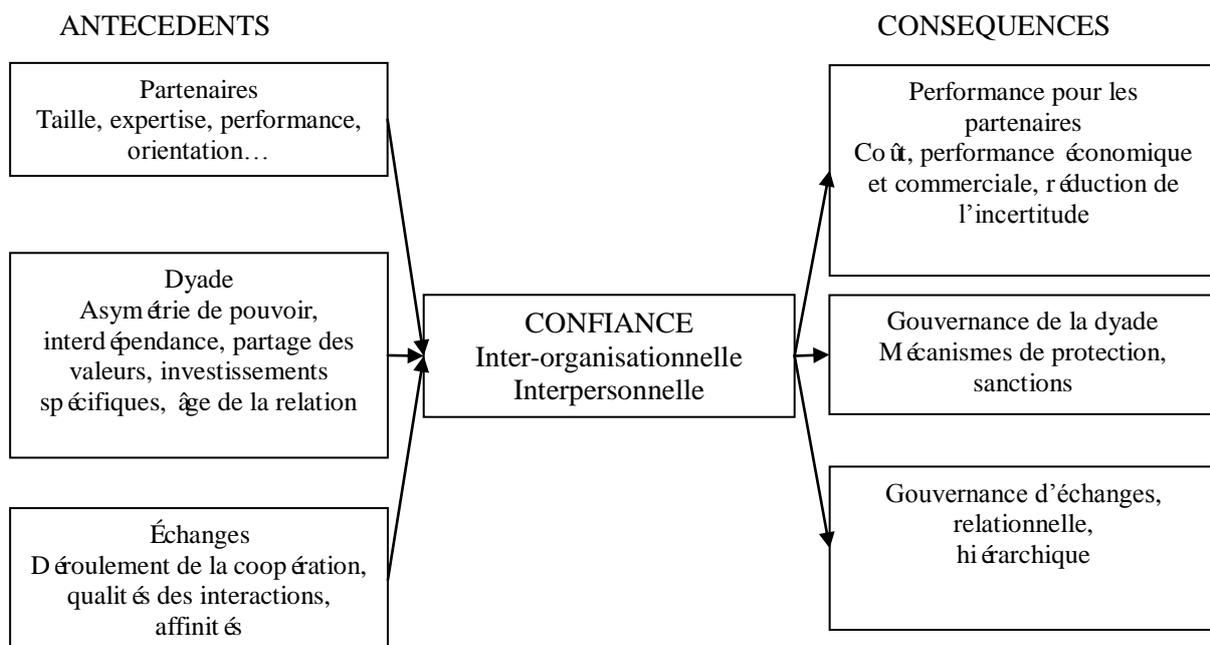
- **La confiance cognitive** fondée sur les informations individuelles quant à la fiabilité et la dépendance à l'égard de l'autre ;
- **La confiance affective**, fondée sur l'attention et les émotions interpersonnelles entre individus.

Dans une alliance, la confiance interpersonnelle et inter-organisationnelle peuvent se distinguer (Morgan et Hunt, 1994). La confiance interpersonnelle est une confiance qui peut naître entre deux individus. Elle est forte, reposant sur la loyauté, la bienveillance, l'intégrité et l'ouverture d'esprit. Elle paraît nécessaire et indispensable à la réussite de l'alliance. La confiance inter-organisationnelle s'établit au niveau des relations entre organisations et concerne le cas d'alliances interentreprises. Selon Zaheer, McEvily et Perrone (1998), la confiance inter-organisationnelle ne signifie pas que les organisations ont confiance, mais bien que les membres d'une organisation ont collectivement une attitude de confiance envers la firme partenaire.

Les chercheurs associent également la confiance à la durée des relations, à l'existence de liens antérieurs (Ring et Van De Ven, 1994), et à la réputation et l'expérience collaborative du

partenaire (Saxton, 1997). De plus, le partage des valeurs et la proximité culturelle peuvent aussi engendrer la confiance (Morgan et Hunt, 1994). Dans une étude plus récente, Donada et Nogatchewsky (2007) ont synthétisé trois niveaux (partenaires, dyade, échanges) dans les antécédents et les conséquences de la confiance (voir Figure 5). Ils considèrent que la taille, l'expertise, la performance et l'orientation stratégiques des partenaires peuvent engendrer la confiance entre les entreprises et favoriser la performance des partenaires. Par exemple, les coûts sont réduits, et la performance économique et commerciale est améliorée quand

Figure 5. Les objets d'étude sur la confiance interentreprises



Source : adapté de Donada et Nogatchewsky (2007)

l'incertitude est réduite.

De plus, Donada et Nogatchewsky (2007) ont souligné que les relations entre les entreprises ont aussi un impact sur l'établissement de la confiance en raison de l'asymétrie du pouvoir, de l'interdépendance des partenaires, du partage des valeurs, ou encore lorsqu'il y a d'éventuels investissements spécifiques dans les relations dyades et selon la durée de ces relations. Ces caractéristiques contribuent à établir la confiance qui pourra reposer sur des mécanismes de protection ou de sanctions lorsqu'on décidera des règles de gouvernance de la dyade. Enfin, des échanges entre les entreprises sont indispensables pour établir cette confiance en vue du

d'éroulement efficace et efficient de la coopération, et pour obtenir de meilleures qualités dans les interactions ou des affinités dans les échanges. La confiance, suite à ces échanges, peut devenir une gouvernance relationnelle ou hiérarchique. Le modèle proposé par Donada et Nogatchewsky (2007) est utile pour notre recherche afin d'analyser la construction de confiance entre partenaires dans une alliance entre PSL.

● Mécanisme de réputation

La confiance est souvent liée à la réputation d'un individu ou d'une organisation. La possession d'une réputation signifie une sorte de « reconnu pour quelque chose » comme par exemple les compétences (Kilduff et Krackhardt, 1994), l'efficacité (Tsui, 1984) ou la fiabilité (Burt, 2005). En effet, la réputation est davantage étudiée par les économistes que la confiance, parce qu'elle dispose d'une valeur économique qui est plus facile à opérationnaliser au niveau de l'organisation. Certains auteurs considèrent que la réputation de fiabilité est essentielle pour la coopération dans les échanges sociaux (Wong et Boh, 2010). D'autres auteurs indiquent que quand les individus sont considérés comme dignes de confiance, les autres estiment qu'ils possèdent tous les caractères d'intégrité et de crédibilité (Schoorman *et al.*, 2007), et donc ils vont plus volontiers coopérer avec eux (Dyer et Chu, 2003). Par conséquent, beaucoup d'études théoriques et pratiques ont été consacrées à comprendre comment se construisent des réputations de fiabilité (Kreps et Wilson, 1982, Burt, 2005).

La réputation de la fiabilité n'est pas seulement une information importante sur la volonté supposée du partenaire de se comporter d'une façon honnête. Elle peut être aussi un « otage »⁶ classique pour réguler l'opportunisme. Fréy (1997) précise que la réputation chèrement établie par de longues années d'investissements publicitaires est un actif très précieux pour les entreprises. Aussi les craintes d'entacher sa réputation et de dilapider son capital d'image empêchent l'entreprise de se comporter d'une manière opportuniste et la poussent à respecter leurs engagements. De plus, les entreprises peuvent tirer profit de la réputation de leurs

⁶ « Un actif de valeur qui sera perdu si un contrat ou un engagement n'est pas respecté » RUBIN, P. H. 1990. *Managing Business Transactions, Controlling the Cost of Coordinating, Communicating and Decision Making*, New York, The Free Press.

partenaires (Saxton, 1997)⁷, cet avantage peut être aussi expliqué en prenant la théorie de l'équilibre pour comprendre les réseaux sociaux d'une personne (Heider, 1958). Selon cette théorie, une personne perçue comme étant l'amie d'une autre personne qui a valeur positive (comme une réputation de fiabilité) est également susceptible d'être perçue positivement. C'est un équilibre cognitif dans la perception des observations. Ainsi la réputation de performance d'une entreprise ayant des partenaires éminents a tendance à renforcer la perception positive du public, compte tenu de ses partenaires (Saxton, 1997). Dans ce cas-là, avant la formation d'une alliance, on vérifie les compétences des partenaires potentiels par des informations sur leur réputation de fiabilité et sur leurs compétences. Pendant l'alliance, les partenaires veilleront à maintenir leur réputation et chercheront par tous les moyens à ce que leurs partenaires aient le souci de maintenir leur réputation et la crainte de la perdre.

Nous insistons ici sur la notion de réputation car ce concept est important pour comprendre le concept de «mainzi » dans les réseaux sociaux «Guanxi » en Chine. Nous allons présenter ce contexte dans le chapitre 3. Le chapitre prochain sera une revue de la littérature sur deux autres champs théoriques clés pour notre recherche : le cluster et les prestataires de services logistiques.

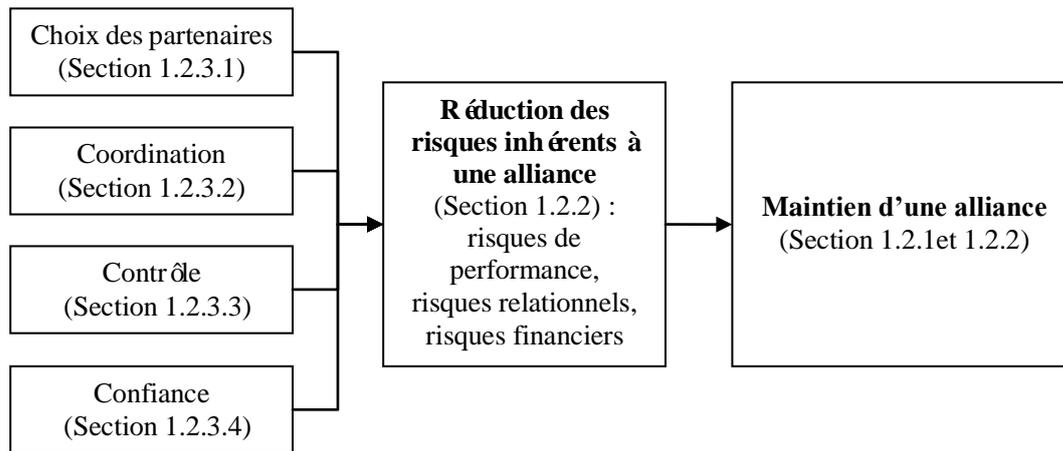
⁷ Selon une étude de Stuart *et al.* (1999), la performance des joint-ventures est influencée par la réputation de leurs partenaires au niveau technologique et commercial. STUART, T. E., HOANG, H. et HYBELS, R. C. 1999. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44, 315-349.

Synthèse du chapitre 1.

L'objet de ce premier chapitre était de passer en revue les principales considérations théoriques portant sur les stratégies d'alliance et les facteurs permettant le maintien d'une alliance en réduisant les risques.

Nous avons d'abord présenté les principales définitions, les approches théoriques, les typologies, les motivations et les risques d'une alliance. La définition de l'alliance dans notre recherche est assez stricte et reprendre les éléments de la définition de Dussage et Garrette (1991). En fait ce type de coopération est étudié dans beaucoup d'approches théoriques avec un grand nombre d'auteurs. Nous avons donc choisi les trois approches principales qui sont liées plus précisément à notre thème de recherche. Après avoir présenté les avantages nombreux de la stratégie d'alliance, nous avons abordé les risques inhérents à ce genre de relations inter-organisationnelles. En se basant sur la littérature, nous avons identifié trois principaux types de risques défavorables à sa réussite : risques de performance, risques relationnels, risques financiers.

Ensuite, nous avons proposé quatre facteurs principaux permettant de réduire ces risques et de favoriser le maintien de l'alliance jusqu'à la réalisation des objectifs. Premièrement, le choix de partenaires appropriés pourra réduire les risques d'une incompatibilité au niveau des ressources, compétences, et objectifs respectifs en conflit hors de l'alliance (Koot, 1988, Cavusgil et Evirgen, 1997, Dacin *et al.*, 1997). Deuxièmement, la coordination basée sur la communication est importante. D'une part dans la phase de formation de l'alliance, elle permet de se mettre d'accord sur un objectif commun, et d'identifier les formalités du fonctionnement, ainsi que le processus de négociations au cas où les conflits surgiraient. D'une autre part, il est crucial pour maintenir l'alliance d'échanger sans cesse les informations sur les nouvelles situations qu'on doit prendre en compte (Hauch, 1995). Troisièmement, le contrôle et la confiance peuvent agir de façon complémentaire pour réduire les risques et assurer le maintien de l'alliance (Langfield-Smith et Smith, 2003).

Figure 6. Les quatre facteurs favorisant le maintien d'une alliance

Source : élaboration personnelle

Selon la littérature, les quatre facteurs exposés ci-dessous ont des impacts différents sur le management des risques au sein d'une alliance. Notre recherche ne vise pas à mesurer le taux de réduction des risques par ces facteurs, mais à analyser comment la concentration géographique de prestataires de services logistiques pourra favoriser ces quatre aspects afin qu'ils permettent un management efficace des risques d'alliances.

Pour formuler des propositions de recherche, il faut aborder maintenant les données bibliographiques traitant du cluster et des PSL, afin de mieux comprendre les caractéristiques. Ainsi, dans le prochain chapitre, nous allons d'abord focaliser sur la théorie du cluster en identifiant trois caractéristiques principales. Puis nous synthétiserons les recherches sur le développement des PSL et tout particulièrement sur le *supply chain management*. Ce chapitre nous servira aussi la base pour comprendre l'apparition d'alliances entre PSL et les influences potentielles du cluster logistique.

Chapitre 2. CLUSTER ET PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES

Afin d'appréhender la concentration géographique des PSL au sein d'un cluster logistique en Chine, il faut d'abord présenter les deux principaux champs théoriques de notre recherche : le cluster et les prestataires de services logistiques (PSL). D'une part, la littérature sur les réseaux territorialisés, dont le cluster fait partie, relève les effets du regroupement géographique des acteurs économiques connexes sur la compétitivité de l'entreprise. D'autre part, l'attention portée à la logistique du *supply chain management* contribue à mettre en évidence des rôles des PSL pour tous les acteurs dans la chaîne. C'est pourquoi nous ferons une présentation de son développement ainsi que de ses stratégies de développement dans le futur. Notre idée directrice sera de combiner, dans les analyses ultérieures, ces deux champs théoriques afin d'identifier les clusters logistiques et les alliances entre PSL qui sont les éléments essentiels de notre sujet de recherche.

2.1 Cluster : concept et caractéristiques

Depuis le début des années 1980, une littérature abondante relative à la concentration géographique des activités économiques s'est développée en Europe et aux États-Unis. Différentes approches, comme le district industriel (Becattini, 1990), le milieu innovateur⁸ (Maillat *et al.*, 1993) et le cluster (Porter, 1998), se sont successivement créées à partir des cas des pays industrialisés (*districts industriels italiens* et *Silicon Valley*). Parmi celles-ci, le cluster est considéré comme l'un des principaux concepts pour mieux appréhender ce phénomène. Par la suite, nous allons présenter le développement du concept de cluster et ses principales caractéristiques en essayant de faire un lien entre certaines caractéristiques du cluster (proximité géographique, réseau sociaux et intervention des pouvoirs publics) et les avantages qu'un cluster présente.

⁸ Voir notamment les travaux du GREMI des années 90s.

2.1.1 Concept de cluster

Inspiré des analyses sur les districts industriels italiens, le concept de cluster présente une nouvelle vision de l'avantage d'une concentration géographique en indiquant que le regroupement géographique des acteurs économiques connexes présente des effets positifs sur la compétitivité de l'entreprise.

2.1.1.1 Redécouverte des districts industriels

La question de la concentration géographique des activités est relativement ancienne. Depuis la fin du 19^{ième} siècle, les économistes y ont consacré de nombreux travaux en montrant que le regroupement géographique des activités possède certains avantages. Nous pourrions notamment trouver l'origine de ces analyses dans « *Les principes d'économie politique* » d'Alfred Marshall (1890) où il pose déjà les fondements de la théorie moderne des clusters par une analyse sur les districts industriels (Suire et Vicente, 2008). En effet, Marshall (1920) étudie les avantages de la concentration géographique de certaines industries grâce aux notions d'économie externe et de district industriel. Il affirme qu'il existe des économies externes, décrites comme un gain, dont les origines se situent à l'extérieur de l'entreprise. Ceci qui augmente la productivité de l'entreprise en complétant la division du travail et induit une économie d'échelle croissante à l'intérieur de l'entreprise (Bolton, 2007). Il indique que les économies externes « *peuvent être obtenues par la concentration d'un grand nombre de petites entreprises d'un caractère semblable dans certaines localités*⁹ ».

Marshall propose que les secrets des entreprises deviennent moins secrets lorsque les entreprises se rapprochent les unes et les autres, et que « *l'atmosphère industrielle* » locale facilite cette transformation. Cette « *atmosphère industrielle* » évoquée par Marshall est plutôt le résultat de la coexistence d'un système industriel et d'une communauté développée autour de l'industrie dans la même région. En plus, les travaux de Marshall distinguent deux schémas

⁹ Cité par BALDY, F. 1997. *Innovation et territoire: le monde d'organisation "technopôle", approche théorique et étude de cas*. Thèse de Doctorat, Université Aix-Marseille II.

d'organisation industrielle de la production : *l'organisation de type « fordiste »*¹⁰ (avec un commandement unique et une forte division du travail intégrée) et *l'organisation qualifiée de « district industriel »*, qui se caractérise par la coordination d'une division sociale du travail entre des entreprises spécialisées dans un segment du processus productif.

Ces propositions ont été redécouvertes, dans les années 1970 et 1980, par les économistes italiens. En effet, une étude de Bagnasco (1977) démontre les succès inattendus et spectaculaires de microsystèmes productifs de la « *Troisième Italie* » en termes de croissance, d'emploi et d'exportation de la mosaïque en Italie. Ces régions, dites « *intermédiaires* » selon l'auteur, se sont situées entre le triangle du Nord-Ouest et le Mezzogiorno de l'Italie. Elles sont spécialisées dans des activités traditionnelles comme l'habillement, les chaussures, le cuir, le meuble ou certaines activités plus modernes comme les petites mécaniques ou l'électrotechnique. La concentration géographique des activités présente des avantages remarquables et stimule le développement économique des régions. Leurs succès sont la source du renouveau des recherches sur le concept de *district industriel*. Ensuite, Becattini (Becattini, 1990) continue sur cette direction en proposant une relecture de la notion marshallienne de district industriel à travers ses analyses sur la *Troisième Italie*. Il associe l'idée d'une « atmosphère industrielle » élaborée par Marshall à ce qu'il appelle un « *sentiment d'appartenance* (en anglais : *belong feeling*) », c'est-à-dire que la population qui vit dans le district semble se sentir partie intégrante du système productif.

Il existe une école italienne sur le district industriel (Bagnasco, 1977, Brusco, 1986, Becattini, 1990). Les acteurs de cette école ont notamment réactualisé le type d'organisation industrielle des régions, similaire aux districts industriels marshalliens. Mais les districts industriels italiens sont plutôt fondés sur un mélange de relations concurrentielles et de coopération entre de petites et moyennes entreprises. Leurs travaux se focalisent sur les facteurs du succès des districts tels que facteurs historiques, politiques, socioculturels et territoriaux. Selon ces auteurs, le district industriel est défini comme « *un système productif géographiquement localisé, basé sur une forte division locale du travail entre petites entreprises spécialisées dans les différentes*

¹⁰ Le succès du groupe FORD.

étapes du cycle de production et de distribution d'un secteur industriel, avec une activité dominante ou un nombre limité d'activités » (Moulaert et Sekia, 2003). Il renvoie à une forme de réseaux territorialisés caractérisée par la présence et l'interaction d'une communauté de personnes et d'un appareil de production (Becattini, 1990). Ainsi, la coordination des activités complémentaires entre les PME spécialisées et la confiance entre entrepreneurs, ayant souvent des liens familiaux, fournissent des garanties aux transactions (Becattini, 1986).

2.1.1.2 Définition du Cluster comme une forme d'organisation territorialisée

Les analyses sur les districts italiens sont reprises par Porter, dans son ouvrage intitulé *«The Competitive Advantage of nations* » (1990), pour étudier la compétitivité des pays et des régions. Porter propose le concept de cluster pour désigner *une concentration géographique géographique d'un groupe d'entreprises spécialisées dans une industrie spécifique qui sont en situation de concurrence ou liées par des rapports verticaux ou horizontaux*. Dans un article intitulé *«Clusters and the new economics of competition* » (1998), Porter élargit cette définition en considérant le cluster comme *«a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities* ». Cette dernière définition inclut en général des entreprises de production et de service, des fournisseurs, des institutions financières ou des entreprises d'industries connexes. Il concerne aussi les institutions publiques, privées ou associatives, qui fournissent des formations, des recherches, des informations ou des supports techniques.

Par rapport aux analyses des districts industriels de Marshall et de Becattini, le cluster de Porter élargit les analyses économiques régionales à l'intégration de la compétitivité de l'entreprise (Pinch *et al.*, 2003, Suire et Vicente, 2008). Il souligne que *« la pérennité des avantages concurrentiels dans une économie mondiale sont de plus en plus dans les choses locales : la connaissance, les relations et la motivation* » (Porter, 1998). Il indique que le cluster peut avoir des effets sur la compétitivité de l'entreprise en augmentant la productivité de l'ensemble des acteurs économiques localisés dans une région, en accélérant le rythme de l'innovation et en stimulant la création d'entreprise (Porter, 1998). A cet égard, le concept de cluster est crucial dans notre recherche car il permet d'expliquer certains avantages concurrentiels des entreprises (en l'occurrence des prestataires de services logistiques), l'un des principaux sujets de

recherche en management, par une analyse sur leur groupement géographique.

Durant ces dernières années, le concept de cluster proposé par Porter (1998) est couramment utilisé dans les publications en sciences économiques et de gestion pour qualifier un regroupement d'entreprises connexes dans un espace géographique donné. En s'appuyant sur les propositions de Porter, les auteurs le considèrent comme un facteur important de l'attractivité des territoires et aussi l'un des moteurs du renforcement de la compétitivité des entreprises implantées (Watts *et al.*, 2006, Pandit *et al.*, 2008). Pourtant, nous devons noter que l'utilisation du concept de cluster suscite une attention particulière au niveau théorique car certaines études récentes montrent que le concept est souvent utilisé de manière « chaotique » à cause de l'incomplétude de la conceptualisation de Porter.

Pour cette raison, d'autres définitions de cluster sont proposées par les chercheurs. Par exemple, l'étude de Rosenfeld (1997) souligne que le cluster se réfère à une concentration géographique délimitée aux firmes interdépendantes et possède des canaux actifs pour les transactions, les dialogues et les communications. Ditter interprète le cluster comme une *« forme d'organisation dont la compétitivité est fondée sur l'existence de relations étroites entre acteurs liés par des objectifs communs ou complémentaires, enracinés (embedded) sur un territoire donné »* (Ditter, 2005). Cette définition souligne notamment la caractéristique relationnelle du cluster en faisant le lien entre la compétitivité des entreprises et leurs relations. L'Organisation du développement international des Nations Unies (2000) définit le cluster en mettant en évidence que les entreprises dans un cluster font face ensemble aux défis et opportunités communs. Ces différentes définitions ont en commun de montrer que le cluster n'est pas seulement une simple concentration géographique des activités économiques : il concerne également le contexte social et culturel du territoire où les acteurs se trouvent¹¹.

Afin de conduire notre recherche, nous adoptons la définition proposée par Porter (1998) en

¹¹ Voir les travaux sur l'ancrage du territoire, par exemple : HESS, M. 2004. Spatial relationships? Towards a reconceptualisation of embeddedness. *Progress in Human Geography*, 28, 165-186. et ZIMMERMANN, J.-B. 1998. Nomadisme et ancrage territorial: Propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine. Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 211-230.

considérant le cluster comme un groupement géographique des entreprises interconnectées et des institutions associées dans un endroit donné. Ces acteurs sont liés par des points communs et par leur complémentarité.

2.1.1.3 Avantages du cluster

Dans la bibliographie portant sur le cluster, on relève aussi certains de ses avantages. Porter souligne, par des analyses empiriques sur plusieurs pays et régions, que le cluster a des effets positifs sur l'innovation et la compétitivité, les compétences des travailleurs, l'information et la dynamique entrepreneuriale sur le long terme (Porter, 1998). D'autres chercheurs expliquent les avantages du cluster par des analyses sur les motivations des entreprises à se localiser dans un cluster (ou dans toutes d'autres formes d'organisation territorialisée).

Sur le plan empirique, une étude du BIPE/DIACT (Waelbroeck-rocha *et al.*, 2006) a mis en évidence les principaux avantages directs et indirects, en fonction de quatre objectifs visés par les entreprises au sein d'un cluster: *la diminution des coûts, l'amélioration de la qualité des produits ou des services par rapport au prix, l'accroissement de volume du marché et la diminution du risque concurrentiel* (voir tableau 2 ci-dessous). En plus, elle montre que le cluster permet aux entreprises d'avoir accès à de nouveaux marchés, des équipements ou des infrastructures spécifiques, des ressources, de nouveaux partenariats et des financements pour accélérer la mise au point et la mise sur le marché de produits innovants et différenciés, pour développer de nouvelles installations, etc. De ce point de vue, les avantages du cluster peuvent concerner non seulement les industries de l'artisanat traditionnel, mais aussi les secteurs de services aux entreprises et de haute technologie (Albertini, 1999).

Tableau 2. Les avantages essentiels d'un cluster

Objectif visé	Avantage comparatif
Diminution des coûts	Économie d'échelle Économie d'envergure Intégration verticale du cluster Effet d'apprentissage
Hausse de la qualité/prix	Effet de différenciation, discrimination (image) Effet de barrière à l'entrée
Accroissement du volume des marchés	Diversification des marchés (même produit- nouveaux marchés) Diversification des produits (nouveaux produits)
Diminution du risque concurrentiel	Diminution du risque concurrentiel (anticipation, lobbying etc.) Accroissement de la confiance vis-à-vis de tiers (alliance, réactivité, rapidité etc.)

Source : Waelbroeck-rocha *et al.* (2006)

Selon Largier *et al.*, il y a trois raisons pour lesquelles les entreprises agglomérées dans les clusters sont plus productives que les autres (Largier *et al.*, 2008):

- *la spécialisation* accrue des entreprises agglomérées à cause des exigences des clients et de l'accroissement de la quantité de produits. Cette concentration géographique pousse chaque entreprise à se spécialiser davantage, à une étape de la chaîne de production, et à coordonner ses activités avec celles des autres firmes ;
- *l'accès à un bassin d'emploi compétent* suite à la concentration géographique sectorielle qui attire et développe des compétences particulières au sein des entreprises ;
- la proximité géographique d'un cluster peut faciliter *les transferts formels et informels de connaissance* (« *knowledge spillovers* »), *d'informations tacites et de savoir-faire* au travers d'une multiplication des relations entre les acteurs.

Ces analyses relèvent que les avantages du cluster trouvent leurs origines dans la concentration géographique des acteurs spécialisés (économies de concentration géographique) et dans leurs relations :

- Les avantages du cluster pourront faire référence aux *économies de la concentration*

géographique, c'est-à-dire aux externalités économiques liées à l'approvisionnement facilité en inputs spécialisés et à l'existence d'un marché du travail spécialisé. Les économies externes sont aussi liées à la taille de la concentration géographique, donc à la densité de la population, au nombre total d'établissements et à la présence d'infrastructures, de services publics et des services aux entreprises (Catin, 1994) ;

- Selon Torre (2009), le cluster repose aussi sur les relations entre acteurs économiques géographiquement proches : cette proximité facilite la diffusion de la connaissance entre acteurs ; les externalités de réseaux (le réseau ici est considéré comme une forme d'organisation du cluster) reposent sur la confiance, le contrôle, la réputation, etc.; l'intégration verticale par la mise en commun des ressources et des compétences; et les relations inter-clusters, inter-régionales et internationales.

En effet, ces sources spatiales et relationnelles des avantages du cluster constituent les fondements de la politique des clusters. Notre recherche documentaire nous a montré que de nombreuses initiatives (avec ou sans interventions gouvernementales selon les pays) sont développées dans le monde entier. Parmi ces clusters, nous notons notamment le cas de la Silicon Valley aux États-Unis, comme l'exemple-type du cluster, qui repose sur l'interaction des acteurs coopératifs et sur une forte participation des capitaux-risque. Nous pourrions aussi citer le cas des pôles de compétitivité français lancés, par le gouvernement Raffarin en 2004, qui cherchent à *« combiner, sur un territoire donné des entreprises, des centres de formation et des unités de recherche, qui sont engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant, et qui disposent de la masse critique nécessaire pour une visibilité nationale ou internationale »*¹². Dans les chapitres suivants, nous allons aussi découvrir les initiatives du gouvernement chinois pour développer des clusters logistiques, par la mise en place d'infrastructures et de services communs et par le regroupement de prestataires de services logistiques.

Les analyses bibliographiques précédentes relèvent que les avantages du cluster sont liés aux

¹² Voir sur le site des pôles de compétitivité de France : www.competitivite.gouv.fr

économies de concentration géographique et aux relations entre acteurs. Ces avantages concernent essentiellement la diminution des coûts, l'augmentation de la qualité, l'accroissement du volume des marchés et la diminution du risque concurrentiel. Elles nous conduisent à faire une liaison entre les avantages du cluster et ses caractéristiques (géographiques, relationnelles et institutionnelles). De ce point de vue, il est pertinent d'étudier plus profondément les avantages du cluster par une analyse de ses caractéristiques. Ceci nous permettra de jeter les bases pour notre étude sur la formation des alliances au sein des clusters logistiques en Chine, qui sera présentée dans l'exposé suivant.

2.1.2 Proximités géographiques et non-géographiques

La première caractéristique du cluster, qui renvoie à la concentration des activités économiques dans un espace donné fait référence à la proximité géographique. Depuis les études de Marshall (1920), la proximité géographique constitue sans doute la base pour toutes les discussions dans la littérature sur les réseaux territorialisés.

Les analyses de Aleksander *et al.* (2007) nous montrent que la proximité concerne non seulement les facteurs spatiaux (par exemple la distance ou la concentration géographique), mais aussi les relations entre acteurs (par exemple la transaction ou la collaboration). En effet, cette idée est à l'origine développée par les chercheurs français de l'approche de proximité qui tendent, depuis des années 1990, à endogénéiser l'espace dans les analyses économiques (Bellet *et al.*, 1992, Bellet *et al.*, 1993, RERU, 1993). La principale proposition de l'approche de proximité consiste à dissocier la proximité géographique des autres formes de proximité pour apporter une contribution à la littérature sur les réseaux territorialisés (Forest et Serrate, 2011). Ces auteurs distinguent entre proximités géographiques et non-géographiques. Les proximités géographiques sont liées à la distance physique qui sépare deux unités, traduisant *le positionnement respectif d'agents localisés* (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Les proximités non-géographiques font référence au *positionnement respectif des agents en termes de potentiel de coordination* (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

- **Les proximités géographiques**

Dans le sens strict, la proximité géographique renvoie à la distance matérielle ou physique (Ledunois *et al.*, 2010). Elle est relative et dépendante de la disposition et de l'utilisation des infrastructures de transports (Torre, 2009). Elle est mesurée par le temps et les coûts de transport (Bouba-Olga *et al.*, 2008). Aujourd'hui, le développement rapide des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) favorise de plus en plus à l'établissement de liens virtuels entre entreprises et la réalisation de relations de coopération (Chiu *et al.*, 2006). L'apparition des outils commerciaux à distance, par exemple le B2B, augmenterait la possibilité d'une participation des entreprises de tous les pays au marché mondial, mais il ne semble pas réduire l'importance de la concentration géographique des entreprises (Zaheer et Manrakhani, 2001). En raison de la facilité d'accès à l'information grâce à l'Internet, la proximité géographique perd peut-être une certaine importance pour le transfert des informations. Mais les connaissances tacites qui transmettent autre chose que de simples informations (par exemple la culture d'une entreprise ou une histoire) ne peuvent être obtenues qu'au sein d'un cluster (Preissl et Solimene, 2003, Andersson *et al.*, 2004). La proximité géographique, la communication informelle et le face-à-face restent importants et créent des avantages concurrentiels malgré l'actuelle diminution des coûts de transport et de communication.

Les études sur les districts industriels italiens montrent que la proximité géographique et la spécialisation permettent à certaines régions de tirer des avantages économiques de production à grande échelle (Becattini, 1986). Les coûts pour obtenir les informations sur les compétences et la fiabilité des partenaires sont diminués significativement grâce à la proximité géographique (Preissl et Solimene, 2003). Grâce aux contacts informels entre les firmes locales dans un cluster, les connaissances présentent un effet de «*spillover*» (effet de débordement) (Wolter, 2003). Ainsi, la proximité géographique, c'est-à-dire le rapprochement géographique des acteurs dans une chaîne de valeur et autres institutions concernées, réduit les coûts de transactions, les coûts de transport, d'assurance et les risques en raison des distances plus courtes. La compétitivité des clusters est en fait fondée sur les économies externes provenant surtout de la proximité géographique entre acteurs du cluster. Sur le plan analytique, la proximité géographique nous permet d'étudier les motivations des entreprises à se rapprocher spatialement, c'est-à-dire à se localiser dans un cluster. De ce point de vue, la présence d'une entreprise dans un cluster signifie qu'elle a certains besoins en proximité géographique, que ce

soit une faible distance avec les clients pour solliciter le marché local ou l'intention de bénéficier des infrastructures d'un site. Partant de ce constat, nous allons analyser, dans les recherches empiriques et les discussions, les motivations de l'entrée des prestataires de services logistiques dans un cluster en Chine.

Selon Torre (2009), il existe deux proximités géographiques en fonction des comportements des acteurs :

- *La proximité géographique recherchée correspond à l'action délibérée d'acteurs qui les cherchent afin de se rapprocher d'autres acteurs ou des objets (ressources naturelles ou artificielles, lieux ou objets techniques) ;*
- *La proximité géographique subie correspond à la situation d'acteurs qui se voient imposer la proximité géographique de personnes, d'activités, d'objets techniques ou de lieux, sans être en mesure de se déplacer ou de changer de localisation.*

Pourtant, il faut souligner que la proximité géographique dans un cluster n'est pas strictement physique car elle s'associe aussi à la relation entre individus ou groupes d'individus (Torre, 2009). Sur ce sujet, Bellet et Kirat (1998) indiquent que « *proximité géographique renvoie à la localisation des interactions dans un espace plan déterminé. Cette proximité n'est pas "naturelle", ni strictement "spatiale", ni purement "physique", dans la mesure où elle est aussi construite dans des interactions sociales* ». Kirat et Lung (1995) considèrent que la proximité géographique est également un construit social qui se produit par « *d'édification et le développement d'infrastructures de transport et de communication, structuré par des données architecturales et de considérations techniques* ». Ainsi, les chercheurs proposent que la proximité géographique d'un cluster aide à établir les relations coopératives entre les entreprises à travers le renforcement de l'apprentissage mutuel et de la création de connaissances. D'après Porter (1998), la proximité géographique conduit à la facilitation de la transmission des savoirs, ce qui permet d'améliorer l'efficacité de cluster. Ce regroupement d'entreprises peut aussi encourager l'innovation (voir Tableau 3).

Tableau 3. Les avantages de la proximité géographique dans un cluster

Avantages principaux	Auteurs
Réduire les coûts de transport	(Bouba-Olga <i>et al.</i> , 2008)
Se rapprocher des ressources ou des objets	(Torre, 2009)
Favoriser les communications informelles et le face-à-face pour échanger les connaissances tacites	(Preissl et Solimene, 2003, Andersson <i>et al.</i> , 2004)
Établir les relations coopératives	(Kirat et Lung, 1995)
Encourager l'innovation	(Porter, 1998)
Créer des avantages économiques de la production à grande échelle	(Becattini, 1987)

Source : élaboration personnelle

● Les proximités non géographiques

Selon la classification de chercheurs français, «*les proximités non-géographiques font référence au positionnement respectif des agents en termes de potentiel de coordination* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Houé (2005) identifie quatre principaux types de proximité parmi lesquels deux derniers sont non géographiques :

- *la proximité géographique* est un intervalle qui sépare au moins deux individus ou deux organisations. Elle se réfère à la distance métrique entre deux unités dans un même espace géographique ;
- *la proximité circulatoire* renvoie aux propriétés des réseaux de transport et de communication (accessibilité connectivité...). Elle englobe l'accessibilité temporelle (distance-temps), de la structure, des coûts, de la qualité et de la fiabilité des transports, mais aussi de la maîtrise de la circulation au sein du processus productif ;
- *la proximité organisationnelle* correspond au cadre d'une structure de coordination similaire qui associe des acteurs contribuant à la réalisation d'une même activité finalisée ;
- *la proximité institutionnelle* traduit l'attachement des agents à un espace commun de

représentations, de règles d'action et réclame l'usage d'un champ collectif de valeurs et de savoirs.

Ces deux derniers types de proximité, qualifiés de non géographiques, sont liés d'une part à l'existence d'une structure de coordination, ce qui renvoie à une organisation, et d'autre part à l'existence des routines et des valeurs communes. Rallet et Torre (2004) indiquent que les proximités non géographiques existent par deux logiques souvent liées aux réseaux sociaux (informels) et que nous allons présenter dans la section suivante :

- *la logique d'appartenance* fait référence au fait que les acteurs appartiennent à un même réseau et qu'ils sont proches l'un de l'autre en raison de cette appartenance.
- *la logique de similitude* fait référence à l'adhésion mentale à une catégorie commune qui se traduit par un raccourcissement de la distance cognitive entre acteurs.

De ce point de vue, le cluster doit être étudié sous une approche relationnelle en tenant compte de l'existence d'un réseau ou une communauté au sein d'un cluster.

2.1.3 Réseaux sociaux

L'approche de proximité indique que le cluster, loin d'une vision traditionnelle basée sur la proximité géographique, constitue désormais des déclinaisons de l'articulation de proximités géographiques et non géographiques. Ces deux logiques de proximité sont liées à l'existence de relations formelles ou informelles entre acteurs, caractérisées par des règles, des routines de comportement, des références communes, des valeurs identiques (par exemple religion, culture). Concrètement, il peut s'agir d'une entreprise ou d'une association quand les relations sont formelles, ainsi que d'un réseau informel par exemple dans le cas des réseaux sociaux.

En effet, les réseaux sociaux sont entrés dans les études en management grâce aux contributions de Granovetter (1973) qui explique la dynamique des actions individuelles ou communautaires par l'existence de «*la force des liens faibles*». Il indique que la performance économique d'une personne ou d'un groupe de personnes est liée à ses relations avec les acteurs externes. Par exemple, une personne peut faciliter sa recherche d'emploi en mobilisant ses «*contacts*» avec

des personnes qui sont dans les réseaux informels. Dans ce cas-là le réseau représente un accès aux informations externes. Ainsi, Granovetter (1985) développe cette idée par la proposition du concept d'encastrement social (*social embeddedness*) qui indique que les relations économiques sont intégrées dans les réseaux sociaux.

L'importance des réseaux sociaux est soulignée dès les premières analyses sur les districts industriels et sur le cluster. Marshall (1919) souligne l'importance de la communauté en montrant le rôle de l'« *atmosphère industrielle* » ou d'un processus culturel. Dans l'analyse de Becattini (1990), le district industriel est considéré comme un endroit où la culture, et un ensemble de valeurs partagées communément entre un ensemble d'entreprises permettent de spécifier et caractériser surtout une communauté locale au sein de ce réseau territorialisé. Pour cette raison, il définit le district comme « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises à l'intérieur d'une aire géographique spécifique* » (Becattini, 1990).

La question du capital social dans le cluster a été beaucoup discutée dans la littérature. Les avantages des capitaux sociaux comprennent la possibilité d'offrir plus de connaissances tacites, ce qui favorise la confiance (Preissl et Solimene, 2003) et les actifs intangibles du cluster (Portes, 1998). A partir de cette idée, Becattini indique que le développement d'un district industriel est fondé sur les motivations communes (par exemple la confiance), les échanges réciproques, la participation ouverte dans les travaux et la vie communautaire (Becattini *et al.*, 2009).

Ainsi, les auteurs parlent, depuis les années 1980, d'un « *relational turn* » de l'économie qui se focalise sur les acteurs économiques et leur relation dans l'espace, afin de fournir une analyse multidimensionnelle des phénomènes économiques spatiaux (Bathelt et Glucker, 2003). Selon Marciano (2005), la valeur réelle d'un cluster n'est pas seulement liée à la proximité géographique entre acteurs. Ce qui compte ce sont notamment les relations sociales entre les acteurs qui favorisent la production de la confiance dans un cluster. Selon les auteurs comme Dibiaggio et Ferrary (2003), le capital social et la confiance sont les deux caractéristiques les plus précieuses d'un cluster.

Quand les entreprises s'installent dans les clusters, les réseaux sociaux se forment très vite entre

eux, en présentant différents avantages. Ferrary et Pecqueux (2004) ont mis en évidence que dans un exemple comme celui de la Silicon Valley californienne, les gestionnaires de sociétés de capital risque s'informent prioritairement (via leur réseau social) sur la crédibilité des projets qui leur sont présentés. De manière plus générale, il apparaît qu'en situation de forte incertitude, seuls les réseaux sociaux permettent de faire circuler (et surtout de qualifier) les informations indispensables au fonctionnement du marché

L'existence d'un réseau social facilite l'action collective des acteurs tout en contribuant à la réduction de l'incertitude et au déclenchement de processus collectifs d'apprentissage. C'est ce que Marciano (2005) indique dans son étude :

« La valeur d'un cluster réside ainsi souvent dans les synergies qui se créent grâce aux réseaux et aux relations personnelles entre les acteurs. Elles constituent réellement un actif à la fois intangible et spécifique au cluster donc intransférable. [...] La propension individuelle à coopérer et à se coordonner est, comme la confiance, le produit d'un background commun aux individus qui interagissent : histoire ou culture commune. Dans cette perspective, la confiance est un produit de l'enracinement des relations économiques quotidiennes dans le champ plus large des institutions sociales et politiques, des normes et des règles tacites dont dépend la reproduction de la collectivité. Cette confiance est déterminante pour le bon fonctionnement d'un cluster et son efficacité économique » (Marciano, 2005).

D'autres auteurs prétendent que le succès d'un cluster est souvent spécifique au tissu culturel et social local, aux particularités des systèmes juridiques ou politiques et à la force des réseaux sociaux s'inscrivant sur le territoire (Largier *et al.*, 2008). Dans ce cas-là, il est souvent difficile de reproduire les succès de certains clusters « modèles » si nous sous-estimons l'importance des facteurs culturels, sociaux et locaux d'un cluster¹³. En plus, l'existence des capitaux sociaux

¹³ Deux exemples viennent renforcer ce constat : d'une part, Frederik Terman, l'un des pères de la Silicon Valley, ne parvint pas à donner la même impulsion au New Jersey lorsqu'il y fut sollicité pour mettre en place une politique de soutien aux clusters. D'autre part, sur les 700 clusters répertoriés par C. Van der Linde dans sa « Cluster Meta-Study » en 2003, Hsinchu (Taiwan) est le seul exemple de la réussite d'une politique de création de clusters LARGIER, A., LARTIGUE, S., SOULARD, O. et TARQUIS, C. 2008. *Clusters*

dans le cluster peut être aussi une barrière pour les nouveaux entrants dans le marché (Portes et Landolt, 1996).

Tableau 4. Les avantages des réseaux sociaux dans un cluster

Avantages	Auteurs
Culture commune	(Marshall, 1919)
Confiance à la suite d'un échange des informations et des connaissances tacites	(Marciano, 2005) (Becattini <i>et al.</i> , 2009)
Action collective	(Marciano, 2005)
Processus collectif d'apprentissage	(Whitaker, 1975)
Actif intangible et spécifique d'un cluster	(Portes et Landolt, 1996, Marciano, 2005)
Barrières pour les nouveaux entrants dans le marché	(Portes et Landolt, 1996)

Source : élaboration personnelle

La dimension sociale et culturelle est importante pour analyser le cluster, car elle est une sorte de garantie qui favorise l'échange des informations, des idées, des expériences, des coopérations et des innovations. Ensuite, elle augmente la fréquence de leur adoption grâce à la proximité géographique (Courlet, 1991). En lisant les recherches précédentes dans ce domaine, il n'est pas difficile de reconnaître les rôles joués par la proximité géographique et la dimension sociale ou culturelle dans un cluster. Les chercheurs considèrent souvent ces deux caractéristiques comme des facteurs de succès surtout si elles se complètent. Partant de ce constat, il est pertinent d'étudier les clusters logistiques en Chine en analysant la proximité géographique et les réseaux sociaux et en intégrant le contexte socioculturel local.

2.1.4 Pouvoirs publics et la gouvernance

Une troisième caractéristique du cluster, qualifiée d'institutionnelle, est liée à la multiplication des politiques publiques visant à promouvoir le développement économique par le cluster

mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux, Paris, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France .

(Helmsing, 2001, Mendez, 2005). Parmi ces initiatives politiques, nous pourrions citer comme exemples les pôles de compétitivité français, les «technion» israéliens, les réseaux «Kompetenznetze» allemands et les clusters suédois (Jacquet et Darmon, 2005). Leurs missions, sous l'étiquette du cluster, consistent en général : à identifier et sélectionner des secteurs ou sous-secteurs industriels clés; à encourager l'innovation et d'autres aspects technologiques du développement régional par la promotion des réseaux d'entreprises et des coopérations inter-firmes ; et à développer l'interaction industries-gouvernements. Afin de mieux clarifier ensuite les rôles joués par les pouvoirs publics et leurs modalités d'intervention dans le cluster, nous allons procéder à une revue de littérature sur l'existence d'un système de gouvernance d'un cluster.

2.1.4.1 Modes de gouvernance d'un cluster et gouvernance territoriale

Afin de présenter les rôles des pouvoirs publics dans la gouvernance d'un cluster, il faut d'abord clarifier le concept de « gouvernance », qui est à l'origine fondée sur la théorie économique (Coase, 1937, Williamson, 1985). La gouvernance d'une forme territorialisée d'organisation consiste en « *l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment l'espace discrétionnaire de ceux qui sont appelés à en orienter la dynamique* » (Gomez, 2008).

La structure de gouvernance du cluster peut prendre diverses formes, en passant par des structures plus formelles, et d'autres, plus informelles. Peillon (2001) propose une définition de la gouvernance des réseaux locaux en employant une vision systémique: « *une structure de gouvernance, ou plus largement, une forme institutionnelle ou organisationnelle, se présente comme un système relativement stable qui définit les modalités de coordination dans un certain champ qui peut être très variable* ». La gouvernance dans le cadre d'un cluster a donc pour vision l'ensemble des acteurs concernés dans le processus de gestion.

Selon Ehlinger *et al.* (2007), les clusters ont souvent des modes de gouvernance différents qui peuvent être classés dans deux grandes structures dominantes : la forme de gouvernance avec présence d'une firme focale ou pivot, et la forme de gouvernance plus collective que l'on peut diviser en gouvernance associative et territoriale (Ehlinger *et al.* 2007).

- **Gouvernance avec une firme focale**

La gouvernance du cluster peut varier en fonction du type de réseau. L'existence d'une firme focale implique que le cluster ait un réseau centré (Verlaque, 2008). La firme focale peut être caractérisée par un « broker » (Miles R. E. et E., 1986), et ce dernier peut avoir différents rôles tels que la formation et le développement de son réseau. Il peut être généraliste ou spécialiste pour animer, coordonner, et réguler les échanges sociaux entre les différents acteurs. Ainsi, la prise en compte du broker dans la gouvernance d'un cluster consiste à le voir comme un facilitateur, un catalyseur et un garant de la confiance entre les acteurs du réseau (Geindre, 2005).

- **Gouvernance associative**

La gouvernance associative consiste à considérer les modes sociaux et interactifs qui existent dans le cluster. En effet, pour certains auteurs, tels que Ehlinger *et al.* (2007), ce type de gouvernance consiste à prendre en compte la pluralité des acteurs ainsi que les liens de solidarité et de confiance qui les lient. Il n'y a donc aucune hiérarchie entre les acteurs du réseau. Les rôles sont distribués de manière équivalente à chaque membre. Ce type de gouvernance va de pair avec ce qu'Assens (2003) appelle la « *gouvernance communautaire* » et avec la typologie de Jameux (2004) sur les réseaux fédérés. En effet, ce réseau « *est constitué de plusieurs entreprises de poids équivalent. La fonction de pilotage est distribuée entre ces membres qui détiennent un pouvoir de décision équivalent. Il s'agit d'une architecture où toutes les entreprises sont reliées, sans qu'aucune ne détienne un rôle de régulation privilégié* » (Assens, 2003). Cette forme de gouvernance peut se traduire par la mise en place d'une structure associative, de syndicats ou d'agences spécialisées (Fréry, 1997, Ehlinger *et al.*, 2007).

- **Gouvernance territoriale**

La gouvernance territoriale vise à mieux intégrer les acteurs publics locaux. C'est un processus de coordination des acteurs, de construction de la territorialité et d'appropriation des ressources (Leloup *et al.*, 2005). Cette forme de gouvernance s'appuie sur une proximité mixte qui combine la proximité géographique et institutionnelle. Selon le type d'acteur qui domine le

processus d'une coordination territoriale, trois principaux types théoriques détaillés ont été identifiés (Gilly et Perrat, 2003) : *la gouvernance privée* où une organisation est l'acteur clé du processus ; *la gouvernance institutionnelle* correspondant au cas où un acteur institutionnel (ou plusieurs institutions) a un rôle dominant ; *la gouvernance mixte* étant celle qui combine les dimensions économiques et sociopolitiques de la coordination. Leloup *et al.* (2005) considèrent que les types « purs » avec un acteur dominant sont rarement rencontrés et que l'on trouve dans la réalité plus souvent la gouvernance mixte ou partenariale.

Enlinger *et al.* (2007) soutiennent l'idée de la gouvernance territoriale et proposent de créer une entité formelle comme un comité de district afin de mieux orchestrer la collaboration entre acteurs publics et privés sur un territoire. Ceci sera important pour réaliser les quatre finalités de gouvernance identifiées par l'auteur : définir une stratégie globale pour le réseau, coordonner l'ensemble des relations entre acteurs, contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau et l'accompagnement du développement local du territoire.

Suite aux premiers résultats de notre recherche exploratoire sur le terrain, nous constatons que le mode de gouvernance dans les clusters logistiques peut être qualifié de territorial dans la plupart des cas (voir Chapitre 4). Il est notamment caractérisé par une forte intervention des pouvoirs publics. Nous allons présenter les rôles des pouvoirs publics dans le cluster et les principales modalités d'intervention dans la gouvernance dans la section suivante.

2.1.4.2 Rôles des pouvoirs publics et modalités d'intervention

Dans la phase de constitution du cluster, qui est, par essence une auto-organisation ou quand il existe un ajustement mutuel des acteurs privés décrit par Mintzberg (Assens, 2003), le rôle de l'acteur public dans la gouvernance du cluster est souvent négligé. En effet, le gouvernement montre son intérêt à faire intégrer les acteurs publics dans le cluster dès son émergence. Les textes fondamentaux des clusters (pôles de compétitivité) en France indiquent que la gouvernance des pôles doit assurer la représentation des collectivités territoriales en soutenant leur développement. La loi italienne 317/91 promulguée en 1991 vise aussi à établir une structure de gouvernance appelée « comité de district » fondée sur une collaboration entre les administrations locales, les organisations sociales et les entreprises dans les districts industriels italiens (Becattini, 2009). Cependant, les deux modes de gouvernance de cluster les plus utilisés

dans les pays développés sont plutôt basés sur une firme focale ou la gouvernance associative, sans prendre en compte le rôle des acteurs publics.

Dans les pays émergents, bien que les clusters se soient fortement inspirés des modèles des pays industrialisés, nous observons la pratique de différents modes de gouvernance. Dans certains pays, en Inde notamment, les clusters occupent une place importante dans l'économie locale tout en restant généralement initiés par les entreprises. Par contre, dans d'autres pays qui pratiquent une gouvernance territoriale, comme dans le cas de la Chine et du Brésil, les pouvoirs publics, notamment les institutions publiques locales, mettent en place leurs propres modes de gouvernance. En effet, le choix du mode de gouvernance d'un cluster est très influencé par le contexte local, qu'il soit politique, économique ou culturel. Il convient donc d'analyser cette question de gouvernance des clusters des pays émergents cas par cas, d'essayer d'interpréter leurs modes de gouvernance et de repérer les pratiques essentielles, tout en tenant compte du contexte territorial.

Dans son article classique sur le cluster, Porter (1998) synthétise les rôles potentiels du gouvernement. Selon lui, le gouvernement peut assurer l'approvisionnement des habitants, leur éducation et des infrastructures physiques. Il peut aussi fixer les règles de la concurrence, promouvoir la formation et la mise à niveau du cluster, accumuler les produits publics ou quasi-publics et renforcer ou s'appuyer sur les clusters existants ou émergents, plutôt que d'en construire de nouveaux. Favoreu *et al.* (2008) identifient trois approches dans la littérature concernant le rôle des politiques publiques dans le développement des clusters. Nous reprenons pour notre recherche leur conception, en considérant des perspectives : évolutionniste, constructiviste et du « *reengineering* ».

- *La première perspective évolutionniste* considère que l'apparition d'un cluster est un résultat spontané ayant pour but de s'adapter au marché et aux évolutions technologiques. Son développement est lié à des phénomènes naturels, endogènes, cumulatifs et non contrôlables (Ketels, 2003). L'intervention publique doit être temporaire et limitée au seul cas d'imperfections graves de marché (Newlands, 2003), afin d'éviter une limitation de la capacité du cluster à s'ajuster aux chocs exogènes (Andersson *et al.*, 2004).

- *La deuxième perspective constructiviste ou interventionniste* reconnaît la possibilité et la légitimité d'un rôle déterminant d'une intervention publique dans le processus d'apparition et de développement des clusters (Favoreu *et al.*, 2008). D'un côté, une concentration des activités ou des organisations similaires ou complémentaires peuvent être favorisées par les pouvoirs publics (par le biais de financement, d'aides à la création de services spécialisés, de construction d'infrastructures spécifiques) ; d'un autre côté, par le biais de clubs, de dispositifs de mise en relation et de plateformes de concertation, les pouvoirs publics pourraient favoriser aussi les rapprochements et les interactions entre les acteurs locaux (Favoreu *et al.*, 2008).
- *La troisième perspective du « reengineering »* (Andersson *et al.*, 2004) proposent que les principaux facteurs d'émergence et de développement des clusters soient le marché et les acteurs privés. Mais les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle important d'appui, d'accompagnement et de soutien (Rosenfeld, 2001) comme : des animateurs et des interlocuteurs des activités d'innovation (O'Gorman et Kautonen, 2004) ; organiser le dialogue entre les acteurs (Andersson *et al.*, 2004) ; créer le cadre et les conditions nécessaires à l'émergence d'un système d'action collectif et partenarial (Cooke, 2002). Les autorités publiques ont donc une responsabilité dans la promotion et le marketing du cluster. Elles ont pour objectif de créer une image externe et développer une identité (O'Gorman et Kautonen, 2004) ou un sentiment d'appartenance des acteurs au cluster qui sont aujourd'hui parmi les facteurs clés de succès d'un cluster (Cooke, 2002).

Partant de cette classification, nous pouvons résumer les six types de rôles que les pouvoirs publics peuvent jouer dans les clusters (voir Tableau 5 dans la page suivante).

Tableau 5. Trois approches concernant le rôle des pouvoirs publics dans le développement des clusters

	Approche évolutionniste ou émergente	Approche constructiviste	Approche intermédiaire ou du « reengineering »
Influences des politiques publiques sur la dynamique des clusters	Négligeable voire négative Interventions limitées et ponctuelles	Déterminante dans les phases d'émergence et de déclin	Variable selon les stades de développement
Rôle des autorités publiques	(1) Rôle visant à corriger les imperfections de marchés les plus graves	(2) Rôle visant à enclencher la dynamique d'émergence, de développement et de réorientation des clusters par la mise en disposition de ressources et d'actifs clés (3) Rôle visant à contrôler et modifier les trajectoires de développement	(4) Rôle d'accompagnement et de soutien aux initiatives privées (5) Rôle visant à favoriser la mise en place d'un système d'action collectif et de relations de partenariats (6) Rôle visant à aider à la construction d'une identité commune et d'une vision stratégique partagée
Principales sources de dynamisme du cluster	Initiatives privées Phénomènes d'entrepreneuriat et d'essaimage Réseau d'interaction et de liens Perceptions d'opportunité de marché	Investissement et initiative publics lors de la phase de démarrage ou de réorientation du cluster	Partenariat public/privé Leaders catalytiques

Source : d'après Favoreu *et al.* (2008)

Vu l'importance politique que le gouvernement chinois accorde au développement du secteur logistique et des PSL, les clusters logistiques attirent l'attention des pouvoirs publics qui ont décidé d'y jouer un rôle. Ils participent à la gouvernance et forment la structure de gouvernance, en définissant les modalités de coordination. Nous allons présenter ce contexte en Chine dans le chapitre 4. Pour la section suivante, nous nous focaliserons d'abord sur le développement des PSL avec une revue de la bibliographie permettant de dégager l'importance des recherches à y consacrer.

2.2 Développement des prestataires de services logistiques

Le développement des PSL est lié à la tendance accrue de l'externalisation logistique. Au cours des deux dernières décennies, les entreprises ont eu tendance à confier à des tiers toutes les fonctions qui ne sont pas liées directement à leurs compétences noyaux y compris les fonctions logistiques. En tant que spécialistes des activités logistiques, les PSL deviennent de plus en plus importants dans le secteur de la logistique. L'étude du rôle des PSL entre sans aucun doute dans la problématique de la logistique et du *Supply Chain Management* (SCM).

2.2.1 Externalisation logistique à la suite du développement de la logistique et du Supply Chain Management

2.2.1.1 De la logistique au Supply Chain Management : nouveau contexte de l'entreprise

Jusqu'aux années 1980, la logistique est considérée comme une activité strictement opérationnelle visant à l'optimisation du transport, du stockage et de la production. Mais aujourd'hui, elle se présente surtout comme un avantage concurrentiel possible pour toutes les entreprises et elle est une des clés fondamentales de leur compétitivité au niveau stratégique en se situant au cœur d'organisations complexes aux frontières floues (Mathé et Tixier, 1987, Colin, 2005). Bien avant l'apparition du terme, la pratique logistique existait en tout temps et en tout lieu. La source de la logistique provient de deux territoires principaux distincts (Lièvre, 2007): celui des mathématiques et celui des champs de militaire. Selon le dictionnaire historique de la langue française le Robert (2000), le mot logistique provient du mot grec *logistikos* qui signifie « *relatif au calcul* », « *qui concerne le raisonnement* ». Dans le domaine de gestion, les chercheurs en marketing sont les premiers à avoir pris conscience des aspects logistiques liés évidemment à la distribution physique. Ils ont ainsi développé la théorie 4P¹⁴. Clark (1922) souligne en précurseur les fonctions de transport et de stockage.

¹⁴ Théorie 4P : prix, place, promotion, produit. McCarthy (1960)

Dans les années 70, un futur grand spécialiste de la logistique, Heskett (1973) ajoute la notion de «*création d'utilité*» (création de valeur) dans la définition de la logistique. Il insiste également sur le besoin de réaliser une optimisation pour atteindre un niveau de service au moindre coût. Il propose une analyse dynamique en termes de flux physiques et de flux d'information (Heskett, 1977). Au fur et mesure de l'enrichissement de la notion, le marketing ne cherche plus à englober la logistique (Méan et Gratacap, 2008), et la logistique devient un domaine important dans l'entreprise aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Trois grandes périodes du développement de la logistique sont donc identifiées dans la bibliographie : logistique cloisonnée, intégrée, et aujourd'hui intégrée et aussi coopérative (Méan et Gratacap, 2008 ; Colin, 2005). Jusqu'aux années 1980, la logistique est cloisonnée et elle a été considérée simplement comme une activité strictement opérationnelle (Monnet, 2007). Après quelques années, elle est souvent vue comme un système transversal coordonnant l'offre par la demande tout en maximisant la valeur du produit ou du service auprès du client (Méan et Gratacap, 2008). A l'heure actuelle, la logistique est plus intégrée et coopérative avec la création des synergies en transgressant les frontières «*entre fonctions internes de la firme ; entre entreprises partenaires, au sein d'une chaîne logistique ; entre secteurs d'activité impliqués dans le même processus logistique ; entre pays qui échangent des marchandises*» (Colin, 1996). Les chercheurs français avaient anticipé l'arrivée de cette troisième période importante actuelle. Tixier *et al.* (1983) écrivent: «*La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent*».

Aujourd'hui, la logistique est plutôt considérée comme «*une démarche de pilotage et de gestion des flux physiques de marchandises par des flux virtuels d'informations associés*» (Colin, 2005). Elle constitue une source d'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers des aspects comme les délais d'exécution, la qualité de services et la réduction des coûts d'exploitation. Le débat sur les liens entre la logistique et le *Supply Chain Management* anime encore les chercheurs et les praticiens d'aujourd'hui, Larson *et al.* (2007) présentaient quatre visions possibles (voir Tableau 6). Nous partageons le point de vue unioniste qui considère que la logistique est un élément du management de la *supply chain*.

Tableau 6. Les quatre visions de la logistique versus Supply Chain Management (SCM)

Vision	Explication
Traditionnaliste	Le SCM est englobé dans la logistique
Unioniste	La logistique est un élément du management de la <i>supply chain</i>
Re-labeling	Le contenu reste identique, il n'y a qu'un changement de nom pour les deux termes
Intersectionniste	Les deux termes ne recouvrent pas le même contenu, malgré quelques éléments en commun

Source : Adapté de Larson, Poist et Halldorsson (2007)

Pour expliquer ce choix, nous allons d'abord analyser la définition de la supply chain management. La compréhension du concept de supply chain management (SCM) n'est pas facile à cause de la jeunesse de ce concept dans la littérature académique et son origine multidisciplinaire (Métan et Gratacap, 2008). La première utilisation de l'expression SCM date toutefois de 1982, avec la publication de Keith et Webber au titre révélateur « *Supply-chain management : logistics catches up with strategy* » (Cooper *et al.*, 1997). A la même époque, Colin (1981), Mathe et Tixier (1987), Colin et Paché (1988), insistent sur le concept de pilotage de la chaîne à travers une coordination accrue de toutes les activités de la firme impliquées dans les approvisionnements, la production et la distribution physique des produits. Ces propositions sont des précurseurs de l'émergence du concept de SCM.

Deux aspects importants doivent être présentés dans le développement de ce concept : **collaboration et processus**. D'une part, à la suite de la réflexion de Forrester (1958)¹⁵ sur l'intégration des entreprises au sein d'une chaîne logistique, La Londe (1984) souligne l'importance des modes de fonctionnement collaboratifs (GPA ou CPFR d'aujourd'hui). Cette vision relationnelle, définie par Christopher (1998) comme un management des relations entre fournisseurs et clients en amont et en aval pour délivrer une valeur supérieure pour les clients à moindre coûts, exige ainsi une attention aux prévisions et à la gestion des flux d'information

¹⁵Cet auteur est connu pour sa proposition sur ce qu'on appelle aujourd'hui « *l'effet bullwhip* » ou « *effet Forrester* ». Forrester (1958), *Industrial Dynamics : a major breakthrough for decision markets*, Harvard Business Review, Vol.38, juillet-août.

pour réaliser ces collaborations (Ellram et Cooper, 1990). D'autre part, la notion de processus devient indispensable dans le SCM. D'après Stock et Lambert (2001), le *Supply Chain Management* est l'intégration des principaux processus de l'utilisateur final par le biais des fournisseurs d'origine qui fournissent des produits, des services, et des informations à valeur ajoutée pour les clients et autres parties prenantes. Différents auteurs ont repéré des processus clés dans la *Supply Chain Management* (Hewitt, 1994, Lambert, 2004)¹⁶. Dans l'étude plus récente de Chopra et Meindl (2007), les chercheurs ont classé tous les processus au sein d'une *supply chain* dans trois macro-processus : « *supplier relationship management* », « *customer relationship management* » et « *internal supply chain management* ».

Cohérente avec les résultats d'une étude de Gibson *et al.* (2005) sur la perception du SCM, les membres du CSCMP¹⁷ (association qui est la plus connue du monde entier dans le domaine de logistique et du SCM) adoptent la définition suivante: « *Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche des fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises* ». Cette définition montre bien que le SCM au niveau stratégique accorde une place importante à la collaboration entre les acteurs d'une *supply chain* et adopte une vision plus systémique. Il est donc un concept plus large que la logistique qui va au-delà de l'entreprise pour s'étendre à l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique. Nous partageons ce point de vue et développerons l'externalisation logistique et les PSL dans la section suivante.

¹⁶ Huit processus clés proposés par Lambert (2004): customer relationship management, supplier relationship management, customer service management, demand management, order fulfillment, manufacturing flow management, product development and commercialization, returns.

¹⁷ CSCMP : Council of Supply Chain Management Professionals, <http://cscmp.org/>

2.2.1.2 Stratégie d'externalisation logistique

Suite à un développement rapide de la logistique et de la *supply chain*, les industriels reconnaissent l'importance d'éviter la mise en place de moyens logistiques redondants (Fulconis *et al.*, 2011). Dans l'environnement économique si dynamique et concurrentiel d'aujourd'hui, les entreprises souhaitant obtenir et conserver une place de leader sur le marché ne doivent plus se contenter d'être en mesure de fournir des produits, mais doivent également être capable d'ajouter de plus en plus de valeur pour le client final, notamment en termes de services logistiques. Dans ce contexte, l'externalisation logistique devient un choix important pour les entreprises.

L'externalisation, encore appelée «outsourcing», peut être d'abord définie comme «le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de le réaliser en interne» sur une durée contractuelle déterminée (Lai *et al.*, 2008). Elle fait partie des avancées managériales qui permettent aux entreprises de faire face à la complexification de l'environnement depuis les années 1980 (Méan et Gratacap, 2008). Deux cadres théoriques sont utilisés souvent pour analyser l'externalisation (Chanson, 2003): la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources. Selon la théorie des coûts de transaction, les activités peuvent être confiées à un partenaire afin de ne conserver que des investissements exploitables à leur taux d'utilisation optimum ou de bénéficier de gains, grâce à des coûts plus bas et à une augmentation de la productivité (Ferdows, 1997). Selon la théorie des ressources, la stratégie de l'externalisation peut aider à cumuler les ressources dont l'entreprise a besoin pour ensuite les transformer ou augmenter ses capacités et compétences et servir sa stratégie de développement (Chanson, 2003).

A part ces avantages, l'externalisation peut aussi favoriser une proximité avec le marché et ainsi mieux s'adapter à la demande locale et réduire un ensemble de risques financiers ou commerciaux (Ferdows, 1997). Le choix de l'externalisation peut également aider à une amélioration du fonctionnement de l'activité externalisée et accroître la performance globale de l'entreprise (Barthélemy, 2000).

Une externalisation logistique peut être définie comme l'utilisation d'un prestataire de services logistiques (PSL) dans un rapport contractuel indiqué pour l'exécution de l'ensemble

ou d'une partie des fonctions logistiques de l'organisation (Lambert *et al.*, 1999). Dans des dix dernières années, « *les entreprises semblent hésiter de moins en moins à externaliser des activités dites sensibles* » ou stratégiques (Masson Franzil, Zhang, 2007a) comme l'informatique, la distribution, les ressources humaines, la production, les services administratifs comptables et financiers, et la logistique.

Le recours au PSL est d'abord un moyen efficace et efficient pour offrir des services nécessaires de meilleure qualité sans un grand investissement dans des actifs et de nouvelles capacités (Persson et Virum, 2001). De plus, l'établissement de relations avec des PSL permettrait d'atteindre d'autres objectifs comme faire face aux changements de l'environnement de business, à une concurrence accrue, à la pression d'une réduction du coût et au besoin d'une restructuration de la *supply chain* (Bagchi et Virum, 1996). La comparaison du coût entre assurer en interne les activités logistiques (y compris les investissements dans les actifs capitaux) ou passer par d'un PSL est une déterminante importante pour la décision d'une externalisation logistique (Selviaridis et Spring, 2007). On choisit normalement la solution du moindre coût. Mais ce coût n'est pas le seul élément à être pris en compte dans la décision d'externalisation.

Pour Rao et Yang (1994), les principaux facteurs qui influencent une décision d'externalisation logistique comprennent l'importance des activités, le risque, le contrôle, le coût, les qualités de services offerts, les technologies d'information, les relations etc. Concrètement, une externalisation logistique est bénéfique pour les entreprises quand elle permet de laisser les entreprises se focaliser sur leurs compétences clés, partager les risques avec les prestataires, réduire les coûts logistiques et de transaction, offrir de meilleurs services aux clients, profiter d'un système d'information avancé sans un gros investissement et maintenir les bonnes relations avec le marché (Craig, 1996, Sink et Langley Jr, 1996). Dans le livre de Fulconis *et al.* (2011), les auteurs ont synthétisé les facteurs motivant l'externalisation logistique en fonction de leur nature opérationnelle ou stratégique (voir tableau 7). Les facteurs opérationnels sont essentiellement liés à une optimisation des coûts et des performances industrielles, et des facteurs stratégiques fondés sur les compétences des PSL permettant aux industriels d'obtenir plus d'avantages concurrentiels et de mieux se développer que ce soit au niveau local ou à l'échelle mondiale.

Tableau 7. Les facteurs motivants d'une externalisation logistique

Six facteurs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts grâce aux économies d'échelles - Variabilisation des coûts et des compétences à un niveau supérieur aux services internes - Amélioration de la performance logistique - Mesure plus aisée de la performance logistique par une transparence accrue des coûts - Meilleure lisibilité dans l'analyse des dysfonctionnements internes - Réduire les investissements dans les outils logistiques et la main-d'œuvre
Sept facteurs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour ou renforcement d'un avantage concurrentiel - Focalisation sur leurs activités clés - Accès à des ressources indisponibles en interne - Anticipation des évolutions liées à un environnement instable grâce aux compétences des PSL dans le domaine de la technologie des outils (matériels, systèmes d'information, etc.) et de la technique d'exploitation (pilotage de flux, cross-docking, mise en place de flux synchrones, etc...) - Reprise du contrôle sur une activité ou remise à plat et d'amélioration des processus de création de valeur - Partage des risques liés aux investissements - Contrôle de l'ensemble de la logistique relative à la stratégie d'internalisation

Source : D'après Fulconis *et al.* (2011)

L'externalisation logistique présente à la fois des bénéfices et des risques qui peuvent être synthétisés dans trois catégories: *stratégie, finance et opérations* (Selviaridis et Spring, 2007).

- D'un point de vue stratégique, une externalisation logistique permet d'abord aux entreprises de se focaliser sur leurs compétences noyaux, d'exploiter les expertises logistiques externes, d'améliorer la satisfaction des clients et d'acquiescer un accès au réseau international de distribution (Sink et Langley Jr, 1996). Les risques principaux au niveau stratégique sont la possibilité de perdre le contrôle des fonctions logistiques ou des contacts avec les clients.
- Au niveau financier, les avantages d'une externalisation logistique sont liés aux coûts, comme une réduction des coûts de l'investissement des actifs, de la main-d'œuvre et de la maintenance des équipements. D'autre part, une économie d'échelle peut exister, vu la possibilité pour les PSL, de répartir les coûts logistiques sur leurs différents clients. Mais il est possible d'avoir des coûts de transaction inattendus suite aux

relations avec les PSL.

- D'un point de vue opération, la décision d'externaliser des activités logistiques contribue à une réduction des stocks, de la durée du cycle d'ordres et des délais, ainsi qu'à un progrès dans les services clients. Mais beaucoup de risques existent en même temps, comme la perturbation des flux amont, l'expertise insuffisante des PSL, les qualités inappropriées des employés, la perte des *feedbacks* des clients et l'incapacité des PSL à répondre des demandes spéciales d'un produit ou à des situations d'urgence (Sink et Langley Jr, 1996).

Bien qu'une externalisation logistique puisse présenter des risques, cette activité se développe de plus en plus (Lieb, 2008). Dans ce contexte, le PSL rencontre un développement rapide en tant que spécialiste en logistique pouvant aider le chargeur à améliorer ses qualités de services et sa position concurrentielle.

2.2.2 Développement des Prestataires de services logistiques

2.2.2.1 Concept et histoire des PSL

Les prestataires de services logistiques (PSL) connaissent une forte croissance depuis une vingtaine d'années sous l'impact des externalisations de plus en plus nombreuses des activités logistiques, notamment chez les industriels (Lieb, 2008). Selon la définition du LEXIPRO (2005), « *le prestataire de services logistiques est une entreprise assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur* ». Au cours du temps, la relation entre les PSL et ses clients a évolué d'un contrat à un partenariat. Elle est considérée de plus en plus comme une relation continue et mutuellement profitable (Murphy et Poist, 2000). Les chercheurs parlent souvent de « *third-party relationship* » ou de « *third-party logistics arrangement* » pour représenter cette relation existant entre le « *first-party logistics* » - l'expéditeur, le « *second-party logistics* » - le destinataire et le « *third-party logistics* » - le prestataire de services logistiques (Roques et Michrafy, 2003).

Le développement du marché des PSL peut être synthétisé en trois phases distinctes (Berglund *et al.*, 1999, Hertz et Alfredsson, 2003, Selviaridis et Spring, 2007). Dans les années 1980, de

nombreuses entreprises de transport et d'entreposage ont élargi leurs offres de services logistiques (par exemple : Exel logistics et Frans Maas). Au début des années 1990, les entreprises de livraison des colis express sont entrées dans ce marché (par exemple : DHL, TNT, UPS et FedEx). Depuis la fin des années 1990 et le début des années 2000, les entreprises spécialisées dans les services financiers, les services de système d'information et le planning de la *supply chain* ont également commencé à être présentes dans le marché des PSL (par exemple : ACCENTURE Consulting). Par rapport à d'autres secteurs, le marché de PSL est relativement nouveau. La plupart des PSL se sont surtout développés à partir de trois types d'entreprises selon une étude menée par le cabinet Eurosirris (Fulconis *et al.*, 2011):

- *Prestataires issus des transporteurs routiers, des commissionnaires et transitaires* (organiseurs des chaînes de transport à l'international) *ou des intégrateurs* (messagerie express, transport aérien). Ces entreprises se spécialisent dans certaines activités logistiques ou un seul processus dans la *supply chain*.
- *Filiales logistiques de grands groupes industriels ou de distribution*. L'apparition de ces entreprises est liée au développement de ces grands groupes qui ont stimulé la maturation de leurs fonctions logistiques. Pour mieux servir les autres filiales, ces groupes créent souvent une entreprise dédiée à toutes les activités logistiques. Quand elles disposent de plus d'expériences et de plus de compétences, elles entrent dans le marché des PSL et concurrencent d'autres PSL.
- *Prestataires de services aux industries qui ont besoin des compétences très pointues comme les hautes technologies ou les conseils* (par exemple : Gédie pour IBM). Au début, ces prestataires n'ont pas d'expertise dans le domaine logistique. Mais ils accumulent les expériences et travaillent avec les clients d'une façon collaborative. Se basant sur leurs compétences très pointues, ils entrent aussi dans le marché des PSL.

2.2.2.2 Types de la prestation logistique et typologies des PSL

Pour mieux comprendre les rôles des PSL d'aujourd'hui, il faut d'abord identifier les types de prestations logistiques qui sont très diversifiés. En 1988, Colin et Paché relèvent déjà les principaux types de prestations (Colin et Paché 1988) (Voir Tableau 8). Au début, les entreprises industrielles et commerciales n'ont externalisé que les activités de base comme le

transport et l'entreposage. Puis elles ont externalisé des fonctions plus complexes intégrant des prestations informationnelles, comme la préparation de commandes, l'approvisionnement en juste à temps, la livraison terminale etc. (Razzaque et Cheng, 1998) (Fulconis *et al.*, 2011). La globalisation impose des défis aux chargeurs qui s'efforcent d'accroître leur chiffre d'affaires et visent à une expansion au niveau national ou international. Ils ont donc besoin de services logistiques plus complexes tout au long de la *supply chain*. Cette situation impose aux PSL d'élargir l'étendue des services offerts à leurs clients habituels, autant en diversité qu'en couverture géographique. Aujourd'hui, les chargeurs ont choisi d'externaliser même des fonctions plus stratégiques qui nécessitent des compétences pointues en systèmes d'information ou en conseil (Berglund *et al.*, 1999). De plus, la démarche étendue tout au long du cycle de vie des produits suppose que les prestations demandées concernent également toutes les activités de logistique inversées (Monnet, 2007).

Les PSL d'aujourd'hui doivent être capables de répondre aux besoins des clients en termes de volume, de localisation, d'horaire, de ressources transport etc. Donc ils ne sont pas seulement de simples exécutants en transport, mais peuvent réaliser aussi des services complexes et modulaires à haute valeur ajoutée (Persson et Virum, 2001). La maîtrise des systèmes d'information et des technologies associées s'avère alors incontournable pour atteindre les objectifs de flexibilité et d'agilité requis par les stratégies d'organisation en réseau de type *supply chain* (Murphy et Poist, 1998). Les PSL ne se cantonnent pas à des activités de transport et de manutention des produits finis : ils élargissent sans cesse leurs services à valeur ajoutée et sont omniprésents de l'amont à l'aval de la *supply chain* avec ses nouveaux métiers. Ces prestations ne cessent de s'élargir et d'évoluer, passant de simples activités à faible valeur ajoutée à d'autres, nécessitant des moyens financiers, matériels et humains de plus en plus complexes pour leur réalisation (Murphy et Poist, 1998). Les prestations externalisées ne cessant de croître en technicité et complexité elles amènent les prestataires à renforcer et/ou à développer des compétences. Ces derniers cherchent alors à transformer des relations purement transactionnelles, en de véritables partenariats logistiques avec leurs clients (Murphy et Poist, 1998).

Paché et Sauvage (1999) ont aussi classé les services logistiques offerts par les PSL sur le marché en quatre grands types. Ils introduisent la valeur ajoutée dans la classification et

distinguent les services proposés afin de réaliser l'administration des flux de marchandises et d'informations associées pendant toutes les étapes dans la chaîne logistique. La classification met en évidence l'importance accrue des systèmes d'information et de communication (voir Tableau 8). Dans ce tableau, nous avons montré aussi une autre typologie des dimensions des systèmes d'offre des PSL proposés par Roques et Michrafy (2003). Ces chercheurs classent les

Tableau 8. Les types de la prestation logistique

Auteurs	Types de prestation	Contenu
Colin et Paché (1988)	Prestations transport (traction)	Différents modes de transport (routier, ferroviaire, maritime, aérien ou fluvial) et prestations auxiliaires en transport international
	Prestations d'entreposage	La configuration des produits en sortie de stock est la même qu'en entrée)
	Prestations de manipulation	Intervention sur les conditionnements, marquage, suremballage, réemballage, constitution d'assortiments de produits, tri...
	Prestations industrielles	Intervention sur les produits eux-mêmes : finition, customisation, essais, tests, qualité, magasins avancés, centre de préparation logistique...
	Prestations commerciales	Merchandising, prise de commande
	Prestations informationnelles	Gestion d'information, en plus des besoins internes au prestataires et des besoins « normaux » des autres prestations réalisées : gestion de stock, tracking, tracing...
Paché et Sauvage (1999)	Services de transport	Transport des marchandises ou des produits finis de l'amont à l'aval
	Services liés à la rupture de charge	Réception et contrôle des marchandises, de leur manutention, de leur stockage ou de l'activité cross-docking (le transit de produits dans un entrepôt entre deux moyens de transport, sans que les marchandises soient entreposés)
	Services de gestion et de valeur ajoutée	Administration des flux de marchandises et d'informations associées pendant toutes les étapes dans des activités logistiques avec l'aide des connaissances des technologies et des systèmes d'information et de communication
	Services liés à la livraison	la préparation de commandes, de la composition de lots, du groupage etc. pour faire sortir les marchandises stockées sous une forme et en un temps précis.
Roques et Michrafy (2003)	Cœur de métier	Préparation de commandes ; stockage /magasinage ; gestion des stocks ; transport
	Services additionnels au client	Service après vente ; facturation pour compte client ; archivage
	Nouveaux métiers	Installation de site ; co-manufacturing ; conditionnement ; gestion de centre d'appel ; co-packing ; colisage ; technologies de l'information

Source : d'après Roques (2008), Fulconis *et al.*, (2011)

prestations logistiques plutôt selon le développement dans l'histoire. Ils identifient d'abord les cœurs de métiers des PSL n'ayant pas changé depuis les années 1980. Ensuite ils distinguent les services additionnels (pour les clients) qui sont liés intensivement aux activités cœurs de métiers. Enfin, les auteurs proposent de ranger dans une autre catégorie de « nouveaux métiers » toutes les autres prestations (voir Tableau 8).

Il faut voir que, même si les types d'activités sont de plus en plus diversifiés, la plupart des services logistiques proposés par les PSL peuvent encore être classés dans les types de la prestation logistique proposée par Colin et Paché (1988). Le reste peut être mis dans la catégorie des « nouveaux métiers » proposée par Roques et Michrafy (2003). Selon la recherche de Capegimini (CAPEGEMINI, 2012), les activités transactionnelles, opérationnelles et répétitives sont toujours les activités logistiques les plus externalisées comprenant le transport international et domestique (78% et 71% dans toutes les régions étudiées), l'entreposage (62%), les *freight forwarding* (57%) et les opérations de douane (48%) (voir Tableau 9).

Les PSL devenant nombreux sur le marché, les chercheurs ont proposé différentes classifications dans la littérature pour les distinguer. Les chercheurs distinguent fréquemment d'un côté les PSL avec beaucoup d'actifs immobilisés (*asset-based*) comme une flotte de camions et des entrepôts et, de l'autre côté, ceux sans immobilisations corporelles importantes (*non asset based*) qui sont principalement basés sur l'expertise humaine et le système d'information (Razzaque et Cheng, 1998). Il existe aussi des classifications qui distinguent les PSL selon leurs capacités à résoudre les problèmes généraux et les demandes spécifiques des clients (Persson et Virum, 2001). Ainsi des typologies de PSL sont basées sur les différences entre « *service* » (offrir des services à faible coût pour beaucoup de clients) et « *solution* » (services personnalisés et complexes pour quelques clients clés) (Berglund *et al.*, 1999).

Tableau 9: Les activités logistiques externalisées selon Capgemini (2012)

Activités externalisées	Toutes les régions	Amérique du Nord	Europe	Asie-Pacifique	Amérique latine
Transport international	78%	66%	91%	77%	84%
Transport domestique	71%	65%	77%	74%	69%
Entreposage	62%	65%	61%	65%	63%
Freight forwarding	57%	52%	54%	64%	65%
Opérations de douane	48%	49%	43%	56%	45%
Logistique inversée (défection, réparation, retour)	27%	25%	28%	33%	22%
Cross-docking	26%	29%	28%	25%	22%
Etiquetage et assemblage	24%	19%	28%	24%	26%
Planification et gestion du transport	23%	24%	27%	21%	16%
Gestion des stocks	21%	20%	16%	27%	25%
Commissions de transport	17%	35%	12%	11%	8%
Système d'information	15%	15%	14%	13%	16%
Traitement des commandes	14%	19%	10%	15%	14%
Logistique de pièces de rechange	14%	10%	14%	19%	10%
Service à la clientèle	11%	9%	7%	13%	9%
Conseil en <i>supply chain</i> proposé par PSL	11%	15%	7%	13%	9%
Gestion des flottes	10%	8%	9%	14%	9%
LLP ou 4PL	9%	7%	10%	13%	4%
Développement durable/ <i>supply chain</i> verte	4%	3%	3%	6%	4%

Source : d'après Capgemini (2012)

En s'inspirant des typologies ci-dessus, nous proposons de classer les PSL selon les types de services offerts :

- **PSL classiques.** Ces PSL offrent des services concernant les opérations physiques liées au transport, à la manutention et au stockage des produits intermédiaires ou finis. Dans la plupart des cas, ce sont les services les plus demandés par les clients des PSL (Lieb et Bentz, 2004), c'est pourquoi les PSL classiques sont les plus nombreux sur le marché
- **PSL à valeur ajoutée (3PL).** Les PSL à valeur ajoutée élargissent leurs offres de

services à des opérations à caractère industriel ou commercial (différenciation retardée), à caractère administratif (facturation), ou à caractère informationnel (*tracking-tracing*). Ils offrent des services additionnels pour leurs clients et cherchent aussi à offrir de nouveaux services qui demandent plus de collaboration intensive avec les clients comme le *co-manufacturing*, le conditionnement, le *co-packing* et même parfois la gestion de centres d'appel etc. L'apparition de ce type de PSL est liée à l'environnement actuel qui devient de plus en plus concurrentiel. Les PSL doivent donc adopter une stratégie de différenciation où l'offre de services devra être conçue pour créer davantage de valeur pour les chargeurs et les clients des chargeurs.

- **PSL de solutions logistiques (4PL¹⁸ ou LLP).** Cette catégorie de PSL vise à mobiliser des ressources auprès de sous-traitants spécialisés pour proposer des solutions logistiques globales. Son rôle principal pourra être de structurer et d'optimiser des chaînes logistiques globales en sous-traitant souvent les activités opérationnelles à des PSL classiques. Ses capacités de maîtrise des flux d'information assurent la cohérence des activités logistiques, et permettent de concevoir et de vendre des solutions logistiques. Ils occupent une place stratégique de plus en plus importante au sein de la *supply chain* avec la capacité d'élaboration de schémas logistiques complexes et personnalisés. On utilise aussi le terme de *Lead Logistics Providers* (LLP) pour désigner ce nouveau type de PSL. Ils peuvent être dématérialisés ou posséder des actifs tangibles. De plus en plus de PSL classiques ou à valeur ajoutée commencent à proposer ce type de services.
- **PSL de pilotage (5PL ou d'autres formes potentielles).** Différents chercheurs proposent une réflexion sur le rôle élargi des PSL dans une *supply chain* (Fulconis et Paché 2005). Ils considèrent que certains PSL peuvent piloter les activités logistiques dans la *supply chain* en possédant de plus en plus d'informations sur tous les acteurs dans cette chaîne (Fulconis et Paché 2005). Certaines études commencent

¹⁸ Le concept de Fourth Party Logistics (4PL) est né aux États-Unis, dans les années 90. Le cabinet de conseil Arthur Andersen, appelé aujourd'hui Accenture, proposait en 1996 la définition suivante : « *Le 4PL est un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des supply chain complexes.* »

à proposer l'existence d'un 5PL comme un *designer* de la chaîne globale en organisant et en réalisant des solutions logistiques (notamment en matière de système d'information) par mobilisation des technologies adaptées (Hosie *et al.*, 2007). Il n'existe pas encore assez d'exemples venant du monde empirique pour justifier cette possibilité de nouveau type de PSL. Ce constat nous invite toutefois à nous interroger sur la possibilité d'avoir de nouvelles formes d'alliance entre PSL pour jouer ce rôle de pilotage de la chaîne logistique.

Remarquons qu'il existe dans la réalité une ambiguïté entre les PSL à valeur ajoutée et les PSL de solutions logistiques. Nous considérons que si un PSL à valeur ajoutée commence à proposer des solutions logistiques globales, mais que son cœur de métiers concerne toujours les activités logistiques basiques ou à valeur ajoutée, il n'est pas devenu un PSL de solutions logistiques. Il reste un PSL à valeur ajoutée (3PL) qui peut offrir des nouveaux services concernant les solutions logistiques globales. Les PSL de solutions logistiques peuvent être des PSL classiques ou des PSL à valeur ajoutée.

Depuis une dizaine d'années, trois axes de stratégies des PSL se sont développés : *la diversification, l'internalisation et l'accroissement de la taille* (Camman et Livolsi, 2007).

- Premièrement, les PSL cherchent à se diversifier pour pénétrer d'autres secteurs d'activités afin d'équilibrer leur portefeuille de clients. Cette stratégie de diversification des activités permet aussi de faire face à la concurrence accrue du marché par une augmentation du niveau de satisfaction des clients.
- Deuxièmement, de plus en plus de PSL doivent accompagner leurs clients pour une expansion internationale surtout dans la phase d'implantation initiale. Pour répondre à ce type de besoins des clients, les PSL doivent s'installer aussi dans le marché et acquérir de nouvelles compétences permettant d'offrir à leurs clients des services logistiques de qualité constante.
- Troisièmement, les PSL cherchent aussi à accroître leur taille à travers des investissements ou des opérations de croissance externe comme fusions-acquisitions et alliances afin d'avoir accès à des ressources et des capacités complémentaires

(Selviaridis et Spring, 2007). Cet accroissement de la taille permet un renforcement de leur pouvoir de négociation et leur permet d'occuper une meilleure position concurrentielle par rapport à leurs concurrents. Cette taille accrue leur permettra aussi de réduire les coûts de production des services et de mieux répondre aux exigences des demandes des clients. Les alliances horizontales entre PSL sont considérées comme particulièrement nécessaires pour le développement des multi-solutions logistiques (Carbone et Stone, 2005). Pour ces différentes missions, le recours à la formation d'alliances devient aujourd'hui un choix stratégique des PSL de plus en plus important en Chine. Nous présenterons la situation dans le chapitre 4. Pour le chapitre suivant, nous nous focaliserons sur une présentation du contexte chinois, de l'apparition des PSL et de leur développement.

Synth èse du chapitre 2.

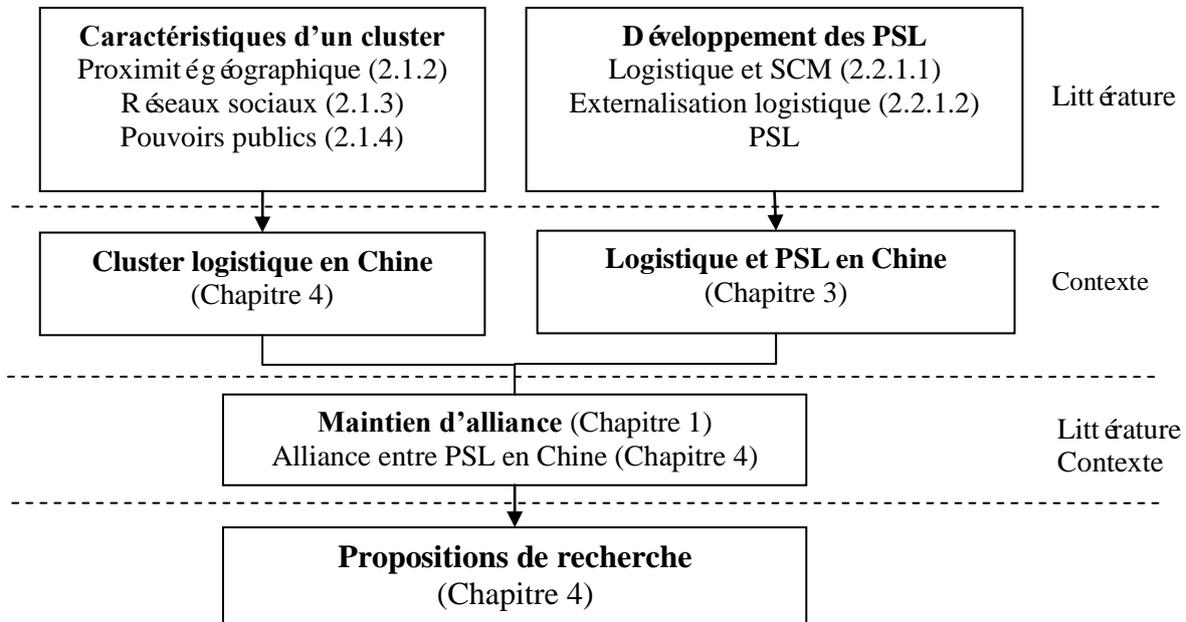
L'objet de notre recherche porte sur l'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine. Pour mieux présenter et discuter ce sujet, nous avons présenté la théorie du cluster et des PSL dans ce chapitre. En tant que terme le plus fréquent pour décrire un réseau territorialisé dans la littérature actuelle, le cluster est utilisé d'une façon générale pour décrire une concentration géographique d'entreprises. Nous avons fait une synthèse de l'histoire des recherches sur les réseaux territorialisés et ensuite une clarification du concept de «cluster ». Il faut dire que dans beaucoup de recherches sur le cluster dans la littérature, les auteurs soulignent souvent son importance pour favoriser l'innovation. Mais dans notre recherche exploratoire sur les clusters logistiques en Chine, cette caractéristique n'est pas encore évidente et nous n'avons pas pris en considération cet aspect. Ce que nous avons identifié, ce sont notamment l'importance de la proximité géographique, de la dimension relationnelle et l'intervention des pouvoirs publics au sein d'un cluster.

Les recherches abondantes sur les PSL nous permettent de faire une présentation de ce type d'expertise dans les activités logistiques. Leur développement est lié à l'attention portée de nos jours à la logistique et la reconnaissance du rôle accru du *Supply Chain Management* dans le monde empirique et académique. Afin de se focaliser sur leurs compétences clés et pour répondre aux autres motivations exposées dans ce chapitre, les entreprises externalisent de plus en plus leurs fonctions logistiques. Ce phénomène stimule la croissance du secteur des PSL et exige de ces PSL une recherche de nouvelles stratégies de développement afin de mieux répondre aux demandes de leurs clients.

Les travaux portant sur le cluster et leurs caractéristiques principales permettent une identification et une compréhension de l'apparition du cluster logistique en Chine (voir chapitre 4). Les caractéristiques soulignées dans ce Chapitre 2 nous inspirent également des propositions de recherche qui tendent à établir les liens avec les facteurs de maintien d'alliances déjà présentés dans le Chapitre 1. Une analyse bibliographique sur l'origine et le développement des PSL est nécessaire pour appréhender non seulement l'importance de notre sujet de recherche, mais aussi l'exigence du développement logistique et des alliances entre PSL dans le contexte chinois (voir Chapitre 3 et 4). Dans la figure suivante, nous montrons ces

liens entre ce Chapitre 2 et d'autres chapitres de la première partie.

Figure 7. Les liens des littératures du chapitre 2 avec les propositions de recherche



Source : élaboration personnelle

Les situations d'alliances entre PSL sont influencées par le contexte chinois. Nous allons donc présenter d'abord le contexte général de la Chine (en termes économique, culturel et politique) et le développement du secteur de la logistique dans le prochain chapitre. Ensuite, nous aborderons la question de l'évolution des clusters logistiques chinois (après une présentation de la théorie du cluster en occident) pour identifier leurs caractéristiques les plus importantes permettant une coopération entre firmes dans ce réseau territorialisé

Chapitre 3. CONTEXTUALISATION

L'objectif de ce chapitre est de dresser le contexte général de notre recherche. Le développement de la Chine est remarquable avec des caractéristiques contextualisées, le niveau de développement de la logistique et des PSL n'est pas identique à ceux des pays occidentaux. Une identification de ces contextes permet de comprendre l'apparition du cluster logistique et l'alliance entre PSL que nous allons présenter dans le Chapitre 4.

Dans le chapitre présent, nous aborderons tout d'abord le contexte chinois d'un point de vue économique, culturel et politique. Ensuite nous présenterons la situation actuelle du secteur logistique et des PSL en Chine.

3.1 Contexte chinois

L'environnement général concerne les aspects environnementaux externes à l'entreprise qui conditionnent le contexte des affaires et influencent les opérations des entreprises (Thompson, 1967). Compte tenu de grandes différences entre la Chine et d'autres pays, une analyse de l'environnement général des facteurs est importante et nécessaire pour « contextualiser » l'objet de notre recherche.

3.1.1 Croissance économique chinoise

3.1.1.1 Situation générale

En 2010, la Chine est devenue la deuxième puissance économique mondiale. Son PIB (produit intérieur brut), c'est-à-dire l'ensemble des richesses que la Chine a produit sur un an, s'est élevé à 4,372 milliards d'euros, en progression de plus de 10% par rapport à l'exercice 2009¹⁹. Ce développement économique, engagé en 1978 par les réformes de Deng Xiaoping et ses successeurs, a permis à ce pays de redevenir un des principaux acteurs économiques et

¹⁹ Source: BNS 2011. L'économie chinoise, Bureau national des statistiques (BNS) en Chine.

g éopolitiques mondiaux.

Dans l'histoire, la Chine était la première puissance économique mondiale jusqu'en 1820²⁰. A cause de nombreux problèmes internes et la politique de fermeture de la dynastie Qing, face aux expansions coloniales menées par les puissances européennes, cette vieille civilisation a été incapable de se défendre et de maintenir ses compétitivités. Après des années d'efforts, elle est aujourd'hui non seulement la plus vieille civilisation existant encore actuellement, mais aussi l'objet d'une fascination pour le reste du monde. La Chine est maintenant considérée comme la plus grande usine du monde et le plus grand marché potentiel dans l'avenir.

Compte tenu de la population et de la superficie, ce pays a toujours un long chemin devant lui. Bien qu'elle soit le troisième pays du monde par sa superficie (9,6 millions de km²) après la Russie et le Canada, c'est le pays le plus peuplé du monde. Elle comptait un total de 1,339 milliard d'habitants à la fin de l'année 2010²¹. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant en parité de pouvoir d'achat (PPA) de la Chine est de seulement 4 382 dollars en 2010, à peu près dix fois moins que celui de la France ou des États-Unis avec respectivement 41 018 et 47 283 dollars (FMI, 2011)²².

3.1.1.2 Trois facteurs de la croissance économique

En Europe et aux États-Unis, la croissance est avant tout endogène, c'est-à-dire qu'elle provient principalement de la consommation intérieure, qui représente environ les deux tiers du PIB du pays. Ceci présente à la fois des avantages (par exemple moindre dépendance) et des inconvénients (par exemple endettement des ménages et du pays suite aux déficits commerciaux)²³. La situation est différente en Chine où la croissance provient avant tout des investissements (1^{ère} destination mondiale d'investissements directs étrangers bien qu'ils soient

²⁰ Source : Erik Izraelewicz, Directeur de la Rédaction du Journal les Echos, dans sa conférence « *Quand la Chine change le monde* », <http://www.auhavre.com/index.php?go=dossiers&no=113&cat=Erik%20IZRAELEWICZ>

²¹ Source : Bureau national des statistiques (BNS) en Chine

²² Source : Fonds monétaire international, World Economic Outlook Database - Données pour l'année 2010.

²³ Source : CEI. 2011. *La croissance économique en Chine* [Online]. Available: www.cei.gov.cn.

fluctuants) et du commerce extérieur (1^{er} pays exportateur au monde malheureusement dépendant de la conjoncture mondiale). Cette condition rend la croissance plus rapide du fait de l'extraordinaire dynamisme de l'économie mondiale, mais aussi plus fragile lorsqu'elle vient à s'essouffler comme lors de la crise économique mondiale en 2008²⁴. Mais il faut noter que, même si la consommation n'est pas encore le facteur le plus important de la croissance économique en Chine, le potentiel du marché intérieur futur ne peut pas être négligé avec une population de 1,3 milliard personnes (Normand, 2011).

- **Commerce extérieur: exportations et importations.**

Les politiques de réformes lancées en 1978 par Deng Xiaoping ont vite porté sur l'ouverture de la Chine, et la conception que le développement se ferait d'abord par un modèle tiré par les exportations, sur la trace du Japon et des autres pays asiatiques s'étant développés avant elle. Aujourd'hui, ce pays est le 1^{er} exportateur mondial avec 1.577,93 milliards de dollars d'exportations (+31,3% en 2010) et 1394,83 milliards de dollars d'importations (+38,7%), soit un excédent de +183 milliards de dollars en 2010²⁵. Le fait que la Chine ait des importations en progression très forte est favorable au reste du monde, surtout aux pays dont la spécialisation productive peut correspondre aux besoins de la Chine.

- **Consommation intérieure**

Depuis ces dernières années, le gouvernement chinois fait beaucoup d'efforts pour parvenir à une croissance davantage tirée par la croissance intérieure. Ceci permettrait une plus grande indépendance et contribuerait à la réduction de déséquilibres macroéconomiques qui sont difficilement soutenables à long terme comme les déficits et les parités. Selon Zhang Ping²⁶, directeur de la Commission nationale pour le Développement et la Réforme (CNDR), le développement de la consommation serait la priorité en Chine pendant le 12e Plan quinquennal

²⁴ Source : *ibid.*

²⁵ Source : CUSTOMS 2011. L'importation et l'exportation en Chine. Administration générale des douanes.

²⁶ Source : ZHANG, P. 2011. Commission nationale pour le Développement et la Réforme. Available: <http://www.amb-chine.fr/fra/zgyw/t808184.htm>.

(2011-2015), parce que «la consommation finale du pays représente moins de 50% de son produit intérieur brut (PIB), largement inférieure au niveau moyen mondial d'environ 70% ». L'embryon de société de consommation est concentré autour des trois pôles régionaux dont le PIB/habitant moyen tourne autour de 5000 dollars²⁷:

- le delta du Yangtze autour de Shanghai avec une population de 80 millions de personnes ;
- le delta de la rivière des Perles autour de Guangzhou avec une population de 45 millions de personnes ;
- la région de Beijing/Tianjin avec 25 millions de personnes.

Figure 8. Les trois zones attractives pour les investissements



Source : Website Góinfluences, 2003

²⁷ Source : CEI. 2011. *La croissance économique en Chine* [Online]. Available: www.cei.gov.cn.

● Investissements

Les investissements sont un autre moteur essentiel de la croissance chinoise. Les investissements étrangers ont fait de la Chine la première destination mondiale d'IDE²⁸ (105,74 milliards de dollars en 2010 avec une augmentation annuelle de 17,4%)²⁹. Grâce à ces investissements, étrangers certes mais avant tout asiatiques, la Chine devient l'usine du monde. Les trois grandes régions qui attirent le plus d'investissements sont celles qui ont la plus grande capacité de consommation intérieure (voir Figure 8). De plus, les entreprises chinoises ont également commencé à investir à l'étranger depuis quelques années. En 2010, l'investissement chinois à l'étranger a atteint 59 milliards de dollars soit une augmentation de 36,3% par rapport à l'année précédente³⁰.

Pour conclure, les chiffres ci-dessus montrent que, aujourd'hui l'économie chinoise est en plein essor et que sa croissance se poursuit. Le processus d'urbanisation et le développement des régions intérieures conduiront certainement à une augmentation de la consommation domestique. L'augmentation des exportations et des importations se poursuivra et, parallèlement les entreprises chinoises continueront à intensifier leur présence sur le marché mondial (Yang et Liao, 2009). Cette croissance économique est sans doute l'environnement le plus important pour stimuler le développement des PSL en Chine. Mise à part de ces caractéristiques économiques, le contexte de la Chine est aussi beaucoup influencé par l'existence de caractéristiques culturelles dans tous les aspects de la vie quotidienne chinoise et dans le milieu des affaires: les réseaux sociaux « *Guanxi* » (Chen et Chen, 2004, Luo, 2007).

3.1.2 Influence des Réseaux sociaux « *Guanxi* »

Le terme « *Guanxi* » a fait l'objet de nombreuses études en gestion, en économie, en sociologie ainsi qu'en anthropologie. Les chercheurs soulignent constamment l'importance de ce

²⁸ IDE : Investissements directs étrangers

²⁹ Source : MCC 2011. Les investissements en Chine. Ministère du commerce chinois. www.mofcom.gov.cn

³⁰ Source : *ibid.* www.mofcom.gov.cn

phénomène dans l'environnement du commerce en Chine (Handfield et McCormack, 2005). En tant qu'approche du capital social lié à la culture Confucianiste dans les pays asiatiques (Chine, Japon, Corée, Singapour et Taiwan), la notion de « *Guanxi* » a gagné une popularité considérable dans la littérature académique et managériale au cours des années 1990 - 2000 (Lovett *et al.*, 1999, Park et Luo, 2001, Gold *et al.*, 2002a, Warren *et al.*, 2004). Différents chercheurs ont essayé d'en donner une définition, sur quelles bases elle se fonde, les caractéristiques principales et l'utilisation dans la société.

Le terme « *Guanxi* » est l'association de deux caractères chinois : « *Guan* » signifie une porte ou un obstacle, « *Xi* » fait référence à un lien, une relation ou une connexion. Un « *Guanxi* » peut alors simplement se définir comme un portail à passer pour se connecter (Lee et Dawes, 2005) ou un portail qui permet à une personne d'ouvrir ou fermer le système de liens à une autre (Law *et al.*, 2000). Mais selon beaucoup de chercheurs, le « *Guanxi* » est plus qu'un portail, il est en fait une ressource sociale et interpersonnelle qu'une personne possède avec une implication d'échange de faveurs entre individus (Lovett *et al.*, 1999, Leung *et al.*, 2005, Gu *et al.*, 2008). Les chercheurs l'associent à l'ensemble des relations ou connexions entre des personnes qui se présentent premièrement au niveau dyadique et deuxièmement au niveau du réseau (Park et Luo, 2001).

Plusieurs études considèrent le « *Guanxi* » comme une norme culturelle et une institution informelle (Chen et Chen, 2004, Law *et al.*, 2000). L'origine de ce réseau social très ancré dans la culture chinoise est probablement le Confucianisme au début du sixième siècle avant JC (Standifird et Marshall, 2000). Cette philosophie offre un cadre moral qui valorise l'ordre social, l'organisation hiérarchique et la loyauté à la famille et au clan. Elle invite alors les individus à développer entre eux des liens fondés sur des identifications similaires, la coopération et l'obligation sociale. S'inspirant de ces recherches et de la définition proposée par Pye (1992), nous considérons le « *Guanxi* » comme une représentation de connexions sociales fondées sur des intérêts mutuels et sur une similarité d'identification avec implication d'échanges continus de faveurs réciproque. Cette obligation réciproque est plus un engagement à répondre aux demandes d'assistance qu'une relation interpersonnelle.

La notion de « *Guanxi* » est une clé dans l'environnement du business en Chine (Chen et Chen, 2004, Luo, 2007). Selon les chercheurs du courant des ressources, les mécanismes isolés

comme la complexité sociale rend les ressources de l'entreprise plus difficile à imiter (Dierickx et Cool, 1989). Le « *Guanxi* » en Chine peut être considéré en effet comme une ressource intangible, inimitable, rare, non-substituable et précieuse dans une entreprise pour deux raisons (Chen *et al.*, 2010). D'un côté, elle favorise la personnalisation de l'échange et la préférence donnée à une entreprise. Les managers peuvent ainsi utiliser les réseaux interpersonnels pour créer des obligations permettant aux entreprises d'avoir un meilleur accès aux ressources dont elles ont bien besoin (Gu *et al.*, 2008). D'un autre côté, Braendle *et al.* (2005) soulignent son importance en remarquant que la réussite d'un homme d'affaires ne se mesure pas à sa richesse, comme dans les pays occidentaux, mais plutôt à la qualité et à l'étendue de ses relations. Dans ce contexte culturel, les relations d'une personne définissent cette personne. Si elle est liée à un individu influent et estimé elle sera d'autant plus respectée. Dans une société avec une culture plutôt collective³¹ comme la Chine, l'image des hommes d'affaires est liée intensivement à l'image de l'entreprise. Les réseaux « *Guanxi* » deviennent alors très importants pour les entreprises.

De plus, les réformes économiques, y compris le développement de l'économie privée, ont en fait eu un effet d'accélérateur sur le phénomène des réseaux informels comme le « *Guanxi* » pour entrepreneurs chinois devant faire face à un contexte institutionnel encore peu établi (Xin et Pearce, 1996). En fait, l'arrivée du communisme n'a pas changé l'importance du « *Guanxi* » en Chine. Ce phénomène a été synthétisé de façon très vivante dans le livre de Butterfield (1982) : « *Guanxi offre le lubrifiant pour les chinois à faire face aux difficultés de la vie..... Développer, cultiver, et élargir le Guanxi d'une personne est une préoccupation commune. L'apparition du communisme n'a pas changé fondamentalement ce contexte. Par conséquent, les Chinois transforment cet art de relations interpersonnelles en une science soigneusement calculée* »³².

³¹ Sur le plan idéologique, le collectivisme est largement respecté en République Populaire de Chine, il n'empêche pas les membres de cette société de devenir de plus en plus individualistes. « *Les Chinois, manquant de confiance envers les autres et limitant leur implication personnelle dans les projets collectifs, ne jouent pas toujours l'intérêt du groupe comme peuvent le faire les Japonais* ». MILLIOT, E. 2006. L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort? cas de la République Populaire de Chine. *Market Management*, 6, 72-83.

³² Traduction de la phrase dans le livre de Fox Butterfield "China: Alive in the Bitter Sea" : Guanxi provides the

Mais comment établir le « *Guanxi* » entre individus? Une étude de Ordonez de Pablos (2005) a répondu cette question. Il propose que le « *Guanxi* » commence toujours par une « *Guanxi base* » qui peut être définie comme une base de relations que deux personnes ou plus peuvent avoir du fait d'une similarité d'identification. L'établissement de ces bases dépend principalement de trois éléments cruciaux: liens de parenté, amitié et autres relations personnelles comme la localité de naissance, les camarades d'école etc. Selon cet auteur, il y a deux moyens principaux pour établir une « *Guanxi base* »:

- **l'identification du groupe** : ce groupe est formé par des identités communes, que ce soit par des liens de parenté ou par le lien de naissance. Il s'agit là de *Guanxi* « *hérités* » ou « *attribués* ». Le groupe peut correspondre aussi à des interconnexions personnelles, par exemple amis, camarades d'école et etc. Il s'agit alors de *Guanxi* « *cultivés* ». On admet généralement que les membres de famille directs ne sont pas souvent inclus dans les réseaux « *Guanxi* ».
- **l'identification d'un intermédiaire** : quand des individus sans identités similaires veulent établir les « *Guanxi* », il leur faut trouver un intermédiaire, ami commun à tous les individus. Il s'agit alors de relations « *réalisées* » (Chen et Chen, 2004). Cette modalité est plus fréquente dans le domaine du commerce.

Une fois que le « *Guanxi* » est établi, il faut l'entretenir continuellement dans le temps par le biais de cadeaux, d'invitations, d'échanges d'information, d'appuis et de protections. Sinon le « *Guanxi* » se termine (Gold *et al.*, 2002a).

Le plus important est de comprendre trois principales caractéristiques de « *Guanxi* » nécessaires au maintien de relations: Renqing (réciprocité), Mianzi (face et dignité) et Ganqing (affection) (Kipnis, 1997).

- **Renqing (faveur réciproque)** : Pour comprendre le « *Guanxi* » et son implication

lubricant for Chinese to get through life... Developing, cultivating, and expanding one's Guanxi became a common preoccupation. The advent of the Communists had not fundamentally changed that. As a result, the Chinese have turned the art of personal relations into a carefully calculated science

managériale, le concept de Renqing est une des clés les plus importantes. Ce terme correspond à des normes sociales que les gens doivent respecter afin de maintenir de bonnes relations avec d'autres dans la société chinoise (Hwang, 1987). Il est fondé sur un système strict de réciprocité et d'obligations entre les individus engagés (Leung *et al.*, 2005). Il est toujours rappelé et retourné, même si ce n'est pas tout de suite. L'ignorance de la réciprocité en Chine n'est pas seulement considérée comme une mauvaise manière, mais plutôt comme quelque chose d'immoral. Le principe de Renqing correspond donc à un mécanisme social qu'un individu peut utiliser pour s'efforcer d'obtenir les ressources désirées, dans un tissu social stable et structuré (Hwang, 1987, Ordonez de Pablos, 2005).

- **Mainzi (dignité).** La face «*mainzi*» d'un individu détermine la position dans le réseau «*Guanxi*». Cette face correspond à la position sociale et au prestige d'un individu. Cela implique un important travail de construction d'une image personnelle et une gestion des impressions données aux autres (Hwang, 1987). Si on détruit en public l'image d'un individu et qu'on lui fait perdre la face, ce sera un affront ultime (Pye, 1992) et une destruction de son prestige social. La personne «*perd également toute crédibilité et ne peut donc plus prétendre jouir d'une position honorable dans la société*» (Vorapheth, 1997).
- **Ganqing (affection).** Bien que certains auteurs décrivent le Guanxi comme «*utilitaire plutôt qu'émotionnel*» et «*fondé totalement sur l'échange des faveurs (Renqing), qui n'est pas vraiment un attachement émotionnel*» (Park et Luo, 2001), l'importance de Ganqing (affection) n'est pas négligée dans la plupart des études (Gold *et al.*, 2002a). Pour mieux maintenir ces relations «*Guanxi*», il faut absolument qu'il y ait des échanges d'émotion dans une perspective de long terme pour obtenir plus de confiance et d'interdépendance émotionnelle entre les individus. Dans l'étude de Bian *et al.* (2001), les auteurs ont souligné que cette utilisation peut être instrumentale ou sentimentale, ou les deux façons combinées.

Une autre caractéristique du contexte chinois est l'image du gouvernement au regard des chinois. Nous allons présenter la mutation de son rôle en soulignant l'importance de son image patriarcale.

3.1.3 Rôle du gouvernement dans l'économie

« ...Je pense qu'il n'y a pas de contradictions entre un système socialiste et une économie de marché; la question est de savoir quelle méthode nous devrions utiliser pour développer les forces productives de la société de la manière la plus efficace...A mon avis, c'est en combinant la planification et l'économie de marché. »

Extrait d'une interview de Deng Xiaoping à Times, 1985

Pour la compréhension du rôle de l'État chinois aujourd'hui, un petit retour dans le passé est utile. Dans la conception confucéenne, les relations entre individu et communautés sont fondées sur quatre notions fondamentales : l'homme, la famille, l'État et le monde (Tianxia)³³. Les relations sociales en Chine sont marquées par une forte orientation collective, tournées d'un côté vers le groupe auquel chacun ne cesse de se référer (House *et al.*, 2004) et d'un autre côté sur la famille qui est l'unité de base de la société (Liang, 2000). Traditionnellement, il n'existe pas de la notion de société en Chine. Les grands principes de la culture du confucianisme reposent sur la fidélité et l'obéissance entre les fils et les pères, et entre le peuple et l'empereur. Le chef (de famille ou de pays) est considéré comme une figure paternelle et doit prendre soin de ses subordonnés. Pour les Chinois, l'État a ainsi des responsabilités naturelles pour s'occuper du peuple, et le peuple lui fait confiance comme dans la famille les fils font confiance à leur père. Après le déclin de la dynastie Qing en 1911, la Chine est devenue une république populaire. Dans les cent ans passés, le rôle de l'État a changé partiellement, mais son image « patriarcale » reste presque toujours la même pour la plupart des Chinois (Liang, 2000).

A l'époque de l'économie planifiée, durant les trois décennies de socialisme faisant suite à l'année 1949, le gouvernement chinois a joué un rôle décisif pour la répartition des ressources sociales. Sa gestion embrassait tout et son pouvoir était sans bornes. Les abus causés par un gouvernement très interventionniste et la multiplicité des règles administratives devenaient de plus en plus marquants³⁴. Depuis l'application de la réforme et de l'ouverture en 1978, le

³³ Source: « Lun Yu », ou les Extraits des Entretiens de Confucius, 4^{ème} siècle avant JC.

³⁴ Source : CNDNCR 2008. Trente ans après la réforme Département de la réforme économique de la Commission nationale de développement national et de réforme en Chine.

gouvernement chinois a axé la réforme administrative sur un système de gestion administrative coordonné, juste, transparent et efficace. Mais la route n'est pas tout droite. Les réformes administratives rencontrent de grands défis et les pressions sont nombreuses.

Actuellement, il convient de noter que les interventions de l'État sont limitées au secteur économique. L'État intervient notamment pour réguler l'activité économique et limiter ses excès. Il intervient pour stimuler la croissance, limiter l'inflation et lutter contre le chômage, et également pour encourager ou décourager certaines activités ou certains comportements économiques (Zhou, 2008). Pour ce faire, il a recours aux taxes (ex: hausse des taxes sur le tabac pour en décourager sa consommation) et aux subventions. Les limites d'une économie libérale de marché impliquent la présence des pouvoirs publics comme un autre mode de régulation des activités économiques (Wei, 2008). En Chine, la promotion des fonctionnaires résulte en grande partie de leurs succès économiques. Mais depuis ces dernières années, on entend souvent dire que les autorités chinoises veulent « *refroidir* » leur économie et avoir une « *croissance durable* » (Zhou, 2008).

Il existe différentes unités de production publiques : État, collectivités locales, entreprises publiques etc.³⁵ Certains chercheurs ont critiqué la Chine d'avoir développé un « *socialisme de marché* » où les inégalités sociales se sont fortement accentuées et où les écarts de développement entre régions restent considérables (Wei, 2008). Mais cette modalité du développement en Chine demeure toujours sujet de discussion. S'exprimant à l'occasion de la publication de l'étude à Beijing, l'Économiste en chef et Secrétaire général adjoint de l'OCDE M. Pier Carlo Padoan a déclaré: « *L'action rapide et énergique des pouvoirs publics chinois en soutien à leur économie a limité l'impact de la crise mondiale. En contribuant à rééquilibrer l'économie de la Chine vers une demande intérieure plus importante, la relance est également bénéfique au reste du monde. Une augmentation des dépenses sociales en Chine sera importante à la fois pour renforcer la cohésion sociale à l'échelle nationale et pour*

³⁵ Les entreprises publiques exécutent souvent les politiques de l'État ou des collectivités locales.

promouvoir un r équilibre ext érieur soutenu »³⁶.

Après avoir fait une analyse du contexte général chinois, il nous faut voir comment, sur ce marché spécifique, la croissance économique exige un développement rapide de la logistique pour satisfaire les manufacturiers et les marchands. Le secteur de la logistique d'aujourd'hui en Chine est en plein essor, mais doit aussi faire face à de grands défis. Dans le contexte de besoins du développement de la logistique, le gouvernement a décidé d'encourager et d'aider les constructions de clusters dédiés aux PSL. Une discussion sur la situation actuelle du secteur de la logistique est donc indispensable avant la présentation des clusters logistiques et le développement des PSL dans ce marché

3.2 Secteur de la logistique en Chine

Depuis ces dernières années, le gouvernement chinois désigne la logistique comme une industrie stratégique et un des facilitateurs clés du commerce chinois (Lau et Zhang, 2006). Pour réduire le coût logistique dans les entreprises et devenir un pôle logistique central en Asie, il a beaucoup investi dans l'amélioration de l'infrastructure des réseaux de transport, du stockage à grande échelle et des installations de distribution etc. La vitesse du développement des infrastructures logistiques en Chine est remarquable. Prenons par exemple, le cas du TGV. Ce pays a construit sa première ligne en 2003 entre la ville de Qin Huang Dao et la ville de Shen Yang distante de 404km³⁷. Après seulement huit ans, la Chine possède le plus grand réseau TGV du monde avec 8358 kilomètres de lignes en 2011. Toutefois, le secteur logistique en général est encore dans un premier stade de développement et, de ce point de vue, la Chine reste en arrière des pays développés (Hong, 2012). Par exemple, les coûts logistiques en Chine représentent encore 17,8% du PIB en 2010. Bien qu'il y ait une diminution de 0,5% par rapport à l'année 2006, ce ratio est deux fois plus élevé que celui des pays développés (le ratio des

³⁶ OCDE, http://www.oecd.org/document/7/0,3746,fr_21571361_44315115_44509365_1_1_1_1,00.html

³⁷ CRCC. 2011. China Railway Construction Corporation, . <http://finance.people.com.cn/BIG5/1039/60370/62517/62691/4328844.html>].

États-Unis est de 8,3 % en 2010)³⁸.

L'année 2006 est la première année du 11^{ème} plan quinquennal de la Chine (2006-2010)³⁹, et également la première année où son marché de la logistique est ouvert complètement à l'étranger conformément aux engagements pris pour l'entrée dans l'OMC⁴⁰. Pendant la 11^{ème} période du plan quinquennal, la croissance annuelle moyenne du montant total de la logistique sociale⁴¹ est de 21% soit presque deux fois plus que le taux de croissance annuelle du PIB qui est de 11,2%. Ce montant total de la logistique sociale a atteint 446 milliards de yuans avec une augmentation de 2,8 fois comparé à celle de la 10^{ème} période de plan quinquennal (2000-2005)⁴². Dans les sections suivantes, nous allons nous concentrer sur la situation actuelle des principaux modes de transport en Chine, montrer d'autres aspects importants de ce secteur, avant d'exposer les politiques avantageuses et les défis de son développement.

3.2.1 Développement des infrastructures logistiques

3.2.1.1 Transport ferroviaire

La plus grande partie des systèmes de transport en Chine a été construite depuis la création de la République populaire en 1949 et surtout après la réforme économique au début des années 1980. En tant que principal mode de transport, les lignes ferroviaires avant l'année 1990 étaient seulement de 32 000 km. Mais suite à un grand investissement, le réseau de chemin de fer en 2010 a étendu ses lignes à 91 000 km et assuré le transport de 3,64 milliards de tonnes de marchandises et de 1,68 milliards de passagers par an⁴³. La première ligne de TGV a été construite en 2003 entre la ville de Qin Huang Dao et la ville de Shen Yang avec une longueur

³⁸ CENSUS 2012. The 2012 Statistical Abstract of United States, <http://www.census.gov/compendia/statab/>.

³⁹ Le plan quinquennal est un document de planification économique gouvernemental chinois fixant des objectifs de production, sur une période de cinq ans.

⁴⁰ OMC : L'organisation mondiale de commerce.

⁴¹ Le montant total de la logistique sociale : le montant total des valeurs des objets dans la logistique sociale.

⁴² Selon les statistiques de la Commission du développement national et de la réforme, le bureau national des statistiques de la Chine et de la logistique de la Chine et de l'association d'achat.

⁴³ Ministère de transport en Chine, 2011

de 404km⁴⁴. A la fin de l'année 2010, la Chine possède déjà 8358 km de lignes de TGV, ce qui constitue le plus grand réseau au monde. Pendant le 11^{ème} plan quinquennal chinois (2006-2010), l'investissement total était 2200 milliards yuans⁴⁵. Pour les années suivantes du 12^{ème} plan quinquennal (2011 à 2015), la Chine compte investir encore plus de 3500 milliards yuans⁴⁶.

Tableau 10. Longueur des chemins de fer et des TGV entre 1990 et 2020

	1990	2000	2010	2020(pr évu)
Longueur des chemins de fer	32 000km	66 428km	91 000km	120 000km
Longueur des TGV (plus de 200km/h)	0 km	0 km (La première ligne Qin-Shen en 2003, 404km)	8 358km	25 000km (pour l'année 2015)

Source : D'après CFLP et Association de chemin de fer en Chine, 2011

A l'horizon 2015, le total de 25 000 kilomètres de réseaux de TGV sera construit. Bien que cette vitesse de développement ait causé pas mal de problèmes au niveau technique et surtout de la sécurité⁴⁷, le développement du TGV sera toujours une des stratégies les plus importantes de transport dans le futur en Chine.

Malgré le développement rapide des constructions des infrastructures de transport ferroviaire, il faut souligner que son rôle est encore limité dans le secteur logistique car il existe un Ministère chinois des chemins de fer qui est sur le même rang administratif que le Ministère des transports. Avec 2,12 millions d'employés dans ce gros « royaume », le Ministère chinois des chemins de fer est indépendant des autres modes de transport et des gouvernements locaux⁴⁸. Il est un cas unique au monde à disposer de son propre système éducatif, de son système judiciaire (13

⁴⁴ Selon le «*Plan des chemins de fer en Chine à long et moyen terme* » du Ministère de transport en 2010, le gouvernement a indiqué que la ligne entre Beijing et Tianjin construit en 2008 est plutôt le premier TGV du pays en considérant son influence et les critères plus élevés de construction. Journal économique du 21^e siècle.

⁴⁵ Ministère de transport en Chine, 2011

⁴⁶ MDT 2010. Plan des chemins de fer en Chine à long et moyen terme. Ministère de transport.

⁴⁷ En 2011, un accident de la collision entre deux trains TGV a causé 40 morts dans la ville de Wenzhou en Chine, due à une panne de signalisation.

⁴⁸ ACFC 2011. Statistiques annuelles. Association de chemin de fer en Chine.

tribunaux principaux et 39 tribunaux secondaires), et de sa force police. En combinant le style administratif et militaire dans le management, ce Ministère est non seulement un département gouvernemental, mais aussi une grande entreprise d'État. Il a en charge de l'élaboration des stratégies du développement des chemins de fer, la législation ferroviaire, la supervision et l'organisation de toutes les opérations de ce mode de transport, et également de l'investissement et de la recherche de financement pour les projets ferroviaires⁴⁹.

Figure 9. Le plan des TGV chinois en 2020



Source : d'après le « Plan des chemins de fer en Chine à long et moyen terme 2010 », Ministère de transport

L'autorité de ce ministère restreint le développement de synergie avec d'autres modes de transport en termes du transport combiné, et son management et les services offerts prennent encore beaucoup de retard face aux exigences du développement de la logistique. C'est

⁴⁹ CFLP 2009. Rapport du développement logistique en Chine (2007-2008). China Federation of Logistics and Purchasing

pourquoi d'autres modes de transport constituent des concurrents importants sur ce marché

3.2.1.2 Transport routier

En 2010, le transport routier représente 74,1% du trafic de fret en tonnes du pays en jouant un rôle très important dans le fonctionnement et la croissance de l'économie nationale. En 1949, la longueur totale des routes en Chine était seulement d'environ 80 000km. Cette insuffisance était une grande contrainte pour le développement de l'économie nationale. Suite aux efforts du gouvernement, à la fin de 2010, la longueur des routes atteinte déjà environ 4 millions km, dont 74 000km d'autoroutes, soit 49 fois la longueur qu'elle avait au début de la République⁵⁰. En 2011, il y aura plus de 700 milliards yuans exposant investis dans les infrastructures des routes en Chine⁵¹.

En 1988, la construction de la première autoroute Shanghai-Jiading a été terminée. A la fin de l'année 2010, ce pays disposait déjà de 74 000 km d'autoroutes et se situait au deuxième rang mondial juste derrière les États-Unis⁵². La planification du réseau des autoroutes a commencé au cours des années 1970. Son développement a débuté au cours des années 1980 et il a connu ensuite un plein essor après les années 2000. La longueur des autoroutes atteindra les 100 000 km dans la partie continentale de la Chine en 2020. Le réseau autoroutier couvrira toutes les villes ayant une population de 200 000 habitants, tandis que les voies ferrées à grande vitesse relieront les villes comptant plus de 500 mille habitants⁵³. A la fin de l'année 2010, 94% des villages du centre et de l'Est du pays sont desservis par des routes goudronnées (cimentées). Parmi eux, près de 90% des communes rurales et des villages étaient desservis par des lignes de bus à la fin de l'année 2009, ce qui contribue remarquablement au développement de l'agriculture moderne et à la croissance du revenu des paysans⁵⁴. Mais environ 1 200 bourgs et 120 000 villages n'étaient toujours pas reliés au réseau routier en Chine. 90% d'entre eux se

⁵⁰ MCT 2011. Statistiques sur le transport chinois. Ministère chinois de transport.

⁵¹ Conférence du transport national, 2011

⁵² MCT 2011. Statistiques sur le transport chinois. Ministère chinois de transport.

⁵³ MCT 2009. Plan national du développement du réseau autoroutier. Ministère chinois de transport.

⁵⁴ Ibid.

trouvaient dans les régions d'Ouest et d'autres régions sous-développées⁵⁵.

Tableau 11. Longueur des autoroutes entre 1990 et 2015

	1990	2000	2010	2020(prévu)
Longueur des routes	1 028 000	1 402 700 km	4 008 200km	4 500 000km
Longueur des autoroutes	271 km	16 000km	74 000km	100 000km

Source : 12^{ème} plan quinquennal national, 2011 ; Conférence du transport national, 2011 ; Plan national du développement du réseau autoroutier, 2009

De plus, la construction des routes rurales en Chine reste à un niveau relativement bas, et la capacité des services pour les transports routiers dans les régions rurales est encore loin de satisfaire les besoins. D'ici 2015, l'objectif de la Chine est d'étendre son réseau routier dans les zones rurales à 3,9 millions de km en mettant l'accent sur l'amélioration des routes durant la période du 12e plan quinquennal national (2011-2015), afin d'assurer que tous les bourgs et 90% des villages soient accessibles en véhicule⁵⁶. Pour les cinq prochaines années, la Chine continuera à investir largement dans la construction de routes rurales. L'investissement pour l'année 2011 pourrait dépasser 30 milliards de yuans⁵⁷.

Bien que les infrastructures du transport routier aient été considérablement améliorées, les besoins du peuple et des entreprises ne sont pas encore satisfaits. Le plus grand problème porte sur les frais de péage des routes. La Chine, avec plus de 100 000 kilomètres de routes à péage, possède le premier réseau de routes à péage du monde (soit 71% des routes à péages mondiales). 95% des autoroutes et 65% des routes de premier niveau en Chine sont payant. De plus, il peut avoir sur une section plusieurs péages qui se trouvent seulement à quelques kilomètres l'un et l'autre⁵⁸.

⁵⁵ MCT 2011. Statistiques sur le transport chinois. Ministère chinois de transport. Département des industries de base de la CNDR

⁵⁶ Statistiques de Ministère chinois de transport, 2011.

⁵⁷ Ministère chinois de transport, Département des industries de base de la CNDR.

⁵⁸ BM 2004. China transport sector brief. Banque Mondiale.

Figure 10. Plan des autoroutes en Chine (2010)

Source : ASDFGH, 2011⁵⁹

Prenons en exemple l'autoroute de l'aéroport de Beijing : il est ouvert à la circulation depuis 1993 avec un investissement de 1,17 milliards de yuans. Il reçoit 400 millions yuans en frais de péage. Depuis 18 ans, cela a permis de rapporter 7,2 milliards yuans, soit presque 7 fois le coût de construction (le tarif de péage était de 10 yuans pour 18,7km jusqu'au juillet 2011⁶⁰). Le

⁵⁹ http://zh.wikipedia.org/wiki/File:Map_of_NTHS_Expressways_of_China.png

⁶⁰ Le gouvernement a décidé de réduire du tarif de péage à cinq yuans après le 1^{er} juillet 2011 suite aux nombreuses critiques du public. Un autre exemple peut être l'autoroute de 122,8 km entre Guangzhou et Shenzhen qui est ouvert depuis 1997. Le tarif de péage le plus cher sur cette autoroute est celui entre Hezhou et l'aéroport de Shenzhen --- 1,17 yuan/km, soit deux fois plus cher que le péage moyen de la province du Guangdong. Il faut souligner que le pris moyen du kilomètre sur autoroute en France n'est que 11,30 centimes (environ 1,2 yuan/km) <http://languedoc-roussillon.france3.fr/info/augmentation-du-prix-des-peages--67477381.html>

problème des péages a suscité de nombreuses plaintes de la part du public et augmenté surtout les coûts logistiques⁶¹. En août 2011, le Conseil des Affaires d'État a publié une nouvelle directive visant à promouvoir le développement de la logistique et a appelé à la suppression progressive des péages sur les routes secondaires, à réduire le nombre de sections à péage et à limiter le nombre des routes à péage.

De plus, d'autres problèmes existent comme ceux des routes chinoises, souvent mal conçues et de mauvaise qualité. Elles sont couramment encombrées de véhicules disparates (voitures, camions, motos, vélos, charrettes etc.). Mais il faut noter que la première étape du développement des transports routiers est déjà accomplie en Chine. Le réseau a réussi à établir des liens entre toutes les régions de ce pays qui servira au développement de la logistique.

Un autre moyen de transport important en Chine est le transport maritime et fluvial, nous allons en présenter la situation qui a connu aussi un développement rapide.

3.2.1.3 Transport maritime et fluvial

Depuis une vingtaine d'années, l'État chinois a investi fortement sur les infrastructures de transport maritime et fluvial, ainsi que dans la construction des ports, et la mécanisation et conteneurisation dans les ports principaux. En 2010, la Chine disposait de plus de 400 km de quai et de 31429 postes à quai (5320 postes à quai côtiers et 25109 postes à quai fluviaux) (Sun *et al.*, 2011). Six ports de Chine sont classés parmi les dix grands ports du monde entier (Shanghai, Hongkong, Shenzhen, Guangzhou, Ningbo, Qingdao). Le nombre total des unités de conteneurs traités en 2010 a dépassé 146 millions EVP avec une croissance annuelle de 19,4%, et le trafic total de marchandises en vrac est de 8,93 milliards tonnes soit une augmentation de 16,7% par rapport à l'année 2009⁶². Aujourd'hui, l'efficacité de la manutention portuaire et le traitement des données informatisées ont atteint un niveau mondial. Sur le littoral de 14 000 km, il y a plus de 100 baies et une vingtaine de ports en eau profonde.

⁶¹ Remarqué par Li Shenglin dans un article publié dans le dernier numéro de la revue *Qiushi*, ou *A la Recherche de la Vérité*, la revue phare du Comité central du Parti communiste chinois (PCC).

⁶² RMC 2012. China port industry report 2011. Research and Markets Company.

Le cabotage est composé de trois grands «hubs» portuaires tels que le delta du Yangtze, le delta de la Rivière des Perles et la baie de Bohai⁶³:

- **Le «hub» des ports du delta du Yangtze** est composé de trois principaux ports : Shanghai, Ningbo-Zhoushan et Lianyungang. Le port de Shanghai occupe la première place du monde en 2010 avec un fret maritime annuel de 29,07 millions EVP, et 653 millions de tonnes de trafic⁶⁴. Actuellement, l'activité du port de Shanghai se situe essentiellement dans le terminal de Waigaoqiao et dans son nouveau port de l'île de Yangshan. L'autre port important de ce «hub» est celui de Ningbo-Zhoushan qui se situe au quatrième rang mondial avec 723 mouillages de différents types, ainsi qu'une capacité de plus de 421 millions de tonnes de trafic en 2010. Il reste pour l'instant dans l'ombre de son concurrent régional, le port de Shanghai.
- **Le «hub» du delta de la Rivière des Perles** est constitué principalement du port de Guangzhou, du port de Shenzhen et du port de Shantou. Il faut préciser que le port de Hongkong, malgré sa proximité géographique, ne dépend pas de ce «hub». Il est en forte concurrence avec des ports du delta en servant les mêmes industriels dans la province du Guangdong. Le port de Shenzhen a réalisé 22,51 millions EVP en 2010⁶⁵. Il est plutôt un port de conteneurs qui est notamment en concurrence avec le port de Hong Kong. Mais il profite d'un coût de main d'œuvre moins élevé. Le port de Guangzhou est essentiellement un port de marchandises en vrac. Son fret maritime annuel est de 12,55 millions EVP, derrière celui de Shenzhen. Mais il a réalisé 411 millions de tonnes de trafic en 2010 et occupe la 5^{ème} place mondiale.
- **Le «hub» de la baie de Bohai** comprend les ports de la province de Liaoning (port de Dalian et de Yingko), de la province de Shandong (port de Yantai, Qingdao et Rizhao), de la province de Hebei (port de Qinhuangdao) et de la municipalité à niveau

⁶³ Les chiffres sur les situations des ports dans ces trois zones sont extraits principalement de «China port industry report 2011» et le reportage du «Top 10 ports in China» XU, L. 2011. *Top 10 ports in China* [Online]. China.org.cn http://www.china.org.cn/top10/2011-11/09/content_23856103.htm.

⁶⁴ Annual report 2010 of Shanghai international port (Group) Co.,Ltd. SIP 2011. Annual report 2010 Shanghai international port (Group) Co.,Ltd.

⁶⁵ «China port industry report 2011» by Research and Markets Company

provincial de Tianjin (port de Tianjin). Le port de Qingdao, en tant que 4^{ème} grand port national, s'occupe principalement du chargement et du déchargement des importations et exportations des marchandises, du pétrole brut, du minerai de fer et du charbon etc. L'autre port important est celui de Tianjin qui a atteint 413 millions tonnes de trafic et 10,09 millions EVP. Le port de Dalian est le plus important dans le Nord-Est du pays avec 314 millions tonnes de marchandises de trafic.

En plus de ces «hubs », il en existe encore deux nouveaux constitués des port en fort développement⁶⁶:

- **Le hub du Sud-Ouest** à partir du port de Haikou dans l'île de Hainan, couplé avec le port de Zhanjiang de la province du Guangdong.
- **Le hub du Sud-Est** comprenant les ports de Fuzhou, Quanzhou, Putian et Zhuangzhou, se rassemblant autour du port de Xiamen dans la province du Fujian. Ce hub fera partie d'un plan de développement du gouvernement central pour faciliter les relations économiques entre la Chine continentale et Taiwan.

Pour faire face à la forte augmentation des trafics et la nécessité de rester dans la course face à la concurrence nationale et internationale, les ports chinois ont dû lancer d'importants programmes de travaux. Les projets actuels les plus importants concernent Shanghai et Canton avec le développement de nouveaux ports en eaux profondes respectivement sur les îles de Yangshan et Nansha. Par ailleurs, il convient de noter que les ports fluviaux chinois ont également supporté en 2005 un trafic de 916 millions de tonnes. Le transport fluvial est largement dominé par l'activité sur le Yangtze avec une longueur de 6100 kilomètres au centre de la Chine, et de la Rivière des Perles au Sud du pays (le Fleuve Jaune au Nord étant peu navigable)⁶⁷.

⁶⁶ «Rapport sur le secteur de maritime en Chine », reussir-en-chine.com

⁶⁷ «China port industry report 2011 »by Research and Markets Company.

Figure 11. Les ports chinois



✦ Les ports importants

Source : Modifié du plan de Busiunion (2010)

Le dernier moyen de transport que nous allons présenter est le fret aérien qui a connu également un essor considérable depuis l'ouverture de ce pays sur l'extérieur et l'initiation de réformes dans le domaine de l'aviation civile.

3.2.1.4 Transport aérien

La Chine est aujourd'hui au 2^{ème} rang mondial en termes de volume de fret aérien après les États-Unis. Avec 175 aéroports, le trafic total en 2010 a atteint 564,31 millions de passagers. Le fret et le courrier ont atteint 11,29 millions de tonnes. En base annuelle, cela correspond à une

hausse de 16.1% (trafics passagers) et de 19.4% (fret aérien) en base annuelle⁶⁸. Les besoins actuels de la Chine – conditionnés par ses dimensions géographiques, sa population la plus nombreuse du monde et l'exigence du développement économique – commencent en effet à se traduire par une politique de construction d'aéroports, d'achat et d'équipements sans précédent.

Pour le prochain plan quinquennal (2011-2015), l'Administration de l'Aviation civile de Chine (CAAC) prévoit de construire encore 56 nouveaux aéroports et un investissement de 500 milliards de yuans de la part du gouvernement central (sans compter les investissements des collectivités locales qui peuvent atteindre 1000 milliards de yuans). Alors que les achats d'appareils vont se poursuivre dans les cinq ans à venir. Il y aura donc au moins 4500 avions dans le ciel chinois à la fin de l'année 2015⁶⁹. Quatorze aéroports chinois ont eu un trafic de passagers de plus de dix millions de passagers en 2009⁷⁰. Les trois principaux aéroports internationaux en Chine sont : Beijing, Guangzhou Baiyun et Shanghai Putong.

Parmi les compagnies aéronautiques en Chine, il y a 35 entreprises d'Etat, 8 entreprises privées, 11 entreprises de cargo (activité unique) et 16 entreprises à capitaux mixtes avec les grands groupes aéronautiques mondiaux, attirés par ce marché intérieur immense⁷¹. Mais l'attractivité de ce secteur exige de bien évaluer ses opportunités et également ses risques⁷². Il faut noter que la croissance du transport aérien est importante, mais ne suffit pas à assurer la rentabilité d'un secteur en pleine phase d'équipement. Des contraintes externes – en termes de formation, d'infrastructures aéroportuaires et d'accès à l'espace aérien – et les coûts croissants des carburants restreignent les bénéfices que les acteurs de ce secteur espèrent récolter.

⁶⁸ CAAC 2011. Statistiques du transport aérien. Administration de l'Aviation civile de Chine.

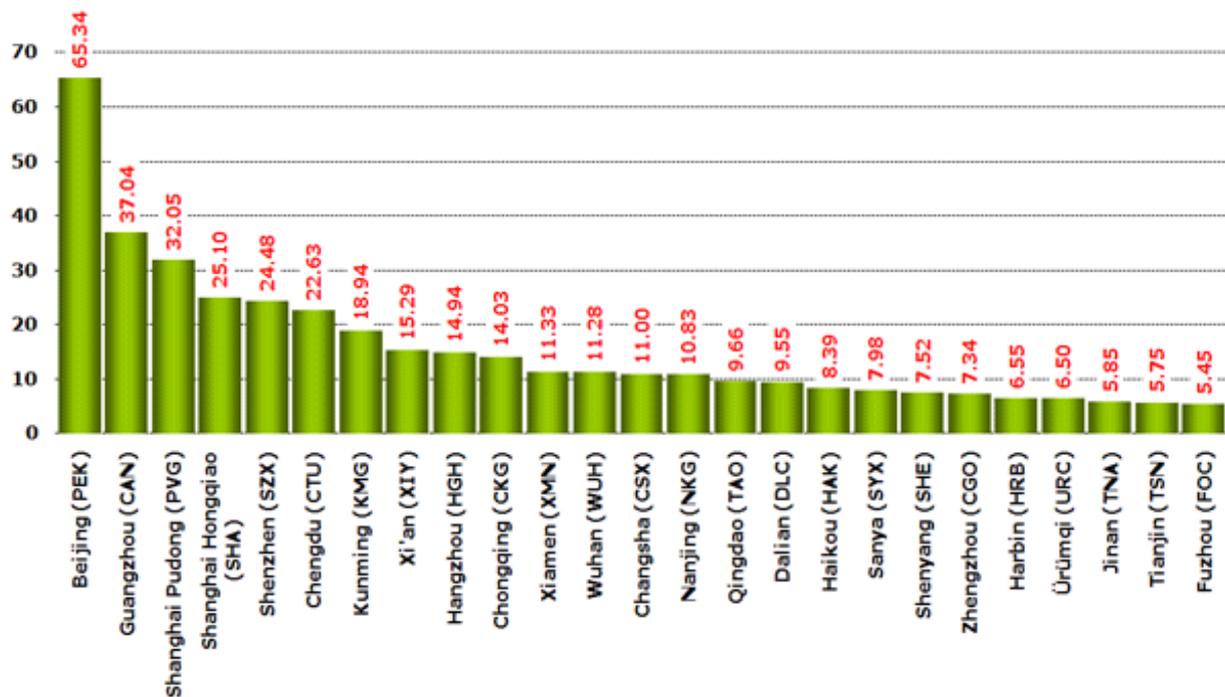
⁶⁹ Selon Jiaxiang LI, le directeur de l'Administration de l'Aviation civile de Chine (CAAC), dans un group de travail consultatif dans les domaines économiques <http://money.163.com/11/0305/02/6UBM6UDO00253BOH.html>

⁷⁰ CAAC 2011. Statistiques du transport aérien. Administration de l'Aviation civile de Chine.

⁷¹ Selon Jianxiang LI, directeur de l'Administration de l'Aviation civile de Chine (CAAC), dans une conférence de presse <http://news.cntv.cn/china/20110224/111117.shtml>

⁷² UBIFRANCE 2009. Le transport aérien et la construction aéronautique en Chine continentale. MEDE BEIJING – CHINE.

Figure 12. Top 25 aéroports chinois 2009 (passagers annuels en millions)



Source : CAAC, 2010

3.2.2 Défis du développement et soutien du gouvernement

Les infrastructures en Chine se sont considérablement améliorées après les travaux durant le 11^{ème} plan quinquennal (2006-2010)⁷³. Mais comparé à ces améliorations, les autres activités liées à l'entreposage, la standardisation des services, le management et l'utilisation des systèmes d'information restent tous énormément en retard (Wang, 2008, Zhang et Qiu, 2010). En effet, le gouvernement reconnaît déjà l'importance de la professionnalisation de la logistique et encourage le développement des PSL. Différents types de prestataires apparaissent, offrant des services spécialisés pour les entreprises industrielles et commerciales. Mais la vitesse des développements est encore loin de celle de l'augmentation des demandes. Le besoin du soutien du gouvernement et son importance sont ainsi soulignés dans beaucoup de textes professionnels de ce secteur (Zhang et Qiu, 2010). La forte intervention du gouvernement peut être vécue comme inhabituelle et désagréable pour les Occidentaux. Mais

⁷³ Voir le Chapitre 3, Sous-section 3.2.1

dans la situation actuelle de la Chine, l'intervention du gouvernement a un impact positif sur le développement de la logistique. L'écart la séparant du développement économique global pouvait ainsi se réduire rapidement.

D'un côté il y a déjà l'introduction dans le monde académique chinois de tous les concepts de hautes technologies et l'adoption des théories les plus avancées du monde. Mais d'un autre côté la plupart des entreprises logistiques du marché restent dans un état de développement assez primaire. A titre d'exemple, nous pouvons trouver facilement de nombreux articles académiques en Chine sur le développement durable, la *supply chain* intégrée le 4PL etc. Mais il existe très peu d'études empiriques prouvant l'existence des notions innovantes et avancées dans la pratique. De plus, même si l'externalisation logistique est une notion largement acceptée par les entreprises, dans la réalité une collaboration à long terme en forme d'alliance entre les chargeurs et les PSL est assez rare⁷⁴.

En plus de l'amélioration des infrastructures, beaucoup de décisions politiques dans le domaine de la logistique ces dernières années concernent le développement des PSL et la construction des clusters logistiques (voir Tableau 12). L'année 2009 a été très importante pour le développement de la logistique en Chine. D'un côté, sous l'influence de la crise économique mondiale, les PSL connaissaient des difficultés de développement. D'un autre côté, le Conseil des Affaires d'État a lancé le «*Plan pour l'ajustement et le rajeunissement de l'industrie logistique*» en définissant la logistique comme une des dix industries de relance de l'État chinois. Le Conseil a également souligné dix tâches principales et neuf projets clés pour le développement logistique (voir Tableau 12). En 2011, un Avis du Bureau Général du Conseil des Affaires d'État a publié diverses décisions politiques prises au niveau national pour le développement de la logistique. Cela mettait en évidence l'importance accordée à ce secteur, pour exiger des collectivités locales la mise à disposition de ressources et d'investissements.

⁷⁴ Les défis et les difficultés du secteur de la logistique seront présentés en détail dans le chapitre 3 quand nous aborderons l'environnement extérieur des PSL en Chine.

Tableau 12. Deux décisions politiques importantes au niveau de l'État central pour le développement logistique

Nom		Propositions	Lien avec notre sujet
2009 «Plan de l'ajustement et du rajeunissement de l'industrie logistique », Conseil des Affaires d'État	Dix tâches principales	Étendre la demande intérieure de logistique	
		Promouvoir la socialisation et la professionnalisation de la logistique	Développement des PSL
		Accélérer les fusions et acquisitions, le regroupement des PSL	Alliance entre PSL
		Accélérer le développement de la logistique dans certains secteurs clés	
		Accélérer la logistique internationale et la logistique sous-douane	
		Optimiser la logistique régionale	
		Renforcer la convergence et la coordination des constructions d'infrastructures	
		Améliorer la standardisation des technologies d'information logistique	Développement des PSL spécialisés
		Améliorer la standardisation du système logistique	
		Renforcer la R&D dans l'industrie logistique	
	Neuf projets clés	Logistique intermodale	Alliance entre PSL
		Parcs logistiques	Cluster logistique
		Distribution urbaine	Cluster logistique
		Logistique dans les régions rurales	
		Projets communs entre manufacturiers et PSL	Développement des PSL
		Standardisation et le développement des technologies	
		Plates-formes des services publics de logistique	
		Projets de R&D	
		Logistique de secours et d'urgence	
2011 Avis du Bureau Général du Conseil des		Allégement fiscal	Développement des PSL
		Soutien des parcs logistiques au niveau de terre	Cluster logistique

affaires d'État sur «Plan de l'ajustement et le rajeunissement de l'industrie logistique »	Huit avis	R éduction du p âge des routes	D éveloppement des PSL
		R éforme du syst ème de gestion du secteur de logistique	
		Encouragement l'intégration des infrastructures logistiques	Cluster logistique
		Promotion du d éveloppement des syst èmes d'information	
		Augmentation de l'investissement pour l'industrie logistique	
		D éveloppement prioritaire de la logistique en matière d'agricultures	

Source : élaboration personnelle, d'après Conseil des Affaires d'État chinois (CAEC, 2009, 2011)

Notre sujet de recherche porte sur le développement des PSL, l'alliance entre PSL et le développement des clusters logistiques. Ces aspects soulignés dans les décisions politiques prises au niveau de l'État central confirment l'actualité de ce sujet et la nécessité d'y consacrer des études. Dans le tableau suivant, nous avons synthétisé les principales propositions faites par les politiques et identifiées les liens avec les éléments de notre sujet.

En regardant des décisions politiques portant sur la professionnalisation de la logistique, compte tenu des projets destinés à établir des liens entre manufacturiers et PSL (voir Tableau 12), il n'est pas difficile de reconnaître l'importance des PSL en Chine. A l'heure actuelle, les PSL sont des acteurs clés pour réaliser la professionnalisation de l'industrie de la logistique. Ils disposent de l'expertise en logistique, des ressources et souvent des systèmes d'information avancés nécessaires.

De plus, le gouvernement a reconnu l'importance d'encourager le rapprochement des PSL sous différentes formes, comme les fusions, les acquisitions ou les alliances. En outre, le gouvernement dirige et soutient le développement des clusters logistiques afin d'encourager une concentration géographique des PSL pour réaliser les économies d'échelles et avoir d'autres externalités. Nous allons aborder le cluster logistique et les alliances entre PSL dans le Chapitre 4. Dans la section suivante, nous nous focaliserons sur le développement des PSL en Chine afin de mieux comprendre leurs décisions de former des alliances et de s'intégrer dans les clusters logistiques.

3.3 Développement des PSL en Chine

Initiée dans les années 90, l'externalisation des opérations logistiques a connu un développement considérable en Chine. D'un côté, le développement rapide de l'économie chinoise et les potentialités du marché de la logistique encouragent de plus en plus d'entreprises industrielles à externaliser leurs fonctions logistiques pour se focaliser sur leurs compétences clés. D'un autre côté, le recours au PSL présente réellement un bénéfice potentiel important pour les chargeurs, aux niveaux économique, managérial et stratégique (Selviaridis et Spring, 2007). Durant ces dernières années, ce phénomène a touché progressivement des opérations de plus en plus complexes.

3.3.1 Activités logistiques externalisées

Les résultats de l'étude de la Commission Nationale du Développement de la Réforme (NDRC) et de l'Université Nankai ont montré que le taux d'externalisation logistique des entreprises industrielles et commerciales⁷⁵ en Chine a augmenté au cours de ces dernières années pour atteindre un record de 61,2 % en 2009. Plus de 70% des entreprises interviewées externalisaient plus de 50% de leurs fonctions logistiques en 2009, les résultats de cette étude signifient qu'un nombre croissant d'entreprises chinoises ont reconnu les avantages d'une externalisation logistique. Les fonctions traditionnelles, telles que le transport et la distribution, sont toujours les activités logistiques les plus externalisées. Peu d'entreprises externalisent déjà des parties complètes de la *supply chain* (voir Tableau 13).

Bien que les PSL en Chine se développent rapidement, c'est encore une activité relativement nouvelle et les niveaux des services offerts par les PSL sont très hétérogènes (Langley *et al.* 2006)⁷⁶. Il s'agit principalement d'entreprises de stockage et de transport. Selon la Chambre Nationale de Commerce et d'Industrie, plus de 700 000 entreprises logistiques se sont inscrites

⁷⁵ Nous n'avons pas obtenu la présentation des tailles des entreprises interviewées.

⁷⁶ Langley *et al.* (2006), 2006 Third-Party Logistics: Results and Findings of the 11th Annual Study, C. John Langley, Jr. et Capgemini LLC.

en Chine (2010)⁷⁷. Mais, dans la réalité les activités de ces entreprises varient des plus simples aux plus complexes. D'après M. Caijin, le vice-président du CFLP⁷⁸, il y a seulement moins de 100 entreprises logistiques chinoises qui ont enregistré les chiffres d'affaires de plus d'un milliard yuans parmi ces 700 000 entreprises inscrites.

Tableau 13. Types d'activités logistiques externalisées (2009)

Activité logistique externalisée	Proportion des entreprises industrielles et commerciales interrogées
Transportation	42,6%
Distribution	38,3%
Management d'information logistique	15,6%
Entreposage	15,5%
Design du système logistique	10,7%
Conditionnement et emballage	13,5%
Gestion des stocks	5,4%
Autres	2,1%

Source : NDRC (2010)

Jusqu'à maintenant, il n'y a pas encore d'étude nationale qui ait analysé la composition de ces entreprises au niveau de leur taille et de leur activité principale. Mais on peut constater que la plupart de ces entreprises sont des PME (LIU et LIU, 2009). Selon la recherche de CFLP (2010), le revenu total des 50 plus grands PSL chinois en terme de chiffre d'affaires annuel en 2009 a atteint 450,6 milliard de yuan RMB. Les chiffres d'affaires de tous ces Top 50 PSL dépassent 1 milliard yuans. Mais malgré tout la rentabilité des PSL chinois est assez faible. Selon l'étude de la NDRC et de l'Université de Nankai (2010), 42,5% des PSL interrogés ont indiqué une marge bénéficiaire de 5% à 10%, tandis que 27,2% ont déclaré que leur marge de profit était entre 3% à 5% en 2009.

⁷⁷ Il y a toujours un doute sur ce chiffre, parce que tous les types d'entreprises de transport et de logistique utilisent le mot « logistique » dans leurs noms d'entreprises. Le contenu du mot logistique en Chine a un sens très large.

⁷⁸ <http://www.chinawuliu.com.cn/zixun/201203/16/179848.shtml>

3.3.2 Typologie des PSL chinois

Après l'ouverture totale du marché de la logistique en 2006, les grands PSL internationaux et nationaux ont afflué dans ce marché et la concurrence est de plus en plus acharnée. Les PSL chinois sur lesquels porte notre étude correspondent à trois grands types différents: des entreprises d'État (ou des entreprises issues de l'État et privatisées) ; des entreprises du secteur privé; des entreprises issues d'un département logistique à l'intérieur d'une autre entreprise (voir Tableau 14).

- Les entreprises d'État (ou les entreprises issues de l'État et privatisées) disposent souvent d'un réseau national et de beaucoup de ressources liées au transport et au stockage. Elles ont souvent fait des alliances avec de grandes sociétés internationales. Avec leur présence importante en Chine, leurs fortes relations avec le gouvernement et leurs interactions avec les industriels locaux possédant de moyens financiers importants, ces entreprises ont souvent des chiffres d'affaires élevés. Mais elles doivent faire face à des restructurations internes pour mieux s'orienter vers le client, accroître leur performance et augmenter leurs niveaux qui sont variables. Elles ont souvent une grande proportion de personnel en surnombre mais sont fiables dans les domaines techniques et informatiques. Parmi celles-ci Sinotrans, Cosco, China POST/EMS... Les clients principaux des grands PSL sont d'abord des entreprises à capitaux étrangers, puis des entreprises privées et des entreprises d'État réformées. Par exemple, les clients principaux de China Shipping sont : Nokia, Sanyo, Toshiba, Samsung, Huawei, Lenovo, etc. (Louyat, 2007).
- Les entreprises du secteur privé sont le plus souvent des entreprises locales, bien que certaines offrent des services au niveau national. Elles disposent de moyens propres et de savoir-faire limités, et ont un accès réduit au financement. Mais elles se spécialisent plus facilement dans un domaine spécifique ou un marché géographique. De plus elles sont assez flexibles par rapport aux PSL issus d'État. Les plus en vue de ces entreprises privées sont EAS (récemment allié à Kerry), Da Tian ou PGL. Les difficultés de ces entreprises résident souvent dans un manque de forts soutiens financiers pour l'expansion au sein du marché et dans l'immaturité de l'organisation interne et du management.

- Les entreprises issues du département logistique d'autres entités proviennent de structures internes actuelles ou anciennes d'industriels chinois (d'état ou privés) qui ont profité de leurs activités de recherche, de synergies et de massification pour proposer leurs services à des tiers. En général, ils ne disposent pas de tous les savoir-faire nécessaires à leur développement et ne sont pas toujours accueillis avec bienveillance par leurs compéiteurs auxquels ils pourraient offrir leurs services ou par des industries-tiers dont ils ne connaissent pas assez les exigences. C'est le cas d'Haier (fabricant d'électroménager chinois) ou de Lenovo (fabricant chinois d'ordinateurs).

En plus de ces trois types des PSL chinois indiqués ci-dessus, il faut signaler le développement des PSL étrangers qui sont de plus en plus présents sur ce marché. Ils sont plutôt de grands PSL ayant d'abord suivi leurs clients internationaux implantés en Chine. Leur présence est remarquable : UPS, EXEL ou DHL, mais aussi Panalpina ou Kuhne&Nagel pour ce qui concerne les flux internationaux. Ils s'appuient souvent sur des partenaires locaux qu'ils doivent maîtriser en même temps. Dans les dernières années, les PSL étrangers continuent d'accélérer leur expansion en Chine. En 2009, FedEx a commencé les opérations dans son centre de livraison en Asie-Pacifique depuis l'aéroport Baiyun de Guangzhou qui est son centre le plus important pour lui en dehors des États-Unis. Dans la même année, DHL a conclu une entente avec l'entreprise China Merchants Logistics Ltd pour construire un centre de distribution mondial dans la ville de Shenzhen. En 2010, UPS a relocalisé sa plate-forme intra-Asie depuis Clark aux Philippines et à Shenzhen en Chine⁷⁹. Nous avons synthétisé ces quatre types de PSL en Chine dans le tableau 14 en présentant leurs caractéristiques distinctes et les entreprises correspondantes. L'objet de notre recherche porte sur les PSL implantés au sein d'un cluster logistique en Chine. Il s'agit plutôt des entreprises chinoises. Nous allons présenter plus précisément ces entreprises dans le chapitre 7 avec les résultats obtenus du terrain.

⁷⁹ Ces données sur les PSL étrangers viennent de l'article de LI, W. Q. 2010. Les PSL étrangers en Chine. *China logistics and purchasing*.

Tableau 14. Les types et caractéristiques de PSL en Chine

Type des PSL en chine	Caractéristiques	Entreprises
Entreprises d'État ou entreprises issues de l'État et privatisées	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau national et beaucoup de ressources liées au transport et au stockage ; - Bonne relation avec le gouvernement ; - Culture d'entreprise tournée vers l'intérieur, mais pas orientée vers le client et la performance ; - Grande proportion de personnel en surnombre avec une mauvaise efficacité 	COSCO, Sinotrans, China Shipping, China Post, China Railway Modern Logistics Technology Co. Ltd,
Entreprises privées ou mixtes	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité en fonction des régions, des services et des clients ; - Haute croissance et fonctionnement plus efficace ; - Biens immobilisés limités ; - Manque de forts soutiens financiers pour l'expansion dans le marché ; - Immaturité de l'organisation interne et du management 	The S.F. Express Company, Nanfang Logistics, DHL-Sinotran, Shenzhen Eternal Asia Supply Chain Management Ltd.
Département logistique à l'intérieur de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Services orientés vers des clients intérieurs et extérieurs, mais surtout des clients intérieurs ; - Spécialisés dans certains domaines ; - Ressource limitée mais possession d'un bon réseau ; - Faible en marketing, difficile d'attirer plus de clients extérieurs ; - Stratégie et position future beaucoup influencées par la société mère 	Haier Logistics, TCL, Konda, Kailuan Logistics, Handan Dingfeng Logistics
Grands PSL étrangers	<ul style="list-style-type: none"> - Bon réseau outre-mer ; - Bonnes connaissances professionnelles et de très riches expériences d'exploitation ; - Bonne relation avec les clients internationaux ; - Maîtrise des techniques avancées ; - Fort soutien financier du groupe ; - Activités limitées en Chine avec un coût relativement élevé 	APL, TNT, UPS, Fedex, Maersk, HTB, Exel,

Source : élaboration personnelle

Par rapport aux compétences des PSL étrangers, les PSL chinois présentent un grand écart au niveau des qualités et des complexités des services offerts. Le marché chinois se présente donc une coexistence d'opportunités et de défis pour les PSL d'aujourd'hui. Nous allons la constater dans la section suivante.

3.3.3 Avenir : coexistence des opportunités et des défis

Nous avons présenté le contexte économique chinois et le développement rapide de la logistique et du secteur PSL en Chine dans la section 3.3.1 et 3.3.2. Pour les PSL, la Chine est un marché vaste, dynamique et non-saturé. Son développement économique, les importants investissements faits dans les infrastructures, l'augmentation des activités d'importation-exportation et l'émergence de son immense marché intérieur ont accru les besoins des entreprises industrielles et commerciales en services logistiques. Il existe donc beaucoup d'opportunités de développement dans ce marché.

Le 12^{ème} plan quinquennal de développement chinois (2010-2015) soulève aussi l'importance de la logistique. Il souligne le développement des PSL et met l'accent sur l'élargissement de la diversité des services offerts par PSL et sur le renforcement de l'efficacité et de la qualité de ces services. Le gouvernement veut faciliter la transition vers le transport intermodal, renforcer les infrastructures logistiques, fournir plus de plateformes d'information logistique et promouvoir le développement de la logistique numérique et intellectuelle dans les cinq ans à venir (Voir chapitre 3.2.2). L'objectif de cette politique est d'améliorer la compétitivité des PSL et surtout de favoriser le développement de la logistique.

Mais il faut noter que des défis coexistent avec les opportunités pour les PSL qui veulent entrer dans cette compétition. Face aux différents défis liés aux demandes complexes des chargeurs et à d'autres facteurs externes de l'environnement, malgré le nombre de PSL concurrents présents, il n'existe pas encore de PSL pouvant dominer le marché national. En Chine, les dépenses logistiques totales en pourcentage du produit intérieur brut sont deux fois plus élevées que dans de nombreux pays développés (Goh et Ling, 2003).

Hong et Liu (2004) indiquent que l'industrie de la logistique de la Chine est «*encore à ses balbutiements*» et qu'il est tout à fait différent de la logistique des industries dans les pays développés. Peut-être la différence la plus notable serait que la réalisation de la performance économique est nettement plus difficile pour les entreprises PSL en Chine que pour les fournisseurs de services logistiques dans les pays développés. Dans un récent sondage, sept entreprises sur dix basées en Chine ont rapporté une moindre efficacité opérationnelle (Zhou et

al., 2008). Le niveau relativement faible de l'efficacité opérationnelle vécue par la Chine en matière de PSL est largement dû à la « *lente adaptation des entreprises d'État en économie de marché* » (Zhou *et al.*, 2008). L'insuffisance des infrastructures technologiques de transport et de l'information, les règlements de protections locales et la bureaucratie, le manque de qualité des managers logistiques et le manque de conscience du concept de logistique, sont identifiés comme des obstacles sérieux au développement de l'industrie PSL en Chine (Hong *et al.*, 2004, Lau et Zhang, 2006). De plus, beaucoup d'entreprises industrielles en Chine ont tout intérêt à développer leurs propres infrastructures logistiques : l'investissement dans ces infrastructures occupe une part importante du capital fixe de l'entreprise.

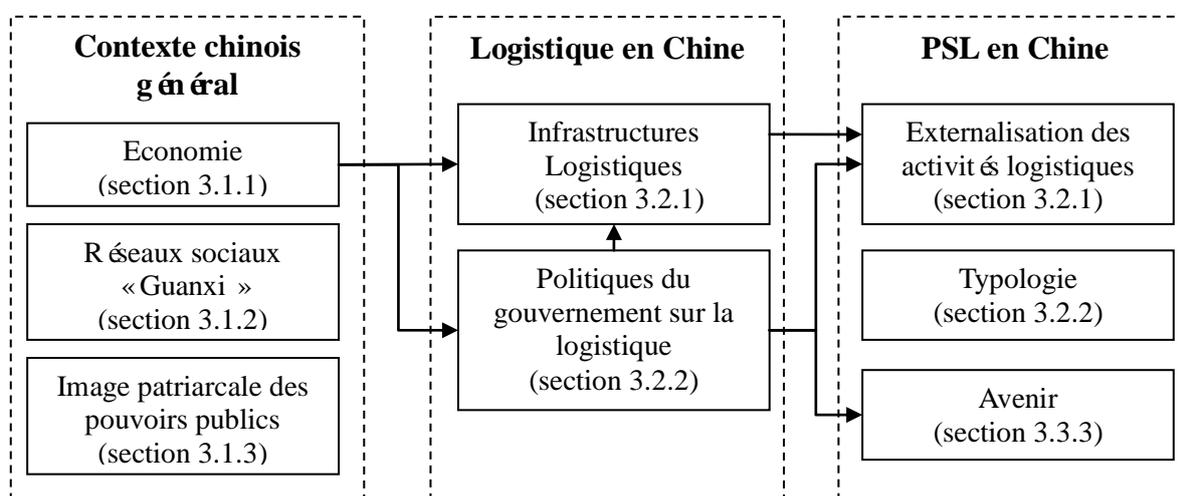
Pour les PSL chinois, le marché présente ainsi une coexistence d'opportunités et de défis. Ils reconnaissent bien la potentialité du marché, mais ils ne disposent pas des compétences suffisantes pour acquiescer leur part. Dans ce cas-là, beaucoup de PSL (surtout des PME) jouent souvent la guerre des prix et essaient de baisser le plus possible les tarifs proposés pour leurs services en réduisant les coûts de production des services logistiques. Le problème est que dans le marché chinois actuel, l'augmentation des coûts de production des services logistiques est inévitable à cause de l'augmentation du prix de carburant, des coûts de main-d'œuvre et d'autres coûts élevés liés à la location des entreposages, à la distribution ou au système d'information, etc.

Ce constat de la situation actuelle a incité le gouvernement à réfléchir sur les politiques et les moyens possibles pour favoriser le développement des PSL d'une façon plus rapide et plus « *saine* ». Ainsi le cluster logistique et la restructuration du secteur deviennent des choix importants au regard de l'État central et des collectivités territoriales. Dans le chapitre prochain nous allons donc présenter le contexte des clusters logistiques et la tendance de former des alliances entre PSL en Chine afin de formuler des propositions de recherche et guider nos travaux sur le terrain.

Synth èse du chapitre 3.

La Chine a un contexte spécifique au niveau économique, culturel et politique qu'on ne peut négliger quand on veut conduire une recherche en sciences sociales dans ce pays. Pour étudier la question des alliances entre les PSL dans le cluster logistique en Chine, nous avons d'abord présenté l'environnement général des PSL en analysant la situation actuelle de l'économie chinoise qui a connu un essor après la réforme des années 1980. Ensuite, nous avons synthétisé les points forts de l'influence de l'existence d'un réseau de relations interpersonnelles (du nom de « Guanxi ») sur la société chinoise en comparant ses caractéristiques avec la théorie du capital social en Occident. Puis, nous avons souligné l'originalité du rôle du gouvernement chinois dans l'économie, différent de celui de la plupart des pays occidentaux. Au regard des Chinois, il intervient pour réguler l'activité économique et limiter ses excès comme le ferait un père de famille. Ce contexte politique est important pour comprendre la construction des clusters logistiques et leurs rôles.

Figure 13. Contextualisation de l'objet de notre recherche



Source : élaboration personnelle

Après la discussion du contexte chinois dans la première section de ce chapitre, nous avons présenté le secteur de la logistique en Chine dans la deuxième section en soulignant le développement et l'amélioration des infrastructures logistiques. Nous avons montré aussi les difficultés de ce secteur en dégageant les politiques avantageuses de l'État central pour stimuler

sa croissance.

Dans la troisième section, la présentation que nous avons faite de la situation actuelle des PSL en Chine nous servira à préparer les propositions du Chapitre 4 sur les PSL et leurs alliances au sein des clusters logistiques. Nous avons montré la diversité des activités logistiques externalisées, la typologie des PSL sur le marché et les opportunités et les défis du développement pour ces PSL.

Dans le prochain chapitre, nous allons nous orienter vers une analyse des clusters logistiques et de la tendance des alliances entre PSL afin de formuler des propositions de recherche.

Chapitre 4. CLUSTER LOGISTIQUE ET ALLIANCES ENTRE PSL : PROPOSITIONS ET MODÈLE DE RECHERCHE

Dans les chapitres précédents, nous avons exposé les principales théories concernant notre sujet de recherche et présenté également le contexte chinois en général. Dans ce chapitre, nous aborderons en première section la situation actuelle des clusters logistiques en Chine. En seconde section, nous dégagerons les tendances à former des alliances horizontales entre PSL chinois. À ce sujet, nous verrons les difficultés et les risques de maintenir ces alliances à l'heure actuelle. En troisième section, nous énoncerons des propositions de recherche et mettrons le modèle conceptuel à l'épreuve en établissant les liens entre les caractéristiques d'un cluster logistique et le maintien des alliances entre PSL implantés.

4.1 Clusters logistiques en Chine

Aujourd'hui les regroupements dans le secteur des services sont devenus de plus en plus évidents et font l'objet d'une attention croissante de la plupart des chercheurs (Pandit *et al.*, 2002, Cook et Pandit, 2007). Depuis ces dernières années, la concentration géographique des PSL du secteur des services logistiques devient aussi un des plus importants sujets dans le monde académique et universitaire en Chine (Zhang, 2007b). Suite à la reconnaissance des avantages des clusters logistiques et au soutien du gouvernement au niveau politique, le développement de ces réseaux territorialisés a été beaucoup accéléré.

4.1.1 Situation actuelle des clusters logistiques en Chine

En réalité il y a de nombreux clusters logistiques à travers le monde qui portent des noms différents comme «*Village de Fret*» en Allemagne, «*Parc de distribution*» au Japon, «*Plate-forme logistique*» en Espagne, «*Parc logistique*» en Chine et de nombreuses d'autres appellations (Yu *et al.*, 2005). Le critère principal pour définir un cluster logistique est l'existence d'un regroupement des PSL au sein d'un réseau territorialisé pour différents

objectifs tels que partager ensemble les infrastructures logistiques, réduire le coût de fonctionnement et obtenir une rentabilité d'échelle (Zhang, 2007b).

Le concept du cluster logistique en Chine ressemble à la définition du « *Village de Fret* » en Allemagne. Selon Euro plateforme (2005), un « *Village de fret* » est un espace défini dans lequel toutes les activités concernant le transport, la logistique et la distribution des marchandises, pour le transit national et international, sont effectuées par divers PSL implantés ensemble. Depuis ces dernières années, les chercheurs et le gouvernement en Chine commencent à utiliser le mot « *cluster* » pour décrire ce réseau territorialisé des PSL qui était souvent désigné sous le nom « *parc logistique* » auparavant (Yu *et al.*, 2005, Zhang, 2007b). En soulignant la proximité géographique entre acteurs au sein de ces réseaux, ce terme de « *cluster* » dans le domaine logistique démontre également l'importance d'une autre caractéristique liée à l'aspect relationnel entre les PSL au sein du cluster (Zhang, 2007b).

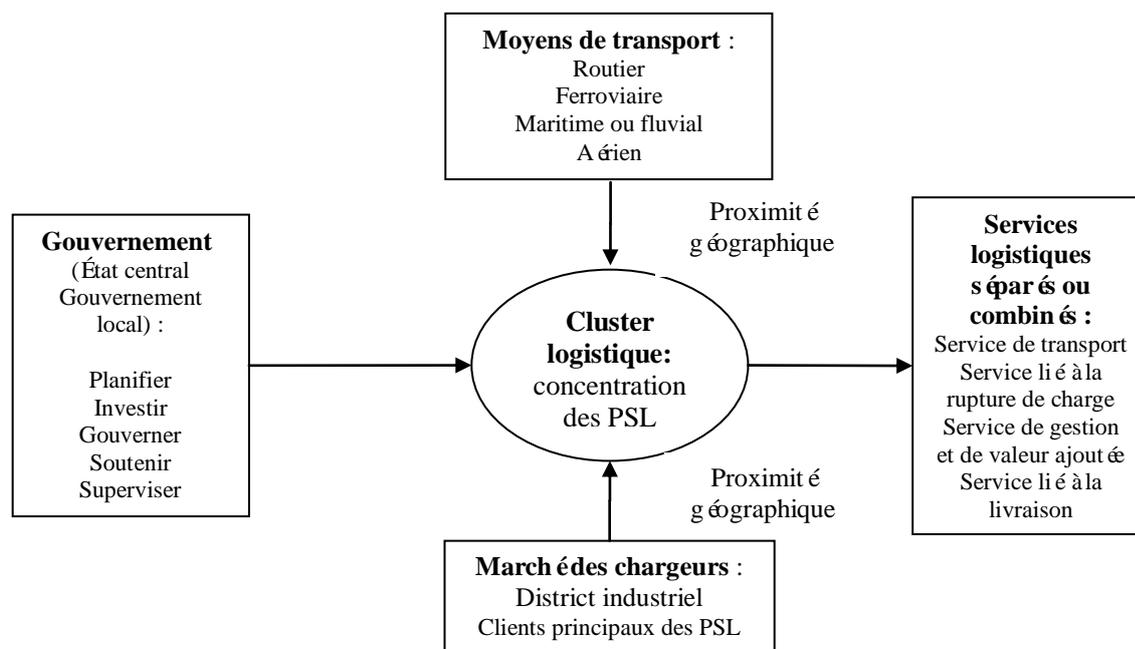
Dans un cluster logistique, les PSL peuvent soit se focaliser sur un ou deux types de services pour les entreprises d'une certaine industrie, soit offrir de multiples services y compris l'entreposage, le transport, le système d'information, la transformation industrielle, le consulting ou l'entretien pour les entreprises de différentes industries (voir Figure 14). La plupart des clusters logistiques en Chine se situent à côté des modes de transport. Certains sont intermodaux, alors que d'autres sont à côté des districts industriels pour mieux répondre aux besoins des clients. À côté de différents types de PSL implantés dans ces clusters, on peut trouver quelquefois des entreprises commerciales et industrielles, des prestataires de services d'assurance et des banques, des associations, des bureaux du gouvernement, etc. En tant que lieu où la compétition et la coopération peuvent coexister entre les acteurs, le cluster logistique qui attire des implantations de PSL devient un endroit important pour encourager les rapprochements.

Selon le deuxième rapport sur les clusters logistiques chinois en 2008⁸⁰, le nombre total des clusters logistiques de différents types a atteint 475, soit deux fois plus qu'en 2006. Selon ce

⁸⁰ Réalisé à la demande de l'État par la Fédération Chinoise de Logistique et d'Achat. CFLP 2008a. Le Rapport du cluster logistique en Chine. China Federation of Logistics and Purchasing.

rapport, seulement 26% des clusters logistiques sont déjà mis en service, mais 46% des clusters sont en cours de construction et 28% sont déjà planifiés. Ces chiffres démontrent l'enthousiasme du gouvernement et des PSL pour ce type de réseau. En effet, les clusters en Chine disposent souvent de terrains assez grands grâce aux soutiens des collectivités territoriales. Presque 65% des clusters logistiques occupent 0.1 à 2.0 kilomètres carrés. Les investisseurs de ces clusters sont diversifiés et comprennent le gouvernement, les entreprises d'État, les entreprises privées ou étrangères. Le gouvernement joue un rôle essentiel dans le développement des clusters logistiques, 85% ont été d'abord planifiés par le gouvernement local.

Figure 14. Le cluster logistique en Chine

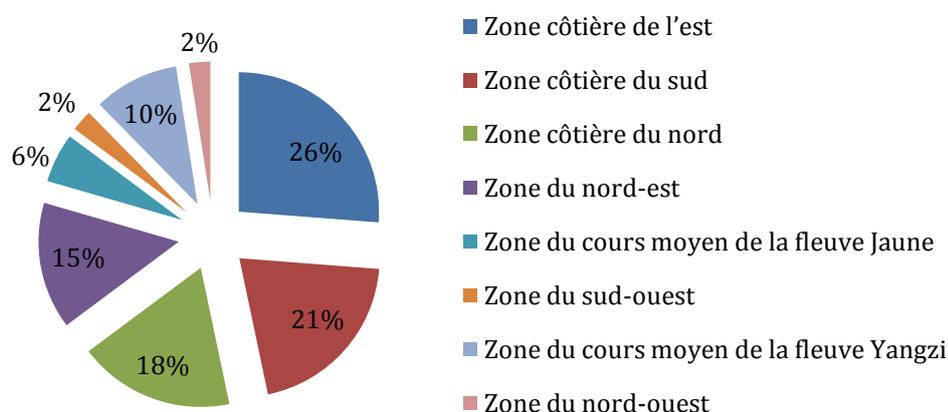


Source : élaboration personnelle

La construction des clusters logistiques s'accorde avec le niveau du développement économique régional en Chine. Ainsi la plupart des clusters logistiques sont dans les régions qui ont une économie bien développée et une bonne position géographique. Par exemple, les

clusters logistiques dans cinq provinces les plus développées (Guangdong, Jiangsu, Zhejiang, Fujian et Shandong), et trois municipalités (Beijing, Tianjin, Shanghai) constituent 57% du total de toute la Chine⁸¹. Dans les régions sous-développées, les progrès des clusters sont relativement lents, mais les gouvernements locaux des régions montrent un vif désir de construire des clusters logistiques afin d'améliorer les services logistiques de la région et inciter plus d'entreprises industrielles ou commerciales à s'installer ou investir.

Figure 15. Répartition géographique des clusters logistiques mise en œuvre en Chine



Source : D'après le rapport sur les clusters logistiques en 2008 de CFLP

Le principe d'un cluster logistique est de créer un regroupement des PSL dans un territoire géographique pour offrir des services logistiques à des chargeurs, mais les formes sont très différentes. Dans la classification nationale en Chine⁸², les clusters logistiques peuvent être divisés en quatre catégories :

- *les clusters logistiques dédiés au transport des marchandises*, qui sont construits à côté des modalités de transport comme le port, l'aéroport, les autoroutes ou les plateformes ferroviaires pour offrir des services logistiques liés essentiellement à ces modes de transport ;
- *les clusters logistiques dédiés à la production industrielle*, qui se situent souvent à côté

⁸¹ Le deuxième rapport sur les clusters logistiques chinois en 2008. CFLP (2008)

⁸² AGCQ 2006. La classification et les fondements des parcs logistiques Administration générale du contrôle de la qualité et Administration de la standardisation en Chine.

des districts industriels afin de s'occuper des activités logistiques liées aux matières nécessaires à la production et aussi liées à la distribution des marchandises ;

- *les clusters logistiques dédiés aux services commerciaux*, qui sont près des centres commerciaux et offrent des services liés aux activités logistiques pour l'entrée et la sortie des marchandises ;
- *les clusters logistiques dédiés aux services synthétiques*, qui s'installent dans les nœuds de transport urbain et se servent de tous les types des entreprises industrielles et commerciales concernant la distribution urbaine.

En se basant sur cette classification et d'autres, comme par exemple dans les études de Yu et al (2005) et de Sheffi (2010), nous allons analyser une typologie des clusters logistiques en présentant des exemples de Chine. Il faut noter que certains clusters logistiques combinent des fonctions de différentes catégories proposées par la classification nationale. Par exemple, le cluster logistique Huangpu à Guangzhou se situe à côté du port et dispose d'une zone franche logistique. Plusieurs autoroutes qui sont près de ce cluster permettent de réaliser la logistique multimodale (mode principal : transport maritime et routier). Ce cluster situé près du district industriel économique de Guangzhou. Aussi, la plupart des PSL dans le cluster logistique Huangpu coopèrent avec des entreprises de ce district économique⁸³. Dans ce cas-là ce cluster peut être celui dédié au transport et à la production industrielle en même temps.

Dans le tableau suivant, nous indiquons les principaux types des clusters logistiques en donnant quelques exemples.

Tableau 15. Classification des clusters logistiques en Chine

Appellation	Condition	Fonctions principales	Type	Exemple
Parc logistique du port (PLP)	Près du port	Distribution internationale et domestique	Cluster dédié au transport	Shenzhen Yantian(ZF), Guangzhou Huangpu(ZF*), Nansha(ZF), Shanghai Waigaoqiao PLP(ZF), Dalian Dahushan Island International

⁸³ CDRG 2011. Plan pour le développement des services logistiques à Guangzhou Commission du développement et de la réforme à Guangzhou.

				PLP, Qingdao Qianwan(ZF), Wuxi Jiangyin Yangtze, Ningbo Beilun(ZF), Zhenjiang, Lianyungang, Suzhou, Nantong PLP.
Parc logistique de l'aéroport (PLA)	Près de l'aéroport	Logistique d'Air express	Cluster dédié au transport	Beijing Tianzu, Shanghai Pudong, Tianjin PLA(ZF), Guangzhou Baiyun, Shenzhen Baoan, Nanjing PLA, Hong Kong PLA.
Parc logistique multimodal (PLM)	Plateforme routière, plateforme ferroviaire, installations intermodales	Transport routier ou ferroviaire, transport multimodal, distribution commerciale	Cluster dédié au transport	Beijing Liangxiang PL, Majuqiao PL, Ningbo Mingzhou PL, Tianjin Nanjiang Bulk PL, Wuhan Road Hub PL, Zhengzhou Baizhuang PL.
Parc logistique industriel	Près du district du développement économique, district industriel	Services logistiques pour la production industrielle	Cluster dédié à la production industrielle	Tianjin Economic developing industrial PL, Wuhan Donghu Guanshan PL, Yizheng petrochemical PL, Suzhou Zhongxin industrial PL.
Zone franche logistique	Près du port ou de l'aéroport, une zone franche spéciale	Logistique franche sous douane	Cluster dédié au transport	Tianjin Bonded International Logistics Operation Zone, Qingdao Bonded, Guangzhou Airport Bonded Logistics Center Qianhai Bay Bonded Port
Distribution urbaine	Près de ou disposer des entrepôts dans la périphérie des villes	Distribution urbaine	Cluster dédié aux services synthétiques	Shenzhen Sungag-Qingshuihe PL, Wuhan Duoluokou Distribution PL, Dalian Laogangqu city PL, Shanghai JiaMing PL.
Parc logistique intégré (PLI)	Combiner les conditions avantageuses de location, transport et marché etc.	Services logistiques intégrés régionaux ou urbains	Cluster dédié aux services synthétiques	Shanghai North-west PLI, Beijing Logistics Port, Nanjing Wangjiawan PLI, Xuzhou Huaihai PLI, Wuxi North-west PLI, Shenzhen Pinghu Logistics Base, Changzhou Xinqu PLI, Suzhou Weiting PLI
Parc logistique pour un secteur	Près des modes de transport ou d'un district industriel d'un seul secteur	Services logistiques pour un secteur défini	Cluster dédié à la production industrielle Cluster dédié aux services commerciaux	Shouguang Agricultural Products LPthe Yangtze River International Chemical Industrial ParkRencheng Pharmaceutical Logistics Park

*ZF : zone franche, près du port ou de l'aéroport et offre la logistique franche sous douane

Source : élaboration personnelle, s'inspiré de (Yu *et al.*, 2005, Sheffi, 2010)

L'apparition des clusters logistiques en Chine, dans un premier temps, est un phénomène qui se crée à la suite du développement de l'urbanisation et l'expansion de la ville avec beaucoup des pressions et des défis provenant de l'élévation de la valeur du terrain et de la pollution environnementale (Zhang, 2007b). Comme il s'agit d'un secteur qui demande beaucoup d'investissements dans les infrastructures et pose toujours des défis pour l'environnement, le gouvernement prend de plus en plus conscience de la nécessité de mettre en place des moyens pour réaliser un management intensif de l'utilisation des équipements logistiques et à une augmentation du taux d'utilisation des infrastructures logistiques (Wang, 2007). La construction du cluster logistique devient ainsi une politique importante du gouvernement qui veut augmenter ce taux d'utilisation et stimuler le développement logistique. Dans un deuxième temps, le cluster logistique présente de nombreux avantages en tant que réseau territorialisé. Les PSL implantés peuvent avoir plus de bénéfices grâce aux ressources partagées et acquérir plus de connaissances ou des informations tacites en créant des réseaux sociaux, comme de la main-d'œuvre spécialisée et des établissements d'enseignement et de formation (Xiong et Nian, 2007).

Les motivations des PSL à entrer dans un cluster logistique se diversifient selon les conditions et les stratégies des PSL, et aussi selon les avantages des différents types de clusters (Peng et Zhang, 2008). Principalement, les PSL cherchent une accessibilité plus facile aux moyens de transport pour réduire le coût logistique. Ils profitent aussi d'une proximité avec les chargeurs pour prévoir leurs besoins en temps réel. Cette proximité augmente les opportunités d'être choisi par les nouveaux chargeurs dans un même marché. Les PSL entrent également dans un cluster pour d'autres objectifs comme la proximité avec d'autres PSL afin d'échanger des informations et mettre en commun des ressources, ou la politique économique avantageuse du gouvernement comme la réduction des taxes, l'allocation spécifique, le financement direct et même certaines primes pour les PSL performants (Zhang, 2007b). Enfin, le choix du cluster peut être influencé par le niveau du développement économique régional et son potentiel, ainsi que par la construction des infrastructures, ou par le potentiel de main-d'œuvre qualifiée dans cette région. C'est pour ces raisons que les clusters logistiques dans les régions sous-développées ont plus de difficultés à attirer des PSL à s'installer (Wang, 2007).

A côté de ces avantages, les clusters logistiques rencontrent certaines difficultés de

développement. Les grands problèmes sont un manque de planification unifiée, un positionnement stratégique faible, le besoin d'améliorer le management et une pénurie de terre et d'investissement (Yu *et al.*, 2005). Bien que les experts proposent qu'un cluster logistique devrait couvrir au moins 200km de rayon d'une région industrielle, la multiplication des clusters dans une même région est de plus en plus fréquente à cause d'une absence d'une macro-planification par les gouvernements locaux en termes de location, arrangement et distribution des ressources (Peng et Zhang, 2008). Un autre problème est que les clusters sont indépendants et n'ont pas de coordination entre eux. Ils se font concurrence pour les terres limitées, les ressources financières et humaines, et les chargeurs potentiels. Par exemple, plus de vingt clusters logistiques sont planifiés dans les trois villes (Jiaxing, Ningbo, Wenzhou) pas loin de Shanghai, sans mentionner les huit clusters logistiques existant déjà dans cette ville⁸⁴.

De plus, deux tiers des clusters logistiques sont approuvés par les gouvernements locaux. M. Lu Jiang qui est le président de CLFP a prévenu du danger d'utiliser la construction des clusters pour lancer simplement une publicité du département administratif⁸⁵ en ignorant le fait que certains clusters logistiques sont sous-performants à cause d'un manque d'implantation des PSL qualifiés.

De toute façon, bien qu'il y ait certains clusters logistiques aujourd'hui qui rencontrent des difficultés et des défis de développement, leur présence sur le marché de la logistique et des PSL devient très importante et favorise le développement de la logistique et des PSL en Chine. En se fondant sur la littérature du cluster, nous allons identifier les caractéristiques principales d'un cluster logistique en Chine.

4.1.2 Caractéristiques d'un cluster logistique en Chine

Dans la section 2.1, nous avons exposé les trois caractéristiques d'un cluster à partir de la littérature : la proximité géographique, les réseaux sociaux et l'intervention des pouvoirs

⁸⁴ <http://www.sinotf.com/GB/Logistics/1119/2008-08-14/111115K8A35.html>

⁸⁵ Discours dans la 6^{ème} Conférence sur les Parcs Logistiques en Chine, 2008, organisé par CFLP

publics. Au sein d'un cluster logistique en Chine, ces trois aspects sont également les caractéristiques principales qui favorisent son développement.

4.1.2.1 Proximité géographique d'un cluster logistique

En tant que base d'un réseau territorialisé, la proximité géographique est la caractéristique la plus importante du cluster logistique des PSL. Plusieurs types de proximité géographique peuvent coexister pour les PSL implantés dans un cluster logistique. Premièrement, les PSL disposent d'une proximité géographique avec des infrastructures de logistiques pour réduire les coûts de production des services. Deuxièmement, ils possèdent aussi une proximité géographique avec le marché des chargeurs pour mieux appréhender leurs besoins. Les chargeurs sont principalement des industriels, mais ils peuvent aussi être des opérateurs des points de transbordement des marchandises comme les ports, par exemple quand des produits proviennent de la grande exportation. Quant aux PSL qui cherchent un cluster logistique pour s'installer, ils réfléchissent sur la proximité de leurs marchés : soit près des unités de production ou des grands ports importateurs, soit près des marchés ou en position intermédiaire sur un lieu très accessible. Troisièmement, les PSL peuvent souvent profiter aussi d'une proximité géographique avec d'autres institutions dans le cluster qui peuvent favoriser leur développement. Quatrièmement, il existe également une proximité géographique entre PSL au sein d'un cluster logistique. Cette proximité permet donc un échange d'informations, une mutualisation des ressources, une économie d'échelle et des externalités économiques et informelles.

La proximité géographique entre PSL peut être l'occasion de construire des réseaux sociaux « Guanxi » entre les membres d'un cluster. Les chercheurs en montrent le grand intérêt par la dimension relationnelle, et synthétisent les avantages de ces relations dans un cluster (Dibiaggio et Ferrary, 2003, Hess, 2004, Zimmermann, 2008). Ce phénomène est plus évident dans le contexte chinois à cause de l'importance des relations interpersonnelles comme « Guanxi » dans le business (Chen et Chen, 2004, Luo, 2007) (voir section 3.1). Nous allons présenter ces réseaux sociaux « Guanxi » dans l'exposé suivant.

4.1.2.2 Réseaux sociaux « Guanxi » au sein d'un cluster logistique

Un cluster logistique dans notre recherche signifie une concentration de PSL dans un endroit défini. Quand ces PSL viennent s'y installer, les réseaux sociaux se forment très vite entre eux. Il faut noter qu'un aspect clé de la culture chinoise est son haut degré de collectivisme (Gold *et al.*, 2002b). Il existe une forte cohésion dans les groupes et les familles élargies dès la naissance. Les normes de comportement interpersonnel chinois distinguent clairement ce qui est intérieur au groupe et ce qui est extérieur. Les Chinois accordent donc plus d'attention à l'attachement, l'harmonie et aux relations à long terme au sein d'un groupe pour éviter être rejeté (Hui et Triandis, 1986). Ils ont tendance à se méfier de tous les autres à l'extérieur du groupe qu'ils intègrent. Un cluster logistique offre ainsi un endroit pour que les PSL puissent se rencontrer et se rapprocher par un lien social d'appartenance d'un même cluster sous une même marque du cluster, ils deviennent des membres d'un groupe de cluster logistique, les relations entre des membres de cette « famille » sont généralement stables et les obligations sont assumées consciencieusement (Kipnis, 1997).

Le « Guanxi » est une autre approche du capital social liée à la culture Confucianisme dans les pays asiatiques comme la Chine. Il correspond aux relations sociales fondées sur des intérêts mutuels et les identifications similaires avec les implications des échanges de « Renqing » (faveur réciproque). Nous avons présentées des définitions et ses caractéristiques dans la section 3.1.2. Suite au besoin d'une contextualisation de notre recherche, nous allons combiner les caractéristiques des réseaux sociaux dans le cluster et celles des réseaux « Guanxi ».

Les réseaux sociaux au sein des clusters logistiques en Chine sont composés des relations « Guanxi » entre les acteurs qui sont notamment des individus. Au travers d'un réseau social « Guanxi », les membres du cluster logistique disposent de plus d'occasions pour les interactions et négociations en respectant des règles et des normes sociales de ce réseau (Gold *et al.*, 2002). Nous allons formuler des propositions en établissant les liens entre les normes dans un réseau « Guanxi » et les facteurs pour maintenir les alliances entre PSL dans les clusters logistiques en Chine.

4.1.2.3 Pouvoirs publics et la gouvernance du cluster logistique

Une dernière caractéristique du cluster logistique en Chine est liée à la gouvernance territoriale en intégrant les acteurs publics dans toutes les phases de développement de ces clusters. L'apparition des clusters logistiques provient de trois types : les facteurs historiques, les initiatives privées et le planning du gouvernement. Il faut voir que 85% des décisions de créer les clusters logistiques sont faites par le gouvernement (Zhang, 2007b). Le but principal est de créer plus d'avantages concurrentiels pour la région. Ainsi les gouvernements chinois à tous les échelons ont intérêt à construire et investir des clusters logistiques. En premier temps, les gouvernements locaux initient des politiques de construction pour créer plus d'avantages concurrentiels pour la région (Yu *et al.*, 2005). Ensuite, ils participent aux différentes phases d'un cluster logistique tels que le planning, l'investissement, la construction et la gouvernance. De plus, ils élaborent également des politiques préférentielles pour les clusters logistiques et font des efforts afin de créer une bonne image et développer l'identité du cluster logistique. Dans ce cas-là, ils font également beaucoup d'efforts pour attirer les investissements des entreprises vers ces clusters.

D'après le rapport de CFLP (2010), 60,8% des clusters logistiques sont planifiés par le gouvernement et opérationnalisés par les entreprises d'État ou privées, 24,2% sont planifiés par le gouvernement et opérationnalisés par les entreprises immobilières, et seulement 15% sont planifiés et aussi opérationnalisés par les entreprises privées. Pour ces clusters logistiques, les pouvoirs publics jouent des rôles en combinant l'approche constructiviste et «reengineering » selon la classification de Favoreu *et al.* (2008), c'est-à-dire qu'ils sont des acteurs importants non seulement dans le processus de «clusterisation » des entreprises avec des efforts importants dans la planification et la construction, mais aussi dans le développement des clusters logistiques.

Pour les clusters logistiques d'initiative privée, les rôles des pouvoirs publics sont des rôles d'appui, d'accompagnement et de soutien du développement d'un cluster logistique (Rosenfeld, 2001). Il est très rare de voir les pouvoirs publics chinois dans une approche évolutionniste qui signifiait une intervention servant seulement à corriger les imperfections de marchés les plus graves (par exemple, la spéculation, le surchauffement du secteur ou une augmentation inattendue du prix sur le marché). Leurs influences ne sont pas négligeables, ni négatives pour

les PSL dans les clusters. Au contraire, les PSL viennent s'installer dans les clusters qui possèdent un fort soutien du gouvernement⁸⁶.

Dans n'importe quelle initiative pour construire un cluster logistique (publique ou privé), les pouvoirs publics peuvent jouer dans la phase du développement d'un cluster logistique deux rôles identifiés dans l'approche « reengineering » : a) favoriser la mise en place d'un système d'action collectif et de relations de partenariats; b) aider à la construction d'une identité commune et d'une vision stratégique partagée. Les pouvoirs publics peuvent jouer ces rôles à travers des dialogues entre les acteurs du cluster (Andersson *et al.*, 2004) ou de la création du cadre et des conditions nécessaires à l'émergence d'un système d'action collectif et partenarial (Cooke, 2002).

La volonté des responsables publics apporte des aides aux clusters est très intéressante pour les PSL. Parce que le secteur de la logistique est sensible à des réponses rapides afin de trouver dans des délais très courts une solution à ses problèmes. Une cohérence au niveau des réponses données par les différents acteurs impliqués comme les pouvoirs locaux, régionaux, nationaux est parfois cruciale.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, ces trois caractéristiques sont cruciales pour le développement d'un cluster logistique. Pour les PSL en Chine, l'entrée dans un cluster logistique présente différents avantages pour leur développement. En plus de cette décision stratégique, certains PSL choisissent aussi de former des alliances horizontales avec d'autres PSL dans les clusters ou en dehors des clusters. Cette coopération à long terme apparaît dans la pratique depuis quelques années et attire notre attention, car le cluster logistique est un lieu où existent des relations intenses entre PSL, mais il n'existe pas encore de recherches traitant les sujets de la situation actuelle des coopérations à long terme entre PSL dans ces clusters. Afin de formuler des propositions de recherche sur ce thème, nous allons présenter d'abord cette tendance des alliances entre PSL en Chine dans l'exposé suivant.

⁸⁶ Selon les entretiens préliminaires avec les cadres dans l'association et les PSL sur terrain (voir Chapitre 5).

4.2 Nouvelle tendance des alliances entre PSL

Depuis quelques années, les PSL en Chine commencent à chercher une stratégie d'alliance entre eux pour différentes raisons. Cette tendance attire l'attention des chercheurs et du gouvernement. Afin de mieux comprendre ce phénomène, nous allons d'abord différencier une alliance logistique de PSL et une alliance logistique horizontale entre PSL.

4.2.1 Alliance logistique des PSL

Une alliance logistique est une coopération interentreprises où les ressources mises en commun, combinées ou échangées ont trait au développement logistique de l'entreprise avec normalement deux types d'alliance - verticale et horizontale (Carbone et Stone, 2005). Dans une alliance logistique, les partenaires peuvent être un PSL et un donneur d'ordres (entreprise manufacturière, commerciale, administration publique), deux (ou plusieurs) PSL (par exemple, un transporteur routier et un transporteur ferroviaire) et même parfois des entreprises qui ne sont pas des spécialistes de la logistique mais qui décident de travailler ensemble pour combler des besoins communs en mettant sur pied un service logistique partagé (par exemple, Wall Mart et Procter & Gamble) et même une *coentreprise* (Roy et Bigras, 2000).

● Alliance logistique verticale entre clients et PSL

Une alliance logistique verticale représente les relations formelles ou informelles entre les donneurs d'ordres et les PSL. Ces acteurs se considèrent comme partenaires de long terme (Bagchi et Virum, 1998). Ce type d'alliance logistique est en effet une autre façon de décrire les relations « *Third-party logistics* ». La différence importante entre une alliance logistique et un simple contrat logistique est la durée de la relation et l'envergure de la prestation demandée. Dans une alliance logistique, les PSL ont un degré d'autonomie et des responsabilités plus fortes que dans les contrats épisodiques (Carbone, 2004).

● Alliance logistique horizontale entre PSL

Les alliances horizontales dans le secteur des services ne sont pas de choses nouvelles. Elles

existent dans les services des compagnies aériennes (McCartney, 2004)⁸⁷, dans les services financiers (Adams, 2004)⁸⁸ et dans les services d'information électronique (ElectronicNews, 2004)⁸⁹. Les services des PSL sont souvent limités par rapport aux demandes des clients à cause de la complexité de l'opération, de la mondialisation des activités logistiques ou des besoins en développement intégré. Une alliance logistique horizontale entre deux ou plusieurs PSL devient un choix stratégique permettant de partager des ressources, de développer de nouveaux marchés et de réaliser d'autres objectifs stratégiques et spécifiques (Carbone, 2004).

Au cours des dernières années, des PSL en Europe ont déjà commencé à former des alliances entre eux pour atteindre d'abord une présence globale sur le territoire, c'est-à-dire pour étendre les marchés. Les recherches de Carbone et Stone (2005) ont catégorisé les objectifs principaux stratégiques et opérationnels qui incitent les PSL à former ce type d'alliance en Europe. En premier lieu, les PSL peuvent réaliser une économie d'échelle, mettre en commun des ressources logistiques, élargir et mutualiser l'offre des services au niveau géographique et/ou commercial. Ces PSL pourraient être capables de combiner les transports routier, ferroviaire, maritime, aérien et tous les services à valeur ajoutée au long de la *supply chain* pour la satisfaction des clients par le biais d'une alliance. Nous appelons cela l'offre d'un « *one-stop* » service, c'est-à-dire qu'on peut avoir tous les services dans un panier ce qui permet d'accroître la compétitivité des clients et du PSL lui-même. Le recours à une alliance est moins coûteux par rapport à une stratégie du développement interne des PSL pour les nouveaux services et solutions. De plus, les PSL peuvent obtenir plus facilement des connaissances du nouveau contexte comme les connaissances sociales, culturelles, politiques, légales, etc. En tout cas, les raisons poussant les PSL à se rapprocher sont diverses comme la volonté de pénétrer de nouveaux marchés en termes géographiques ou commerciales, ainsi que la volonté de développer de nouvelles compétences ou de renforcer un réseau sur un même métier.

⁸⁷ Les compagnies aériennes coopèrent pour créer de nouveaux services.

⁸⁸ Les banques forment des contrats avec les firmes de traitement des données afin de fournir les nouveaux services financiers.

⁸⁹ Les firmes de la télécommunication de mobile forment des alliances avec des entreprises de divertissements pour offrir de nouveaux services électroniques.

Afin d'identifier les alliances entre les PSL en Chine, nous catégorisons les alliances des PSL en trois types en prenant les propositions de types d'alliance de Dussage et Garette (1991):

- *les alliances complémentaires*, permettent de combiner des compétences différentes, d'accéder à des ressources indispensables dans une offre complète de services logistiques, de l'amont à l'aval de la *supply chain*. Cette alliance permet d'établir un avantage concurrentiel commun pour tous les partenaires;
- *les alliances de co-intégration*, assurent des économies d'échelle sur une partie ou la totalité des services logistiques offerts ;
- *les alliances de pseudo concentration* : les PSL dans ce type d'alliance s'associent pour un service logistique commun.

Au cours de ces dernières années, de nombreuses études ont été consacrées à la coopération dans l'industrie. Mais il manque des recherches portant sur l'alliance logistique entre PSL. Notre recherche voudrait continuer à traiter ce sujet dans le contexte chinois.

4.2.2 Alliance logistique horizontale entre les PSL en Chine

La formation d'une alliance horizontale entre PSL est un sujet nouveau en Chine dans la pratique, mais attire de plus en plus l'attention des chercheurs et du gouvernement (Xie, 2008). En 2007, une alliance horizontale assez connue dans le secteur de la logistique qui s'appelait « Wu Tong Tian Xia » (« On livre dans le monde entier ») est proposée par un grand PSL à Beijing. Le PDG avait organisé plusieurs conférences et invité des dizaines de grands PSL de différentes villes pour former une alliance afin de mettre en commun les ressources des alliés en créant une nouvelle organisation pour traiter les commandes des clients. Les PSL de cette alliance étaient plutôt des entreprises de moyenne taille ayant réussi dans leurs régions. Mais à cause du déséquilibre régional et des différences de contextes régionaux en Chine, ils ont ressenti le besoin d'élargir leurs marchés au niveau national. De plus, l'ouverture totale du marché de la logistique depuis 2006 avait forcées PSL à réfléchir sur de nouvelles stratégies pour faire face à la concurrence avec les PSL étrangers. Dans ce cas-là cette alliance était une opportunité pour ces PSL. Ils avaient décidé de mettre en commun soit différentes ressources

pour avoir une complémentarité, soit des ressources similaires pour réaliser une économie d'échelle. Malheureusement, cette alliance n'a pas connu un grand succès pour plusieurs raisons, essentiellement à cause de la défiance entre partenaires et du manque de communication⁹⁰.

Bien que cette alliance au niveau national n'ait pas eu un grand succès, la tendance à former ce type d'alliance horizontale en Chine ne s'est pas arrêtée. Après la crise financière de 2008, les PSL comprennent mieux les avantages de coopérations. Ils ont davantage de motivations à s'allier avec d'autres PSL. Les deux phrases les plus courantes des PSL pendant cette période sont : « *Tao guang yang hui* » (cacher ses talents et attendre son heure) et « *Bao tuan qu nuan* » (rester unis pour se chauffer).

A l'heure actuelle, nous pouvons trouver des préconisations sur la coopération et l'alliance partout dans les documents écrits et dans la pratique. En 2009, l'Etat a lancé le plan de relance pour le secteur de la logistique, dans lequel il a évoqué qu'il faudrait « *intensifier le soutien politique des restructurations et des fusions-acquisitions dans le secteur des PSL* », et « *encourager les formes comme les prises de participation, les fusions, les acquisitions, les joint-ventures et les coopérations afin de réaliser une réorganisation des actifs, ainsi de faire émerger de grands PSL avec un haut niveau de qualité de services et une forte compétitivité* » (CAEC, 2009). Bien que les fusions et les acquisitions soient les choix principaux des PSL pour élargir leur réseaux, ces moyens sont considérés comme assez risqués, car la complexité de l'intégration structurelle et organisationnelle avec les différentes cultures est souvent sous-estimée (Carbone et Stone, 2005). A l'inverse, une alliance horizontale avec d'autres PSL permet une flexibilité organisationnelle grâce à l'accès à un réseau. Le choix des partenaires est conservé sans investissements supplémentaires dans les infrastructures ou les opérations financières. En effet, bien que le nombre d'alliances ait considérablement augmenté et que cette démarche se développe rapidement en Chine, le taux de succès de ces coopérations est relativement faible selon nos recherches sur le terrain. Il apparaît indispensable de rechercher l'impact de certains facteurs sur la réussite de l'alliance entre PSL.

⁹⁰ D'après un entretien informel avec un allié de la ville de Guangzhou, effectué par la chercheuse en 2007.

En se fondant sur la recherche dans la littérature occidentale, nous concluons que les alliances se caractérisent par trois types de risques à l'origine des instabilités et des difficultés pour maintenir les alliances: risques de performance, risques relationnels et risques financiers (voir section 1.2.2). Ces risques sont dus essentiellement à la difficulté d'atteindre un équilibre entre partenaires au niveau des compétences et des pouvoirs, de contrôler les comportements opportunistes et de réduire les coûts liés à l'alliance. A cause de la nature complexe de compétition et de coopération dans une alliance horizontale (Bengtsson et Kock, 2000) , les risques sont plus difficiles à contrôler que dans une alliance verticale.

Il faut voir qu'une grande partie des risques peut être contrôlés et réduites grâce aux attentions des alliés et aux mécanismes de prévention et de contrôle. Selon la littérature et des résultats de notre recherche préliminaire sur l'alliance horizontale entre PSL en Chine, nous proposons quatre aspects pour le maintien d'une alliance entre PSL (voir Tableau 16):

- La prudence quand au choix des partenaires pour réduire trois type des risques qui peuvent causer l'instabilité ou la rupture d'une alliance : les risques de performance à cause des problèmes de la complémentarité des compétences des clients ; les risques financiers à cause d'un pouvoir de négociation asymétrique ; les risques relationnels à cause des objectifs propres incompatibles des partenaires. Un choix des partenaires selon les critères des compétences et de bonne volonté permet de réduire ces risques et permet le maintien de l'alliance.
- La bonne capacité de coordination signifie une communication ouverte et franche dans l'établissement des contrats écrits ou oraux de l'alliance. Elle est également importante pour réduire les risques quand il y a des difficultés inattendues venant de l'environnement externe à l'alliance. La coordination efficace et efficiente incite à échanger et discuter les ajustements des processus et des réactions afin de faire face aux difficultés et aux conflits pendant la durée d'une alliance. Pour ces raisons, nous soulignons que ce facteur est aussi essentiel pour augmenter la possibilité de survie d'une alliance.
- Le contrôle sera une protection attentive des avantages concurrentiels des alliés. Le contrôle formel, tel que le contrat écrit, peut décrire les processus de résolutions des

problèmes liés à l’opportunisme des partenaires. Le contrôle informel est un autre moyen qui utilise surtout les normes sociales pour éviter les comportements opportunistes. En tant que mesure préventive, il permet de réduire notamment les risques relationnels.

- La confiance entre PSL permet non seulement de réduire les coûts de transaction, mais aussi de renforcer les liens interorganisationnels entre PSL. Dans le contexte chinois, la confiance et le contrôle sont influencés également par l’existence des réseaux sociaux «Guanxi » et leurs caractéristiques. Cette confiance favorise surtout la réduction des risques relationnels suite à des comportements opportunistes.

Tableau 16. Les facteurs de maintien d’une alliance

	Avantages	Liens avec le maintien d’alliance
Choix des partenaires (section 1.2.3.1)	- Assurer une complémentarité des partenaires au niveau des compétences et de la bonne volonté - Vérifier les motivations et les objectifs propres de chaque partenaire pour entrer dans une alliance	- Réduire les risques de performance - Réduire les risques financiers - Réduire les risques relationnels à cause des comportements opportunistes
Coordination (section 1.2.3.2)	- Communiquer et ajuster les processus et les actions pour la réalisation des objectifs communs	- Réduire les risques de performance - Réduire les risques financiers
Contrôle (section 1.2.3.3)	- Protéger les avantages concurrentiels de chaque partenaire par le contrat écrit ou le contrat informel	- Réduire les risques relationnels à cause des comportements opportunistes
Confiance (section 1.2.3.4)	- Réduire les coûts de transactions	- Réduire les risques relationnels à cause des comportements opportunistes

Source : élaboration personnelle

Le tableau ci-dessus synthétise les quatre facteurs nécessaires pour le maintien d’une alliance entre PSL. Dans l’exposé suivant, nous allons essayer d’établir les liens entre les caractéristiques principales des clusters logistiques et ces mécanismes de régulation pour une réussite de l’alliance au travers d’une série de propositions de recherche.

4.3 Propositions et modèle de recherche : le cluster logistique et le maintien des alliances entre PSL

Notre objet de recherche concerne essentiellement les PSL en Chine. Dans les sections précédentes, nous avons présenté la situation actuelle des PSL, les avantages qu'ils ont à former des alliances entre eux, et les risques potentiels. Pour réduire ces risques, quatre aspects ont été proposés, fondés sur une étude de la littérature et une analyse du contexte. De plus, nous avons aussi présenté un autre aspect contextuel important qui influence le développement des PSL en Chine : l'émergence des clusters logistiques.

La littérature nous montre que le cluster est un lieu de la combinaison entre la coopération et la compétition. La notion même de cluster selon Porter (1998) est en fait liée aux collaborations entre firmes dans un cluster grâce à la proximité géographique et aux relations sociales dans la communauté d'un cluster. Nous allons ainsi à aborder des questions sur les relations entre PSL implantés dans les clusters logistiques. Quand les PSL entrent dans les clusters logistiques, auront-ils intérêt à former des alliances horizontales entre eux ? Nous formulons plus précisément comme suivante :

Le cluster logistique possède-t-il des caractéristiques qui favorisent une stratégie d'alliance entre PSL ?

Bien qu'il y ait déjà quelques recherches sur les clusters du secteur des services dans la littérature (Cook et Pandit, 2007), il manque encore des discussions sur les clusters logistiques des PSL. Peu de recherches traitent du sujet des relations entre PSL dans ce type de réseau territorialisé. Pour mieux connaître le phénomène, nous avons fait des allers-retours entre le terrain et la théorie dans la première phase de notre recherche. Selon l'analyse du contexte et les premiers entretiens informels avec des experts de ce domaine (professionnels et professeurs d'université), nous avons d'abord confirmé que, dans le futur le cluster logistique jouera un rôle important dans le développement de la logistique en Chine. Les alliances deviendront une décision stratégique importante pour les PSL en présentant des avantages face aux défis de leur développement dans ce marché incertain, turbulent et dynamique.

Nous avons observé aussi que, dans la réalité certains PSL ont commencé à tenter des alliances, surtout en-dehors du cluster et parfois dans le cluster logistique. Notre analyse s'articule donc sur deux postulats : tout d'abord, le cluster logistique présente des caractéristiques favorables au développement des PSL dans le marché chinois ; ensuite certaines de ces caractéristiques peuvent avoir des impacts sur le maintien d'alliance. L'objectif de notre analyse est donc de mieux comprendre la stratégie d'alliance entre PSL et d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer le maintien de ces alliances au sein d'un cluster logistique chinois.

Suite à notre analyse des tentations d'alliances horizontales entre PSL en Chine, nous avons souligné que la décision stratégique d'alliance résulte des réflexions sur les ressources internes disponibles des entreprises et des exigences venant des pressions externes. Nous nous proposons de montrer qu'un aménagement des PSL dans un cluster influence positivement les alliances horizontales entre PSL, car non seulement cela offre des aides et des avantages à la formation d'alliance, mais cela favorise aussi le maintien d'une alliance. Pour une recherche plus approfondie sur le terrain, nous identifierons donc trois caractéristiques du cluster logistique en Chine- *la proximité géographique, les réseaux Guanxi et l'intervention des pouvoirs publics*. Nous ferons ensuite des propositions sur les quatre aspects importants pour assurer le succès d'une alliance horizontale : le choix des partenaires, la coordination, le contrôle et la confiance.

4.3.1 Proposition 1. Proximité géographique dans un cluster logistique

La première proposition de notre recherche porte sur le lien existant entre la proximité géographique dans un cluster logistique et les deux aspects les plus importants pour le maintien d'une alliance qui sont: le choix de partenaires compétents et fiables (Koot, 1988, Cavusgil et Evirgen, 1997, Dacin *et al.*, 1997), et l'élaboration d'une coordination débouchant sur un accord par un contrat écrit ou oral permettant d'identifier les objectifs communs, les structures de gouvernance de l'alliance, et les procédures de résolution des problèmes pouvant survenir (Marcotte et Julien, 1995). Nous essayerons de dégager le lien existant entre ces deux facteurs et la proximité géographique du cluster logistique.

La proximité géographique est en fait la caractéristique fondamentale d'un réseau territorialisé

(Zaheer et Manrakhani, 2001). Dans la section 2.2.1.3, nous avons montré les différentes approches de la typologie de proximité. La proximité géographique, telle que nous l'entendons ici, correspond à une distance géographique entre deux entités, pondérée par les moyens de transport et par le jugement des individus sur la nature d'une telle distance (Rallet et Torre, 2004). Il y a plusieurs types de proximité géographique au sein d'un cluster logistique. L'une renvoie à la distance entre PSL. Un autre correspond à la distance entre les PSL et le marché des chargeurs ou d'autres institutions. Ces deux types de proximité géographique sont liés à notre objet de recherche. Ils peuvent favoriser une circulation des informations tacites sur les PSL, ce qui permet un choix plus correct des partenaires compétents et fiables (Preissl et Solimene, 2003), ainsi qu'une coordination pour négocier le contrat et échanger les objectifs respectifs entre PSL (Hauch, 1995). Grâce à la proximité géographique du cluster, les PSL auront plus d'occasions de communiquer et de maintenir des relations susceptibles de favoriser des coopérations à long terme, comme par exemple une alliance horizontale.

Nous considérons donc ces deux types de proximité géographique comme avantageux pour la formation d'alliance horizontale entre PSL.

Proposition 1. La proximité géographique dans le cluster logistique encourage les PSL à former des alliances horizontales entre eux en favorisant le choix des partenaires et la coordination.

4.3.1.1 Proximité géographique et choix des partenaires

Nous avons résumé les motivations à former une alliance horizontale d'après la littérature. Il faut avouer que ce n'est pas une décision facile à prendre face au taux élevé d'échecs de ce type de rapprochement à cause des risques potentiels liés à l'opportunisme et à la concurrence très forte et dangereuse entre partenaires (Das et Teng, 2001).

Une alliance horizontale entre concurrents est très spécifique par rapport à d'autres formes de rapprochements d'entreprises. Les partenaires doivent en effet échanger un minimum d'informations pour que l'alliance soit opérationnelle. En même temps il faut garder suffisamment d'informations pour préserver des avantages concurrentiels respectifs. La situation « *d'associées-rivales* » exige une attention aux objectifs plus importante des

«*partenaires-concurrents* », qui ne sont pas forcément cohérents avec ceux de chaque membre de l'alliance (Bengtsson et Kock, 2000).

Pour éviter au maximum le développement des opportunités dans une alliance horizontale, il faut tout d'abord bien identifier des partenaires fiables et compétents. Ceci permettra d'éviter des PSL incompétents, préoccupés à développer leurs avantages compétitifs en nuisant aux intérêts des autres alliés. Mais il est souvent coûteux de trouver des agents en qui l'on peut avoir confiance (Mothe, 1999). Aussi dans un cluster, la proximité géographique permet une circulation d'informations plus ouverte et transparente sur les capacités des PSL implantés dans le cluster (Preissl et Solimene, 2003). Selon Suire et Vicente (2008), la proximité géographique est en effet la caractéristique la plus importante du cluster susceptible de réduire les coûts de transaction grâce à un rapprochement géographique des acteurs dans une chaîne de valeur et d'autres institutions concernées. Ces coûts de transactions incluent les coûts de collecte de l'information au sujet de partenaires potentiels. De plus, la proximité des marchés favorise aussi le choix des partenaires. En effet, des informations sur des PSL dans le cluster s'obtiennent plus facilement à partir des échanges d'informations avec leurs clients. Enfin, la proximité géographique d'un cluster logistique permet la détection d'opportunités d'alliances proposées par des PSL, et la réduction du temps et des coûts pour évaluer l'opportunité perçue, en vérifiant les capacités des partenaires avant de prendre la décision de former une alliance.

Pour les PSL dans un cluster logistique, la proximité géographique peut être donc un facteur positif pour la formation d'alliance car elle permet d'identifier les partenaires.

Proposition 1.1. La proximité géographique accélère la circulation des informations entre partenaires, ce qui favorise le choix des partenaires d'une alliance entre PSL.

4.3.1.2 Proximité géographique et coordination

La coordination est indispensable dans les échanges commerciaux et la motivation d'une réduction des coûts de coordination contribue à un rapprochement des entreprises. Dans la littérature sur les alliances, les chercheurs ont déjà confirmé l'importance d'une coordination efficace et efficiente pour la formation et le maintien d'une alliance (Poulin *et al.*, 1994, Hauch, 1995, Marcotte et Julien, 1995). Dans la phase de formation d'une alliance horizontale, une

coordination ayant pour but d'échanger des objectifs individuels et de négocier un accord de coopération est cruciale pour réduire les conflits potentiels pendant la période de l'alliance. Elle est importante pour identifier les objectifs communs à chaque allié et pour clarifier les devoirs des partenaires et les procédures de coordination à mettre en œuvre en cas de difficultés ou de comportements opportunistes pouvant survenir (Midler *et al.*, 2002).

La proximité géographique du cluster logistique contribue à une réduction des coûts de négociation et des coûts de passation de contrats pour la formation d'une alliance. Nous proposons ainsi que la proximité géographique contribue au maintien d'une alliance horizontale par une meilleure coordination au sein du cluster. Bien que le développement des NTIC permette aux PSL de communiquer à distance (Chiu *et al.*, 2006), les contacts de face-à-face sont toujours plus efficaces et efficaces pour communiquer et négocier (Preissl et Solimene, 2003, Andersson *et al.*, 2004). Les PSL peuvent communiquer et négocier plus facilement grâce à leur proximité géographique.

Proposition 1.2. L'efficacité et l'efficience de la coordination dans une alliance entre PSL sont favorisées par l'installation des PSL dans un cluster qui leur permet de s'appuyer sur une proximité géographique pour communiquer et négocier.

4.3.2 Proposition 2. Réseaux sociaux «Guanxi » dans un cluster logistique

La réussite de l'alliance n'est pas facile à réaliser. Nous avons présenté les trois types principaux risques inhérents à une alliance (Montfort, 1997, Das et Teng, 2001): risques financiers, risques stratégiques et risques de performance. Ces risques sont causés par des changements environnementaux, des comportements opportunistes ou simplement par l'existence de plusieurs centres de décisions dans une alliance (du fait de la complexité de l'organisation) (Das et Teng, 2001). Par un contrôle contractuel ou par d'autres mécanismes informels, comme la confiance liée aux bonnes volontés des partenaires et la bonne coordination tout au long de l'alliance permettant d'échanger dès qu'il y en a besoin, ces risques peuvent être réduits ou évités. Dans une alliance horizontale entre concurrents comme celle entre PSL, le taux d'échecs de ces relations coopératives étant relativement élevé il faut

veiller à la réduction des risques pour maintenir l'alliance dans le temps.

Dans la littérature occidentale, lorsque les entreprises se développent à l'intérieur de réseaux sociaux constitués, ces réseaux peuvent être considérés comme un mode de gouvernance. Ceci permet d'éviter les comportements opportunistes et de réduire les coûts de transaction (Huault, 2004, Baret *et al.*, 2006). Dans le contexte chinois, les réseaux sociaux se présentent plutôt sous la forme d'un réseau « Guanxi » qui s'appuie sur des relations interpersonnelles. Selon Pye (1992), le « Guanxi » est un représentant des connexions sociales fondées sur des intérêts mutuels et des identifications similaires avec implications d'échanges de faveurs continue. En disposant des caractéristiques comme « *renqing* » « *mianzi* » et « *ganqing* » (voir section 2.1.2.1), un réseau « Guanxi » peut favoriser l'établissement de la confiance au travers des obligations réciproques, de l'affection et de l'attention portée à la dignité des personnes dans ce réseau.

Après une revue de la littérature et après avoir réfléchi sur le contexte, nous proposons de dire que les PSL veilleront à mieux maintenir leurs alliances horizontales sous l'influence des réseaux « Guanxi » au sein du cluster (proposition 2).

Proposition 2. Il existe une relation directe entre le niveau de l'encastrement des PSL dans les réseaux sociaux « Guanxi » au sein du cluster logistique et le maintien d'une alliance horizontale entre PSL.

4.3.2.1 Réseaux sociaux « Guanxi » et confiance

Lambe (Lambe *et al.*, 2002) affirme que le succès d'une alliance est déterminé en partie par les facteurs relationnels comme la confiance entre partenaires. Généralement, la confiance réduit les coûts de transactions en « *remplaçant des contrats par un serrement des mains* » (Adler et Kwon, 2002). Dans l'étude de Dei Ottati (1994) portant sur les publications traitant des districts industriels et des transactions inter-liées, l'auteur constate que l'environnement socio-économique du district favorise le développement de relations de confiance à l'intérieur du district grâce aux effets combinés des normes sociales et des incitations économiques. Il propose que la confiance basée sur la réputation soit considérée comme un capital stratégique personnel qui pouvant être utilisé pour peser sur les transactions.

Selon une étude préliminaire sur le terrain en Chine, nous avons observé que les coopérations entre PSL sont souvent informelles et liées à la confiance interpersonnelle entre directeurs des mêmes réseaux sociaux «Guanxi » surtout au sein du cluster logistique. A partir de ces résultats, nous proposons que la confiance en la personne qui représente un des alliés – c'est souvent le directeur dans les PSL de taille moyenne et petite - est influencé par trois catégories d'antécédents :

- 1) les relations interpersonnelles «Guanxi »entre personnes représentant les différents alliés ;
- 2) les interactions entre ces deux parties ;
- 3) les expertises et les statuts de ces représentants des PSL. Nous considérons donc que les PSL peuvent avoir plus confiance en leurs partenaires au sein de l'alliance s'ils appartiennent tous à un même réseau social «Guanxi »au sein du cluster logistique (Proposition 2.1).

A ce niveau, la réputation joue un rôle important, car la confiance entre les partenaires a deux fondements : la réputation de fiabilité et de compétence d'un représentant d'un partenaire dans le réseau social «Guanxi »; la réputation de fiabilité et de compétence d'une entreprise PSL dans le réseau social «Guanxi ». Mais le réseau «Guanxi »est constitué d'individus. Ainsi la réputation d'une entreprise est liée fortement à celle de son responsable. Les PSL appartenant à un réseau social «Guanxi »obtiennent plus facilement des informations sur les autres PSL comme leurs statuts, leurs capacités de collaboration, leurs expertises, et surtout leur fiabilité

La réputation d'une personne et d'une entreprise est liée à une autre caractéristique des réseaux sociaux «Guanxi »: l'importance du «mainzi »(face). Il peut être perdu quand les gens, soit par leur comportement ou par celui de personnes qui leurs sont étroitement liés, ne répondent plus aux exigences essentielles correspondant à leur position sociale (Pye,1992). Perdre le «mainzi »revient à perdre la crédibilité de ses principes moraux ou de ses compétences. On peut être exclu des réseaux sociaux «Guanxi »car on ne peut plus prétendre jouir d'une position honorable dans la société (Vorapheth, 1997). Pour rester dans les réseaux sociaux «Guanxi »et profiter de ses avantages, il faut être très prudent surtout pendant les coopérations avec des partenaires d'un même réseau. Il faut éviter de suspendre les relations d'une façon directe et consciente ou de susciter des critiques graves portant sur sa réputation à propos des comportements opportunistes, ce qui pourraient faire perdre le «mainzi ». C'est pourquoi nous considérons que les réseaux sociaux «Guanxi » peuvent contribuer à l'établissement de

relations de confiance influençant à long-terme les relations au sein d'une alliance (Proposition 2.2).

Dans le monde du business occidental, on dit souvent « *business is business* » pour éviter un mélange entre affaires et sentiments. Mais dans le contexte chinois, l'affectif et d'autres facteurs comme la confiance (du fait d'une appartenance à des réseaux sociaux « Guanxi ») peuvent coexister avec les affaires.

Proposition 2.1. Les PSL encastrés dans un réseau social « Guanxi » au sein d'un cluster logistique développent des alliances horizontales fondées sur une relation de confiance accentuée par la réputation des PSL dans ce réseau. Cette relation de confiance privilégie une relation dyadique favorisant l'orientation à long terme d'une alliance.

4.3.2.2 Réseaux sociaux « Guanxi » et contrôle informel

Pour étudier le lien entre cluster logistique et contrôle d'alliance entre PSL, nous avons décidé de nous limiter à la question du contrôle informel. Nous ne discuterons pas les impacts d'une concentration géographique sur le contrôle formel comme l'architecture d'un contrat d'alliance ou d'autres procédures écrites et formelles. Les recherches en économie et en sociologie considèrent généralement la gouvernance relationnelle et les contrats formels comme substituables (Larson, 1992, Dyer et Chu, 2003). Dans la section 1.2.3.4, nous avons montré qu'il y a toujours le risque de créer un climat de défiance réciproque par une mise en place de mécanismes formels de contrôle (Ghoshal et Moran, 1996). Afin de minimiser ces influences de la surveillance et de l'autorité, les chercheurs ont souligné l'importance de recourir à des investissements comme des actifs spécifiques qui seront perdus si la relation est rompue ou s'il y a des comportements opportunistes (Fréry, 1997).

Le « Guanxi » peut être considéré comme des équipements ou des machines coûteuses. Il est plus précieux parce qu'il est difficile à retrouver si on le perd à cause du non-respect des normes sociales de ce réseau (Gold *et al.*, 2002). Les comportements des partenaires d'une alliance qui disposent du même réseau « Guanxi » sont donc soumis à une forte pression : il est plus facile de persuader les partenaires d'atteindre les objectifs déterminés dans la phase initiale de la formation de l'alliance. Pour cette raison, nous proposons de dire que le contrôle favorisé par

les réseaux sociaux «Guanxi »est de nature sociale et informelle, ce qui se fonde sur une culture et des valeurs communes (Kirsch, 1996). Ce contrôle informel limite essentiellement l'opportunisme. Les trois grandes normes de bases d'une relation « Guanxi »sont «Renqing », «Mainzi » et «Ganqing » (Kipnis, 1997). Ces normes sociales standardisent les comportements des personnes dans le réseau. Parmi ces trois normes, nous proposons de dire que le «Renqing » qui est un principe de réciprocité (plus important caractéristique de «Guanxi ») joue un rôle important dans ce contrôle informel d'alliance. Car les partenaires de réseaux sociaux «Guanxi »doivent considérer leurs relations comme des relations de faveurs continues qui ne sont pas fondées seulement sur des échanges commerciaux (Hwang, 1987 ; Ordonnez et Pablos, 2005). Il faut donc prendre davantage en compte les pertes relationnelles qu'entraînerait un comportement opportuniste.

Proposition 2.2. Les réseaux sociaux «Guanxi » dans un cluster logistique constituent un mécanisme de contrôle informel qui favorise le maintien d'une alliance. Ce mécanisme de contrôle est fondé sur un ensemble des normes sociales appelées «renqing » qui implique un principe de réciprocité

4.3.2.3 Réseaux sociaux «Guanxi » et coordination

La coordination est nécessaire et capitale pour le succès d'une alliance (Hauch, 1995). Les risques d'une alliance sont souvent liés à des problèmes de communication et de coordination entre les partenaires. Poulin *et al.* (1994) ont souligné l'importance de l'échange et du partage de l'information d'une façon transparente et claire. Pendant la durée d'une alliance, la nature de la coopération peut changer et il peut être possible d'avoir à la modifier. Il faut donc pourvoir réévaluer et ajuster les objectifs préalablement définis ou les modes d'organisation (Doz et Hamel, 1998). Une coordination performante nécessite de construire une compréhension mutuelle entre partenaires au-delà de la différence des attitudes pour réduire l'instabilité et la dissonance de la relation (Midler *et al.*, 2002). Parce que les partenaires possèdent leurs objectifs respectifs en dehors de ceux de l'alliance, il est facile d'avoir des malentendus quand les objectifs des partenaires sont mal communiqués et restent en conflit pendant la période de l'alliance. De plus, en face des défis externes et des changements environnementaux, une alliance a besoin de mécanismes plus informels en plus du contrôle hiérarchique pour réduire les coûts de coordination et maintenir cette coopération (Gulati et Singh, 1998). Les réseaux

sociaux sont souvent considérés comme facilitateurs de communication et de coordination d'une façon informelle (Gold *et al.*, 2002). Pour cette raison, nous nous interrogerons sur les impacts potentiels des réseaux sociaux «Guanxi » au sein d'un cluster logistique pour ce qui concerne la coordination de l'alliance.

Nous avons montré l'attention que les Chinois accordent à l'appartenance à un groupe ou à une famille dans la partie littérature. Les PSL, au sein d'un cluster logistique, ont plus de facilité à former des réseaux sociaux «Guanxi » grâce à leur localisation géographique délimitée à un espace déterminé et à la similitude du domaine d'activité. Ce sentiment d'appartenance à un «groupe » permet aux PSL de mieux assurer la stabilité de leurs relations sociales au sein du cluster. Ils sont donc plus à l'aise pour échanger des informations. Quant aux alliances, nous avons interrogé des spécialistes et quelques PSL dans notre recherche préliminaire pour comprendre le phénomène d'une façon générale. Les PSL ont déclaré avoir moins de difficultés de coordination avec des partenaires lorsqu'ils connaissent bien leurs patrons et s'ils appartiennent aux mêmes réseaux sociaux «Guanxi ». Les alliances entre PSL ne sont pas faciles quand on travaille avec des chargeurs. La qualité des services nécessite un échange et une discussion permanente avec les chargeurs, et il faut coordonner les partenaires pour l'ajustement des actions. Dans ce cas-là nous proposons de dire que l'existence des réseaux sociaux «Guanxi » favorise la coordination entre PSL au sein d'un cluster logistique (Proposition 2.3).

Proposition 2.3. Quand les PSL sont encadrés dans les réseaux sociaux «Guanxi », ils disposent d'un fort sentiment d'appartenance à un «groupe », ce qui favorise la communication, l'échange et la discussion qui permet de réaliser une coordination efficiente.

4.3.3 Proposition 3. Pouvoirs publics dans un cluster logistique

Pour augmenter l'attractivité d'un territoire, les acteurs publics s'intéressent de plus en plus au développement économique à l'échelle globale et manifestent une volonté très vive de participation au pilotage des réseaux territorialisés (Helmsing, 2001, Mendez, 2005). Depuis les années 1980, les acteurs publics mettent en place des actions d'une manière organisée et

planifié avec l'objectif de favoriser et de contrôler la création et le développement des clusters d'entreprises (Andersson *et al.*, 2004). Les rôles des institutions et des politiques publiques dans la constitution et le développement des clusters d'entreprises ont suscité un intérêt croissant chez les praticiens et les chercheurs (Favoreu *et al.*, 2008).

Au sein d'un cluster logistique en Chine, les pouvoirs publics ont souvent une approche constructiviste ou «reengineering» selon la classification de Favoreu *et al.* (2008). Ils sont non seulement des acteurs importants dans le processus de «clusterisation» des entreprises avec des efforts dans la planification et la construction des clusters, mais aussi ils jouent un rôle d'appui, d'accompagnement et de soutien au développement d'un cluster (voir section 2.3.2.4 et 4.1.2.3). Ainsi, ils ont une présence très forte dans les clusters logistiques. Nous avons déjà présenté le contexte spécifique à la Chine d'un point de vue politique, lié à l'image patriarcale (du gouvernement aux yeux du peuple) depuis longtemps (voir section 2.1.3). Les Chinois et les entreprises acceptent plus facilement l'intervention des pouvoirs publics, souvent considérée comme une garantie de contrôle du milieu des affaires.

A partir d'une étude bibliographique, nous estimons que le contrôle est un des facteurs les plus importants pour limiter les comportements opportunistes et favorisant le maintien d'une alliance (Das et Teng, 2001). Selon Porter (1998), l'intervention du gouvernement dans un cluster est de nature à renforcer la fiabilité des entreprises implantées et à fixer des règles de concurrence. Dans le contexte chinois, quand les pouvoirs publics interviennent fortement dans les clusters logistiques, nous pourrions nous demander si leurs interventions contribuent à fixer les règles de concurrence dans le cluster logistique, autrement dit si ces interventions peuvent avoir des impacts sur le contrôle des relations entre PSL au niveau d'une alliance horizontale.

En se fondant sur la bibliographie et nos observations du contexte chinois, nous proposons de dire que les pouvoirs publics au sein d'un cluster logistique favorisent le maintien des alliances entre PSL par un renforcement du contrôle de ce système de relation. Les fonctions qu'ils prennent dans le cluster peuvent contribuer à limiter surtout les éventuels comportements opportunistes des PSL dans les alliances.

Proposition 3. L'intervention des pouvoirs publics dans le cluster logistique favorise le maintien de l'alliance au travers d'un renforcement du contrôle de l'alliance entre PSL,

ce qui limite les comportements opportunistes.

Pour nous guider dans notre travail sur le terrain, nous formulons deux sous-propositions en considérant les impacts de deux types d'intervention des pouvoirs publics chinois dans les clusters logistiques qu'ils proviennent d'initiatives publiques ou privées:

- favoriser la mise en place d'un système d'action collective et de relations de partenariats ;
- aider à la construction d'une identité commune (voir section 2.1.4.3).

4.3.3.1 Pouvoirs publics et action collective

Selon la perspective du «*reengineering* » proposé par Favoreu *et al.* (2008), l'intervention des pouvoirs publics peut favoriser la mise en place d'un système d'action collective et de relations de partenariats entre les acteurs locaux d'un cluster par le biais de clubs, de dispositifs de mise en relation, de plateformes de concertation, etc. Dans les clusters logistiques chinois, le gouvernement choisit différents moyens pour encourager les rapprochements des PSL tels que l'organisation de rencontres formelles ou informelles et la formation d'associations professionnelles (Chen, 2007). Ces modalités favorisant la mise en place d'un système d'action collective par la création de réseaux sociaux interentreprises (McEvily et Zaheer, 2005).

Les institutions formelles comme les associations d'entreprises sont très importantes pour renforcer les rapprochements et la coopération entre les entreprises dans le cluster (Dwivedi *et al.*, 2003). Elles peuvent également faire émerger un sentiment d'interdépendance entre des entreprises qui se considéraient jusqu'alors uniquement comme concurrentes. Les associations professionnelles en Chine doivent être rattachées à un département gouvernemental, et les pouvoirs publics utilisent souvent l'établissement d'une association pour favoriser les rencontres et les contacts interpersonnels entre PSL.

Comme nous l'avons souligné dans les sections 3.1.2 et 4.1.2, les entreprises chinoises sont dans un contexte culturel de haut degré de collectivisme, les gens ont l'habitude d'appartenir fortement à des groupes définis par des liaisons naturelles ou sociales (Gold *et al.*, 2000). Les rapprochements des PSL dans un cluster logistique suite aux efforts du gouvernement

favorisent la création d'un « groupe » pour les PSL à travers surtout l'établissement de réseaux sociaux « Guanxi ». Dans ce cas-là, les pouvoirs publics interviennent comme un « intermédiaire » connaissant tous les acteurs de ce réseau social « Guanxi » (Chen et Chen, 2004). Quand ces PSL sont liés ensemble dans un réseau « Guanxi » avec un intermédiaire comme le gouvernement, il est plus facile pour eux d'avoir une action collective dans ce « groupe » (Gold *et al.*, 2000). Nous proposons ainsi de dire que la mise en place d'un système d'action collective avec l'intervention des pouvoirs publics puisse renforcer la fonction de contrôle et favoriser le maintien d'une alliance horizontale (voir proposition 3.1).

Propositions 3.1. Les pouvoirs publics veillent à la mise en place d'un système d'action collective au sein du cluster logistique à travers l'organisation de rencontres formelles ou informelles et la formation d'associations professionnelles. Ces efforts des pouvoirs publics contribuent au renforcement du contrôle d'une alliance horizontale.

4.3.3.2 Pouvoirs publics et identité commune

Les pouvoirs publics chinois participent aux différentes phases de développement d'un cluster logistique telles que le planning, l'investissement, la construction et la gouvernance, afin de créer plus d'avantages concurrentiels pour la région. Ils élaborent des politiques préférentielles pour les clusters logistiques et interviennent pour créer une image externe d'un cluster logistique et développer son identité commune (Yu *et al.*, 2005).

En nous fondant sur la typologie de Favoreu *et al.* (2008), nous constatons que le rôle des pouvoirs publics chinois sur la création d'une identité commune du cluster logistique est dans l'approche du « reengineering » (voir Section 2.1.4). Au vu de nos premières recherches sur terrain, nous avons observé que, quand les pouvoirs publics font beaucoup d'efforts pour créer une identité commune au sein d'un cluster logistique, les PSL ont probablement plus d'intérêts à rester dans ce cluster⁹¹. Vu que le gouvernement n'intervient que pour les PSL qui se font remarquer, les PSL ont donc intérêt à maintenir une bonne relation avec le gouvernement afin d'obtenir de celui-ci plus de soutien et de ressources. La performance des dirigeants locaux

⁹¹ Voir les présentations des premières recherches sur le terrain dans les chapitres 5 et 6.

chinois est mesurée par la croissance économique locale. De plus en plus, l'attractivité d'un territoire pour les industriels est liée aux capacités logistiques d'une ville ou d'une région. Les clusters logistiques peuvent être un moyen efficace pour résoudre des problèmes de la logistique urbaine. Le gouvernement local favorise donc le développement des clusters logistiques et veille à leur bon fonctionnement et à leur réputation (Yu *et al.*, 2005). Dans ce cas-là, l'intérêt à établir une identité commune du cluster justifie l'attention du gouvernement sur ce cluster à long terme. Les PSL peuvent probablement limiter les comportements opportunistes pour ne pas compromettre l'image du cluster logistique ce qui serait de nature à irriter les pouvoirs publics.

Proposition 3.2. Quand les pouvoirs publics font des efforts sur la construction d'une identité commune d'un cluster logistique, les PSL limitent les comportements opportunistes dans les alliances pour ne pas compromettre l'image du cluster logistique et irriter les pouvoirs publics.

Tableau 17. Les propositions de recherche

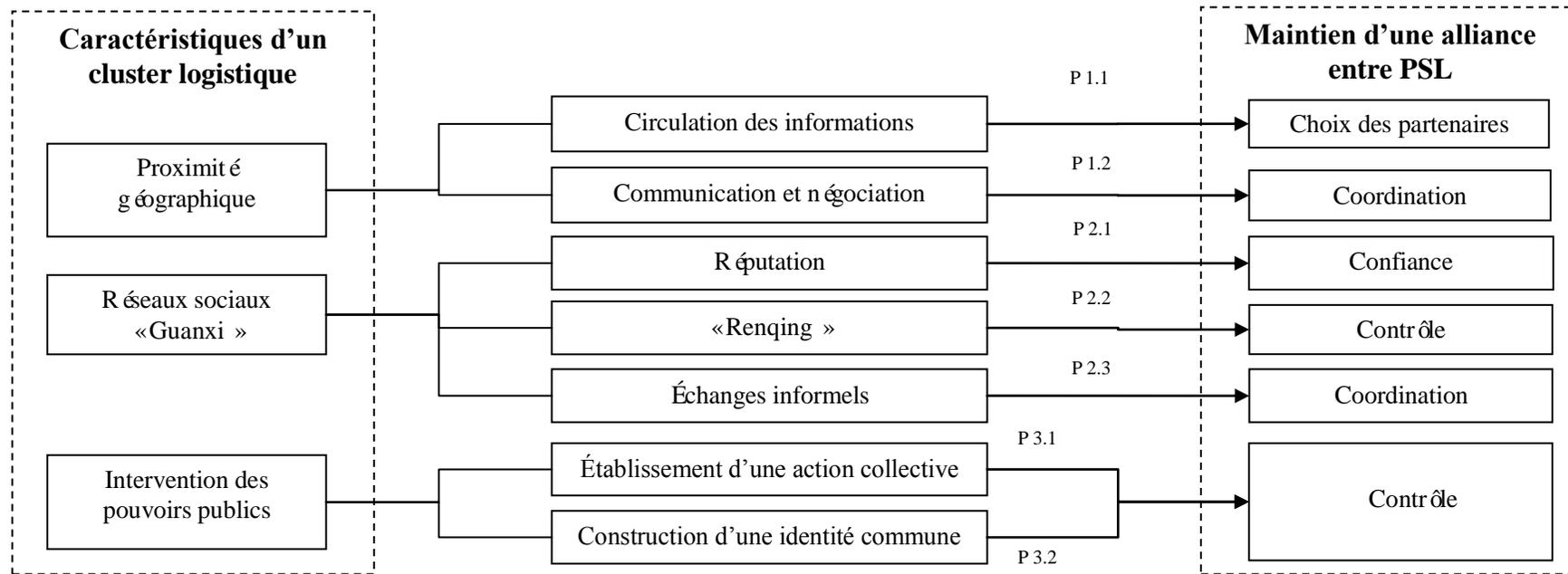
PROPOSITIONS	SOUS-PROPOSITIONS	THEMES	AUTEURS
Proposition 1. La proximité géographique dans le cluster logistique encourage les PSL à former des alliances horizontales entre eux en favorisant le choix de partenaires et la coordination	Proposition 1.1 La proximité géographique accélère la circulation des informations entre les partenaires, ce qui favorise le choix des partenaires d'une alliance entre PSL.	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité géographique et informations tacites • Choix des partenaires 	(Preissl et Solimene, 2003)
	Proposition 1.2 L'efficacité et l'efficience de la coordination dans une alliance entre PSL sont favorisées par l'installation des PSL dans un cluster qui leur permet de s'appuyer sur une proximité géographique pour communiquer et négocier.	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité géographique • Coordination dans l'alliance 	(Andersson <i>et al.</i> , 2004) (Poulin <i>et al.</i> , 1994)
Proposition 2. Il existe une relation directe entre le niveau de l'encastrement des PSL dans les réseaux sociaux « Guanxi » au sein du cluster logistique et le maintien d'une alliance horizontale entre PSL.	Proposition 2.1 Les PSL encadrés dans un réseau social « Guanxi » au sein d'un cluster logistique développent des alliances horizontales fondées sur une relation de confiance accentuée par la réputation des PSL dans ce réseau. Cette relation de confiance privilégie une relation dyadique qui favorise une orientation à long terme de l'alliance.	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux « Guanxi » et l'encastrement • Confiance sur la relation dyade • Réputation 	(Dei Ottati, 1994) (Vorapheth, 1997) Contexte
	Proposition 2.2 Les réseaux sociaux « Guanxi » dans un cluster logistique sont un mécanisme de contrôle informel qui favorise le maintien de l'alliance. Ce mécanisme de contrôle est fondé sur un ensemble des normes sociales appelées « renqing » qui implique un principe de réciprocité	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux « Guanxi » dans le cluster • Contrôle informel d'alliance • « Renqing » et réciprocité 	(Kirsch, 1996) (Leung <i>et al.</i> 2005) Contexte
	Proposition 2.3 Quand les PSL sont encadrés dans les réseaux sociaux « Guanxi », ils disposent d'un fort sentiment d'appartenance à un « groupe », ce qui favorise la communication, l'échange et la discussion qui permet de réaliser une coordination efficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux « Guanxi » • Coordination 	(Midler <i>et al.</i> , 2002) (Gold <i>et al.</i> , 2002) Contexte
Proposition 3. L'intervention des pouvoirs publics dans le cluster logistique favorise le maintien de l'alliance au travers d'un renforcement du contrôle dans l'alliance entre PSL, ce qui limite les comportements opportunistes.	Propositions 3.1 Les pouvoirs publics veillent à la mise en place d'un système d'action collective au sein du cluster logistique à travers l'organisation de rencontres formelles ou informelles et la formation d'associations professionnelles. Ces efforts des pouvoirs publics contribuent au renforcement du contrôle d'une alliance horizontale.	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics • Action collective • Contrôle 	(Favoreu <i>et al.</i> , 2008) (Yu <i>et al.</i> , 2005) Contexte
	Proposition 3.2 Quand les pouvoirs publics fondent des efforts sur la construction d'une identité commune d'un cluster logistique, les PSL limitent les comportements opportunistes dans les alliances pour ne pas compromettre l'image du cluster logistique et irriter les pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics dans le cluster logistique • Identité commune 	

❖ Nos propositions de recherche combinent la littérature et les éléments du contexte.

4.3.4 Mod èle provisoire de recherche

Nous appuyant sur la littérature, nous soulignons que le succès d'une alliance dépend de quatre aspects : le choix des partenaires, la coordination, la confiance et le contrôle. Nous établissons les liens existant entre les caractéristiques principales des clusters logistiques en Chine et les facteurs pour le succès d'une alliance, dans les phases de formation et du maintien d'alliance horizontale entre PSL. Les propositions que nous avons formées peuvent être synthétisées dans le modèle suivant.

Figure 16. Le mod èle provisoire de recherche



Synthèse du chapitre 4

Ce chapitre était consacré à la formulation des propositions de recherche pour aborder un modèle conceptuel afin de guider notre recherche sur terrain.

Dans la première section, nous avons présenté le développement remarquable des clusters logistiques en Chine. Pour préparer la formulation de propositions de recherche, nous avons synthétisé les trois caractéristiques d'un cluster logistique en Chine en combinant la littérature et le contexte chinois : proximité géographique qui favorise l'échange d'informations et la communication entre PSL ; réseaux sociaux «Guanxi » qui permettent de construire des confiances et des actions collectives par des contacts informels et des normes sociales ; pouvoirs publics qui jouent des rôles différents dans l'émergence et le développement d'un cluster logistique par une approche constructiviste et le «reengineering ».

Dans la deuxième section, nous avons montré la tendance guidant le choix d'une stratégie d'alliance entre les PSL en Chine depuis ces dernières années. Sur le marché chinois d'aujourd'hui, les PSL disposent de beaucoup d'opportunités. Mais ils doivent faire face à tout type de défis environnementaux et surmonter leur incompétence à satisfaire leurs clients. Les alliances horizontales entre eux deviennent ainsi une décision stratégique avantageuse qui permet de collaborer à long terme en conservant la flexibilité d'organisation. Mais le maintien et la réussite de ces alliances ne sont pas faciles.

Dans la troisième section, trois groupes de propositions ont été formulés afin d'établir les liens entre les caractéristiques d'un cluster logistique en Chine et le maintien des alliances horizontales entre PSL implantés dans ce cluster.

La deuxième partie de cette thèse sera destinée à répondre à la question de recherche que nous avons construite au cours de la première partie consacrée à la revue de littérature et la contextualisation.

**DEUXIEME PARTIE. METHODOLOGIE ET
RESULTATS**

Chapitre 5. MÉTHODOLOGIE ET EXPLORATION DU TERRAIN D'ÉTUDE

Ce chapitre méthodologique vise à présenter les choix adoptés tout au long de notre recherche exploratoire. Tout d'abord, nous énoncerons le choix du positionnement épistémologique interprétativiste de la recherche qui expose la façon de concevoir et d'appréhender la connaissance. Ensuite, nous expliquerons la démarche exploratoire qui est influencée par une recherche contextualisée, et le raisonnement abductif qui est orienté vers une découverte théorique.

5.1 Positionnement épistémologique et méthodologie globale

Une compréhension des débats du positionnement épistémologique des sciences peut nous aider d'abord à clarifier les plans de recherche et les méthodes de collecte et d'analyse des données quand il s'agit d'une configuration globale d'un travail de recherche : «*Quelle sorte de preuves factuelles sont collectées ? D'où proviennent-elles ? Comment sont-elles interprétées pour pouvoir fournir des réponses satisfaisantes aux questions fondamentales de la recherche ?* » (Usunier *et al.*, 2000). Une discussion des principales philosophies en sciences de gestion nous permet de savoir quels plans de recherche vont être efficaces. Nous pourrions alors identifier le plan de recherche adapté à notre sujet.

5.1.1 Positionnement interprétativiste et démarche abductive

Pour Wacheux (1996), les pôles épistémologique, théorique et technique de la recherche doivent être cohérents, et les modes de recherche devraient être liés au positionnement épistémologique du chercheur. S'appuyant sur des visions différentes de la réalité, les différentes perspectives épistémologiques ont des conséquences sur la nature de la connaissance envisagée, le processus de création de la connaissance et les critères de validité de la connaissance. Normalement, trois paradigmes sont identifiés comme repères dans les réflexions épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Wacheux, 1996). Au moment de l'élaboration d'un projet de

recherche en gestion, le chercheur peut choisir de se positionner dans un cadre de référence parmi ces trois paradigmes présentés ci-dessous (voir Tableau 18). Il est possible de dresser une liste de tous les postulats et des implications méthodologiques associés à chaque positionnement épistémologique. Mais « *il n'est pas possible d'identifier un auteur qui souscrive complètement à toutes les vues associées à une même position* » (Usunier et al., 2000). Beaucoup de chercheurs en gestion combinent des méthodes issues de différentes positions en adoptant une vue pragmatique afin de s'adapter à leurs sujets de recherches. Avant de présenter notre choix, il faut répondre à la question : *Quelles sont les vraies différences entre ces différents paradigmes ?*

Tableau 18. Approches de la réalité et objets de recherche

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (Constructivisme radical).	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	Par la découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ». Statut privilégié de l'explication.	Par l'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... ». Statut privilégié de la compréhension.	Par la construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ». Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie. Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation. Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2003)

Pour un **chercheur positiviste**, la réalité a une essence propre. L'objet de la recherche consiste donc essentiellement à interroger les faits afin d'en découvrir les lois. Les propriétés de ce monde social doivent être mesurées à travers des méthodes objectives sans aucun sentiment,

réflexion ou intuition.

Pour les **chercheurs phénoménologiques** qui regroupent le constructivisme et l'interprétativisme, le monde et la « réalité » ne sont pas extérieurs et objectifs, mais un produit d'une construction sociale à laquelle les gens attribuent du sens (Husserl, 1946). D'après un chercheur constructiviste, la réalité est construite à partir et d'après sa propre expérience dans le contexte de son action. L'objectif de la recherche vise alors à élaborer un projet de connaissance. Un chercheur interprétatif ou constructiviste modéré essaie plutôt de « *comprendre un phénomène de l'intérieur, avec l'objectif d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et leurs intentions* » (Allard-Poesi, 2007).

Notre recherche a pour objectif de comprendre le phénomène des alliances entre PSL dans un cluster logistique en Chine. Les connaissances produites seront contextuelles et subjectives, en fonction de notre observation et des données provenant de nos entretiens avec les acteurs intégrés. Nous nous positionnons comme un chercheur interprétativiste cherchant à comprendre les sens que les PSL donnent à la stratégie d'alliance au sein des clusters logistiques, au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Il faut donc « *prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui portent moins sur les faits que sur les pratiques* » (Pourtois et Desmet, 1988). Il faut rappeler que cette recherche n'a pas pour objectif premier d'expliquer les relations entre stratégies d'alliance et clusters logistiques au sens d'une recherche de causalité, mais de décrire la situation afin d'en améliorer la compréhension. Ainsi, l'objectif de notre recherche correspond essentiellement à une logique exploratoire et la méthode d'analyse proposée se réfère à une logique descriptive.

5.1.2 Démarche exploratoire hybride : aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques

Il existe principalement deux processus qui soutiennent l'élaboration des connaissances : explorer et tester (Petit et Durieux, 2007). Dans le domaine du management, explorer consiste à découvrir ou à approfondir une structure ou un fonctionnement. Une exploration peut créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou intégrer de nouveaux concepts dans

un champ théorique donné. D'un autre côté, tester consiste à produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie. Les intentions de la démarche exploratoire sont différentes du mode confirmatoire et descriptif. Le mode confirmatoire s'inscrit dans une logique de confirmation ou de test d'une théorie existante. Le mode descriptif consiste à « *savoir ce qui se passe et comment ça se passe* », mais l'exploration cherche à « *comprendre et expliquer de façon cohérente le pourquoi cela se passe ainsi* » (Miles et Huberman, 2003).

Selon Royer et Zarlowski (Royer et Zarlowski, 1999), « *les études exploratoires ont alors pour objet de favoriser l'émergence de théories et l'identification de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées* ». Le choix d'une démarche exploratoire dans notre recherche n'a pas été fait par rapport à notre positionnement épistémologique. En fait, ce choix a beaucoup été influencé par le contexte de notre recherche. En Chine, les recherches portant sur la stratégie d'alliance entre PSL au sein d'un cluster logistique ont été peu développées, aussi bien dans le domaine académique et que dans le domaine empirique. Pour faire émerger et identifier les variables, pour expliquer leurs liens, il faut donc d'abord procéder à une recherche exploratoire. Normalement, trois voies d'exploration sont possibles : l'exploration théorique, empirique et hybride (Thiétart *et al.*, 2007).

Tableau 19. Trois voies d'exploration

Exploration théorique	Exploration empirique	Exploration hybride
Opérer un lien entre au minimum deux champs théoriques De manière inductive Objectifs : parfaire une exploration incomplète ou avancer une autre compréhension des choses	Explorer un phénomène mal connu en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet Démarche d'induction pure Objectifs : élaborer théoriquement du « nouveau » indépendamment des connaissances antérieures	Aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche Démarche abductive Objectifs : enrichir ou approfondir des connaissances antérieures, la production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser and Strauss, 1967)

Source : adapté de Petit et Durieux (2007)

Notre recherche se situe dans une exploration hybride, ce qui suppose des allers-retours entre observations et connaissances théoriques tout au long de la recherche. Dans un premier temps, nous avons mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant l'alliance, le PSL et le cluster pour donner du sens aux observations empiriques faites en Chine. Nous avons ensuite fait des allers-retours entre le terrain et les connaissances théoriques, pour arriver à réaliser un cadre conceptuel avant l'investigation approfondie.

Les chercheurs qui choisissent le processus d'explorer ou de tester peuvent avoir différents modes de raisonnement. Le chercheur peut adopter une démarche inductive et/ou abductive pour explorer. Une induction est « *une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais liés régulièrement aux premiers dans une expérience antérieure* » (Morfaux, 1980). Mais le plus souvent, les chercheurs en management procèdent par abduction (Eco, 1990) ou adduction (Blaug, 1982). Ceci correspond à une tentative de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées au travers d'une exploration d'un contexte complexe, au lieu de produire des lois universelles. Celui qui adopte une démarche de type déductif le fait plutôt avec l'objectif de tester. La déduction est un moyen de démonstration basé sur la prémisse que des hypothèses formulées initialement sont vraies. C'est le raisonnement qui fonde la démarche hypothéico-déductive. Notre recherche adopte le raisonnement plutôt abductif qui consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. Le choix d'une démarche abductive est justifié par le contexte de notre recherche en Chine, contexte très complexe et particulier.

5.1.3 Approche qualitative

L'exploration ne présuppose pas le choix d'un dispositif méthodologique ou épistémologique (Thietart *et al.*, 2007). Mais le choix méthodologique d'une démarche qualitative ou quantitative est une tradition (Grawitz, 1993). Il existe une multiplicité de critères pour faire une distinction entre les deux démarches (Baumard *et al.*, 2007) : *la nature des données, l'orientation de la recherche, le mode de collecte des données, le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche*. Nous avons choisi de mettre en œuvre une

approche qualitative pour collecter et analyser les données.

Les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres qui correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales. Les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles et de proportion (Evrard *et al.*, 2000). On lie souvent l'exploration et la démarche inductive à une approche qualitative, et la vérification avec une démarche hypothéico-déductive à une approche quantitative. Le choix entre ces deux approches nous oblige à nous déterminer sur la priorité à accorder à la qualité des liens de causalité entre les variables ou à la généralisation des résultats (Thietart *et al.*, 2007). Généralement, l'approche quantitative offre une plus grande objectivité. Par contre, l'approche qualitative prend en compte la subjectivité du chercheur et celle du sujet en offrant l'opportunité d'une confrontation avec les réalités. Une approche qualitative permet donc une meilleure évaluation de sa posture d'interaction avec le phénomène décrit. Un chercheur adoptant cette approche qualitative bénéficie d'une grande flexibilité. Par exemple il peut réajuster son sujet de recherche à mi-parcours, intégrer des explications alternatives ou modifier son recueil de données. *« Il a tout intérêt à ne pas trop structurer sa stratégie pour conserver une capacité à prendre en compte l'imprévu et pouvoir changer de direction, le cas échéant »* (Bryman, 1999). A l'inverse, l'approche quantitative implique un agenda plus rigide et n'offre pas cette souplesse.

Tableau 20. Les différences générales de l'approche qualitative et l'approche quantitative

	Approche qualitative	Approche quantitative
Nature des données	Données non numériques sous formes de mots	Données numériques
Orientation de la recherche	Exploration ou Vérification	
Caractère des résultats obtenus	Plus subjectif	Plus objectif
Flexibilité de la recherche	Une grande flexibilité	Moins de souplesse

Source : S'inspiré de Wacheux (1996)

Les arguments pour justifier le choix d'une approche qualitative se retrouvent dans les caractéristiques de la recherche (Wacheux, 1996). L'objet de notre recherche vise à comprendre

dans toute leur complexité les alliances entre PSL au sein d'un cluster logistique, en mobilisant des notions qui sont délicates à discerner telles que le contrôle, la confiance, la coordination. Selon Miles et Huberman, l'utilisation des données qualitatives favorise la compréhension de phénomènes complexes, la richesse et le caractère de ces données permettant de produire des descriptions denses et pérennes dans un contexte réel (Miles et Huberman, 2003). De plus, les données sont recueillies avec une attention particulière accordée à un cas spécifique, ou à un phénomène précis et contextualisé : les influences du contexte local ne sont pas négligées. Il convient de toute évidence pour notre sujet de recherche portant sur un contexte local très particulier.

Fréry (1997) met en évidence le fait que les approches quantitatives ne sont pas pertinentes pour les recherches qui visent à étudier la mise en œuvre de stratégies de coopération interentreprises à cause des problèmes méthodologiques difficilement solubles comme la non-représentativité de l'échantillon, la fiabilité partielle des critères de sélection des entreprises etc. Selon les chercheurs, les approches qualitatives permettent de rendre compte des phénomènes tels que les relations inter-organisationnelles, le fonctionnement ou l'évaluation d'organisations en acceptant les spécificités et les différences dans des contextes situationnels (Yin, 1994, Wacheux, 1996).

Puisque la finalité principale de la recherche porte sur l'exploration, les méthodes qualitatives sont les plus efficaces selon nous. Notre recherche a pour objectif d'étudier en profondeur un phénomène dans un contexte spécial dénué de régularités statistiques. Les données principales recueillies sont des données « *non numériques* » se présentant sous forme de « *mots* ». Elles correspondent à des variables qualitatives repérées sur des échelles non métriques. En effet, l'approche qualitative permet de collecter les données d'une manière naturelle plutôt qu'artificielle. Elle peut aussi s'ajuster aux idées et théories nouvelles au fur et à mesure qu'elles émergent, et contribuer à la génération de nouvelles théories. Nous avons donc choisi cette approche afin de réaliser une recherche exploratoire en conservant une capacité à prendre en compte l'imprévu. En choisissant l'approche qualitative, nous nous positionnerons comme un interprète de notre terrain étudié.

5.2 Dispositif de recueil des données

Nous présentons maintenant le dispositif de recueil des données et leurs analyses en privilégiant la méthode de recueil par entretien. Les entretiens réalisés, le guide d'entretien et leurs déroulements (leurs protocoles de conduite) seront synthétisés dans cette section.

5.2.1 Prises de contact avec le terrain

Dans le secteur de la logistique en Chine, les entreprises n'ont pas encore cultivé une tradition de relations avec la communauté des chercheurs indépendants. C'est-à-dire que les entreprises coopèrent souvent avec les chercheurs qui mènent des études gouvernementales pour montrer leur volonté d'établir de bonnes relations avec le gouvernement. Par contre, elles sont peu enclines à faciliter l'investigation des chercheurs, qu'ils ne connaissent pas et qui conduisent des études non gouvernementales. De grands efforts sont donc nécessaires pour obtenir un accès au terrain et mener une recherche universitaire indépendante et académique. La phase d'exploration sur notre terrain d'étude résulte de nos différentes prises de contact avec le terrain depuis 2008 :

- rencontre avec les officiels de la Commission du Développement et de la Réforme de la ville de Guangzhou ;
- contacts personnels avec les professeurs chinois de l'Université de transport de Beijing et avec quelques managers de grands PSL dans la province du Guangdong ;
- une discussion en groupe avec les cadres de l'Association logistique de Guangzhou.

Nous avons mené une recherche préliminaire pendant ces premières prises de contacts avec le terrain afin d'obtenir le plus possible d'informations permettant de définir une stratégie de recherche dans la phase d'investigation approfondie. Les conseils des experts ont été attentivement examinés pour apprécier leur pertinence. Nous avons retravaillé sur la littérature et réfléchi à nos objectifs de recherche après cette phase initiale de prise de contacts. De plus, ces rencontres nous ont permis d'avoir un accès au terrain avec le profil de chercheur, soutenu par le gouvernement et associé à d'autres interlocuteurs potentiels.

5.2.2 Données primaires et secondaires

Deux types de sources d'informations ont été mobilisés dans notre recherche : des données primaires et des données secondaires. Les données primaires sont les informations obtenues lors de l'entretien face-à-face avec un interviewé. Les données secondaires sont des informations provenant de rapports, de documents internes et de revues de presse etc. (Baumard *et al.*, 2007).

Nous avons surtout utilisé la méthode de l'entretien pour recueillir des données primaires. Mais les données secondaires sont aussi très importantes dans notre recherche pour compléter et regrouper certaines informations par la recherche sur des documents internes ou externes à l'entreprise. De plus, les rapports du gouvernement sont une source importante d'information en Chine. D'autres organisations ont peu de capacités à réaliser des recherches similaires dans le secteur logistique et des PSL. Étant donné que le secteur de PSL est tout jeune, les informations sur ce secteur sont souvent fragmentaires et partielles. C'est pourquoi nous avons eu recours aux données secondaires pour mieux comprendre le panorama de ce secteur. Ces deux types de données se sont révélés complémentaires tout au long du processus de notre recherche.

5.2.3 Entretien comme source essentielle d'information

L'entretien est une technique « destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Baumard *et al.*, 2007). Dans notre travail, nous avons principalement utilisé l'entretien individuel. Sous le principe de non-directivité, deux types d'entretien ont été choisis. Dans un premier temps, dans la phase exploratoire, on choisit l'entretien non directif avec des experts. Pendant ces entretiens, un thème général est défini sans intervention du chercheur pour orienter les propos du sujet. Un autre type est celui des entretiens semi-directifs, appelé aussi entretien « centré » (Merton *et al.*, 1990). Ils ont été menés dans la phase d'investigation approfondie de notre recherche. Pour mener un entretien semi-directif, il faut toujours avoir un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis, aussi nous présenterons notre guide d'entretien dans la section prochaine.

La principale raison de conduire des entretiens qualitatifs est de comprendre « *comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations...à partir...du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs, qu'ils ont développées au cours de leur vie de façon à pouvoir expliquer et prédire les événements qui se produisent dans leur monde* » (Burgess, 1982).

5.2.4 Choix des PSL : critères du choix des interlocuteurs

Les acteurs interrogés ont été choisis en fonction de deux aspects spécifiques : leurs expériences d'alliance avec d'autres PSL dans un cluster logistique, ou leurs connaissances des situations d'alliances entre PSL faisant l'objet de notre recherche. Nous avons donc rencontré les PSL au sein des clusters logistiques, surtout ceux qui continuent à avoir des alliances avec d'autres PSL dans le même cluster. Nous avons interrogé également les fonctionnaires du gouvernement local et les cadres d'associations professionnelles.

L'échantillon des PSL comporte de grandes entreprises (plus de 300 salariés), des entreprises de taille moyenne (entre 50 et 300 salariés) et des petites entreprises (moins de 50 salariés). Le critère de taille a été retenu parce que les motivations et les préoccupations des PSL de taille différente ne sont pas les mêmes. Nous avons fait attention à ces différences en essayant d'identifier plutôt les points communs. En ce qui concerne les métiers principaux des PSL, les entreprises retenues devraient offrir au moins deux types des services logistiques dans lesquels un service logistique à valeur ajoutée comme le trace-tracking, le service après vente, la facturation pour le compte du client etc. Ce sont donc principalement les PSL classiques ou les PSL à valeur ajoutée (voir les types des PSL en Chine dans la section 2.2.2.2 et l'annexe pour les métiers pratiqués des entreprises retenues).

Nous n'avons pas cherché des entreprises de type 4PL fournissant des solutions logistiques. Cette décision est justifiée pour deux raisons. Premièrement, les 4PL chinois sont encore très peu nombreux, la plupart des PSL en Chine n'ayant pas des capacités à proposer un design des solutions pour leurs clients. Deuxièmement, les 4PL ne sont pas souvent présents au sein des clusters logistiques en Chine. Bien qu'ils forment des alliances avec d'autres PSL dans beaucoup de cas, ils ne sont pas très représentatifs par rapport à notre sujet de recherche.

Le choix de mener des entretiens en profondeur avec des fonctionnaires et des cadres d'associations est lié fortement au contexte chinois. D'une part, les PSL en Chine ont d'habitude de discuter de leurs contraintes et stratégies avec les fonctionnaires et les employés d'associations, en espérant qu'ils pourront les aider de temps en temps. Nous avons pu constater que le gouvernement et les associations professionnelles en Chine disposent de beaucoup plus d'informations et de connaissances sur le monde empirique que les chercheurs d'université.

Selon les résultats de nos études préliminaires, il est indispensable de conduire des entretiens approfondis avec les représentants du gouvernement et des associations professionnelles pour acquérir des informations sur ce que les PSL n'échangent pas avec un chercheur indépendant. D'autre part, ces entretiens nous ont permis aussi d'accéder plus facilement aux résultats des échanges informels anciens entre ces acteurs et des PSL. Ce n'étaient pas des entretiens officiels entrant directement dans notre domaine de recherche, mais plutôt des discussions nous ayant permis de saisir les attentes des PSL. Par exemple, le responsable d'association de la logistique de Guangzhou fait des visites de temps en temps dans les entreprises de leurs membres. Il évoque à cette occasion les nouvelles stratégies de développement des entreprises, les difficultés rencontrées dans le cluster logistique etc., autant d'informations utiles pour notre travail.

5.2.5 Recueil des données dans la phase exploratoire

L'objectif de la phase exploratoire a été de préciser l'objet de notre recherche. En début de travail, les entretiens exploratoires ont été menés en Chine auprès quasiment de l'ensemble des contacts pris. Ces déplacements en Chine ont facilité notre rencontre avec ces personnes cruciales pour la réussite d'accès au terrain. Les premières rencontres ont été possibles grâce à nos contacts personnels. La technique d'entretien généralement retenue est celle de l'entretien individuel face-à-face. En adoptant une attitude non-directive, nous avons cherché à rassembler le maximum d'informations sur le contexte logistique en Chine, les situations d'alliances entre PSL, le cluster logistique, les enjeux des acteurs impliqués, etc.

Nous avons choisi de réaliser des entretiens exploratoires qui possèdent deux caractéristiques principales (Baumard et Ibert, 1998). D'une part, il y a une « *attention positive*

inconditionnelle » qui a impliqué l'expression libre et ouverte des idées de l'interviewer sur le sujet. La personne rencontrée se sentait libre de tout dire et on peut considérer que l'ensemble des avis exprimés possède une certaine valeur. D'une autre part, l'investigateur doit conserver une « *attitude d'empathie* » qui implique l'acceptation du cadre de référence du sujet en termes d'émotion ou de signification. Étant donné le contexte logistique chinois, nous avons débuté chaque entretien avec les questions principales suivantes : *que connaissez-vous des stratégies d'alliances entre prestataires de services logistiques en Chine ? Que pensez-vous de la concentration géographique de ces prestataires dans un cluster logistique ?*

La durée de ces entretiens a été très variée, d'une heure en moyenne, souvent complétée par des rencontres informelles au cours de repas, comme cela se pratique en Chine. Les experts répondaient d'une façon libre, sans notre intervention susceptible d'orienter leurs propositions. En manifestant une attitude de compréhension, facilitant leurs discours, nous avons essayé de collecter les informations les plus riches possibles et d'obtenir un aperçu des différents thèmes de recherche possibles : *facteurs déterminant les stratégies d'alliances horizontales entre PSL; enjeux pour les PSL de la mise en œuvre d'alliances horizontales ; motivations à entrer dans un cluster logistique*. Nous avons profité de toutes les occasions pour poser des questions et obtenir des réponses, par exemple dans des conférences, ou pendant des repas officiels ou non-officiels. Nous récapitulons ci-dessous les entretiens exploratoires menés.

Tableau 21. Les entretiens non-directifs dans la phase exploratoire

Technique d'entretien	Entretiens non directifs/ouverts
Interviewés	10 entretiens avec les managers des PSL, les fonctionnaires du gouvernement local, les cadres dans les associations professionnelles, les professeurs de l'université.
Durée des entretiens	1h en moyenne
Période de recueil	janvier-avril 2008

Source : élaboration personnelle

Nous avons effectué une prise de note systématique pour consigner la quasi-exhaustivité de toutes les entretiens. Ceux-ci nous ont permis de recueillir des informations concernant notre terrain d'étude, d'identifier les motivations stratégiques des PSL à former des alliances

horizontales entre eux, d'obtenir et d'acquérir le vocabulaire et le langage d'expert pour orienter et affiner les thèmes du guide d'entretien.

5.2.6 Entretiens semi-directifs dans la phase d'investigation approfondie

La méthode principale dans la phase d'investigation approfondie de notre recherche a été l'entretien semi-directif ou semi structuré portant sur les thèmes que nous avons retenus. L'objectif de ce type d'entretien est intensivement lié à ceux de la recherche (Quivy et Campenhout, 2006). Nous avons fixé à l'avance des thèmes sur lesquels nous souhaitons que nos interlocuteurs s'expriment le plus librement possible selon la richesse de leur expérience ou le fond de leur pensée et de leurs conceptions.

Les contacts avec les fonctionnaires nous ont permis de nous rapprocher des associations professionnelles et des PSL relatifs à notre objet de recherche. Nous avons commencé par interroger les PSL au sein d'un cluster logistique recommandé par le Comité de la Réforme et du Développement de Guangzhou et par l'Association Logistique de Guangzhou. Ensuite nous avons continué nos entretiens avec d'autres prestataires dans les autres clusters pour avoir une vue plus complète de la situation.

Nous avons ainsi réalisé 29 entretiens semi-directifs au total, de février 2009 à mars 2010 : 22 entretiens avec des prestataires de services logistiques de différentes tailles choisis selon le critère de représentativité, 4 entretiens avec des administrateurs d'associations professionnelles et 3 entretiens avec des fonctionnaires du gouvernement.

Les interviewés étaient de trois types : **des managers des PSL, des fonctionnaires du gouvernement local et des cadres d'associations logistiques**. Ces acteurs ont été identifiés à l'issue des résultats de la phase d'exploratoire, compte tenu de leurs connaissances sur le sujet de la stratégie d'alliance horizontale. Les données venant des managers des PSL se sont avérées être les plus importantes pour l'analyse du contenu. Mais il faut avouer que nous avons aussi accordé une grande attention aux réponses des deux autres groupes d'interviewés. Étant donné le contexte chinois, où le cluster logistique est souvent administré par le gouvernement local ou placé sous son influence, nous avons décidé d'interroger les fonctionnaires responsables du domaine logistique, surtout ceux qui connaissent ou suivent bien la construction et le

d'éveloppement du cluster logistique dans la région. De plus, le gouvernement local possède une grande quantité des données statistiques, peu d'autres organisations ou de cabinets de conseils ayant réalisé des rapports ou études spéciales sur les PSL et les clusters logistiques en Chine. Les rencontres avec ces fonctionnaires nous ont permis d'acquérir ces données statistiques. Les échanges que nous avons pu avoir nous ont permis de mieux comprendre les motivations des PSL pour construire des clusters logistiques et leurs intérêts.

A propos des associations logistiques, nous les avons interrogés sur leur rôle intermédiaire entre le gouvernement local et les PSL. Les associations logistiques en Chine ne sont pas indépendantes. La plupart sont des organisations établies ou influencées par le gouvernement. Elles ont souvent des missions doubles. D'une part elles font des recherches sur les PSL à la demande du gouvernement. D'autre part elles se chargent aussi de la communication entre le gouvernement et les entreprises, en expliquant à leurs membres les politiques retenues. Les contacts avec les cadres des associations sont indispensables pour obtenir une connaissance assez complète du secteur des PSL. Ils nous ont donné des informations relativement neutres sur les PSL et le rôle du gouvernement local. Notons que la confidentialité sur l'identité des personnes nous a été demandée dans la plupart des cas.

Pourquoi n'avons nous pas interrogé tous les partenaires d'une même alliance ? La réponse est liée aux contraintes du sujet et du terrain pour conduire cette recherche. D'une part, le sujet sur la stratégie d'alliance est sensible pour un entretien avec les managers, il implique des stratégies du développement de l'entreprise, et les informations de leurs partenaires de coopération qui sont souvent classées confidentielles. Les PSL ont une grande hésitation quand le chercheur commence à poser des questions sur le contenu détaillé de l'alliance et les informations de leurs partenaires. Ils sont très vigilants sur ce type de données.

Suite aux tests préalables menés dans notre phase exploratoire, nous avons trouvé qu'il était possible de mener des recherches avec un seul allié pour une alliance, et non tous les alliés. Notre objectif principal était de discuter les liens entre le cluster logistique et les stratégies d'alliances, ce qui n'exige pas une recherche approfondie sur le contenu détaillé de l'alliance. Pour établir la confiance entre chercheur et managers, nous avons donc dit aux personnes

Tableau 22. Liste des interviewés

No	Fonction des interviewés	Code
Catégorie 1.PSL de taille moyenne		
1	Vice directeur général de la filiale	TM1-VC1
2	Manager des entreprises de la filiale	TM1-ME2
3	Directeur général de l'entreprise	TM2-DG1
4	Manager des opérations de transport	TM2-MO2
5	Directeur général de l'entreprise	TM3-DG1
6	Manager des plateformes d'informations	TM3-MI2
7	Responsable de l'alliance logistique	TM3-RA3
8	Directeur général de l'entreprise	TM4-DG1
9	Assistant du directeur général de l'entreprise	TM4-AD2
10	Directeur général de l'entreprise	TM5-DG1
11	Vice directeur général de l'entreprise	TM5-VD2
Catégorie 2.PSL de petite taille		
12	Directeur général de l'entreprise	TP1-DG1
13	Vice directeur général de l'entreprise	TP1-VD2
14	Manager des affaires externes de l'entreprise	TP2-MA1
15	Vice directeur général de l'entreprise	TP3-VD1
16	Directeur générale de l'entreprise	TP4-DG1
Catégorie 3.PSL de grande taille		
17	Vice directeur général	TG1-VD1
18	Vice directeur général	TG2-VD1
19	Vice directeur général	TG3-VD1
20	Manager des opérations	TG3-MO2
21	Chef du bureau	TG4-CB1
22	Directeur des opérations	TG4-DO2
Catégorie 4. Association professionnelle		
23	Secrétaire général de l'association de logistique de Guangzhou	AP1-SG1
24	Vice secrétaire général de l'association de logistique de Guangzhou	AP1-VS2
25	Vice secrétaire générale des services des membres de l'association de logistique de Guangzhou	AP1-VSS3
26	Vice-président de l'association logistique aérienne de Huadu	AP2-VP1
Catégorie 5. Gouvernement		
27	Vice-président de la Commission du développement et de la réforme de la ville de Guangzhou	GL1-VP1
28	Directeur du service du développement de l'économie de la Commission du développement et de la réforme de la ville de Guangzhou	GL1-DS2
29	Directrice adjointe du service du développement de l'industrie de service de la Commission du développement et de la réforme de la ville de Guangzhou	GL1-DAS 3

interviewées que nous n'allions pas rencontrer leurs partenaires, et qu'ils ne couraient aucun risque à nous exposer les difficultés éprouvées dans leurs alliances. Par contre, quand nous avons rencontré les cadres d'associations professionnelles, nous leurs avons toujours demandé s'ils connaissaient les points de vue de tous les alliés dans une alliance. Nous avons divisé les données recueillies, en quatre grandes parties : les informations sur les organisations, les avantages du cluster, la formation et le management d'une alliance, et le lien entre le cluster et l'alliance.

Dans le Tableau 22, nous avons présenté les catégories des interviewés. Le codage des personnes rencontrées correspond aux règles suivantes. Les deux premières lettres du code signe la catégorie des interlocuteurs. Le chiffre après les deux premières lettres indique le numéro de l'entreprise ou de l'organisation. Les deux lettres suivantes sont l'abréviation des fonctions des interlocuteurs, et le dernier chiffre signifie l'ordre de l'entretien dans cette organisation. Les entretiens ont facilité notre compréhension du contexte, des relations entre partenaires dans les alliances, de leurs motivations et craintes face à ce choix stratégique. Certains prestataires interrogés nous ont permis de prendre contact avec d'autres prestataires qui ont eu des expériences d'alliance hors du cluster. Une autre série d'entretiens avec ces personnes nous a donné des perceptions complémentaires sur les stratégies d'alliances.

La recherche en management rencontre une difficulté évidente liée aux managers de terrain. En effet, les managers sont souvent peu enclins à permettre l'accès de chercheurs à leur organisation, à moins qu'ils n'y voient quelque bénéfice commercial ou personnel (Usunier *et al.*, 2000). Surtout à l'heure actuelle en Chine, le phénomène de mener une recherche avec les managers est encore immature : l'accès à un terrain de recherche s'avère donc extrêmement difficile. Les managers tiennent d'abord compte soigneusement du coût de leur temps. Par ailleurs, du fait de la confidentialité et de la sensibilité des informations collectées et des droits de publication, nous avons pris en considération les demandes des entreprises interviewées. Enfin, les entreprises s'inquiètent souvent des résultats négatifs pouvant faire suite aux entretiens, quand à leur image personnelle et celle de l'entreprise. Tenant compte de ces contraintes, dans notre phase d'une investigation approfondie, nous avons appris à conduire nos entretiens avec un guide d'entretien bien structuré et focalisé.

● Le guide d'entretien semi-directif

Selon Jones (1985), la première question importante pour réussir les interviews est celle du degré de structuration de l'interview qui souligne «*qu'il n'existe pas de recherche sans pré-supposés* ». En préparant les interviews, les chercheurs doivent avoir certaines questions générales à l'esprit. Quand ils mènent leurs interviews, ils peuvent utiliser cette compréhension appuyée sur l'investigation pour explorer certaines directions.

La fiabilité des techniques de recueil de données dépend de la qualité du guide d'entretien et du protocole à suivre dans l'utilisation de ce guide. Afin de structurer nos entretiens et pour aborder les thèmes déterminés, nous avons élaboré un guide d'entretien construit à partir de la revue de littérature, du contexte chinois et des résultats de notre première phase exploratoire. Nous explicitons ci-dessous notre guide d'entretien qui se décompose en quatre phases : introduction, centrage, approfondissement et conclusion.

Phase 1. Introduction

Généralement, dans cette phase introductive, nous avons précisé tout d'abord les thèmes généraux liés à l'objet de notre recherche et les objectifs de l'entretien pour susciter l'intérêt et la confiance de l'interviewé. Ensuite, nous garantissons que l'anonymat sera respecté et nous demandons l'autorisation d'enregistrer l'entretien. Nous demandons ensuite à notre interviewé de présenter son métier et son expérience dans l'entreprise et par rapport à la stratégie d'alliance : s'il avait participé ou connu le processus de l'élaboration de la stratégie.

Phase 2. Centrage

Dans cette phase, nous avons suivi les recommandations de Demers (2003). Nous cherchions à centrer l'interviewé sur les thèmes principaux de notre recherche. Nous commençons par des questions très générales qui pouvaient ensuite inciter à aller en profondeur, à parler du phénomène dans ses propres termes et à aborder les sujets qui lui semblaient les plus pertinents dans l'ordre qui lui convenait. Ce que nous demandions portait sur la description de la décision d'entrer dans le cluster, la stratégie de l'entreprise avec les autres PSL, les relations entre PSL au sein d'un cluster, etc. Nous cherchions des précisions sur les difficultés rencontrées ou

entendues pour une alliance soit existante soit terminée. Nous voulions aussi connaître leurs craintes et soucis pour une nouvelle alliance.

Phase 3. Approfondissement

Nous questionnions ensuite l'interviewé sur ce qu'il pensait des avantages d'un cluster logistique pour l'élaboration d'une stratégie d'alliance. Plus précisément, nos questions portaient sur les perceptions de l'interviewé à propos de la proximité géographique, des réseaux « Guanxi » et de la présence des pouvoirs publics dans le cluster. Au fil de nos entretiens, nous avons aussi adapté le guide en formulant des questions supplémentaires, quand nous estimions cela nécessaire.

Phase 4. Conclusion

Dans cette dernière phase, nous vérifions que tous les thèmes du guide d'entretien avaient été abordés. Nous pouvions relancer l'interviewé sur les thèmes insuffisamment traités. Nous rappelions la confidentialité des données recueillies et propositions un retour d'informations. A la fin, nous demandions aussi des documents supplémentaires et des contacts avec d'autres interlocuteurs possibles.

Les entretiens semi-directifs, même s'ils sont fondés sur un ensemble de thèmes structurés, doivent s'adapter à chaque individu. De plus, dans le contexte chinois, le protocole de conduite n'est pas identique pour tous les individus. Tout en respectant des méthodes classiques en occident, nous modifions parfois le processus de la conduite des entretiens, l'adaptant aux cas rencontrés. L'objectif était toujours d'établir la confiance le plus vite possible avec l'interviewé et d'éliminer ses soucis en évitant d'agir de manière trop rigide et ou trop académique. Le manque de contacts et de recherches empiriques entre chercheurs et professionnels en Chine nous a obligé à procéder ainsi. Le premier contact était toujours mieux réalisé par la présentation d'un intermédiaire. Un échange par téléphone ou par Internet n'est pas une chose très efficace en Chine. Nous avons dû rencontrer personnellement chaque personne interviewée. Parfois nous pouvions envoyer les thèmes principaux de notre guide d'entretien par Internet ou par fax en présentant notre rôle en tant que chercheur avant les entretiens. Nous propositions toujours une horaire de moins d'une heure: l'interviewé ne craignait donc pas d'une trop longue

rencontre. Nous laissons le choix du moment et du lieu à la personne contactée.

Exemple : Thèmes du guide d'entretien avec PSL

1. Présentation personnelle et des objectifs de l'entretien

2. Activité de l'entreprise et du répondant, présentation générale

3. Identification des causes de la décision d'entrer dans le cluster logistique

- environnement externe et interne
- attractivité du cluster

4. Relations avec d'autres PSL dans le cluster (alliance).

Description. Motivations. Risques et difficultés.

- motivations, objectif stratégique,
- forme, partenaire, durée, domaine, type de contrat, structure, mode de gouvernance
- risques et difficultés

5. L'influence des caractéristiques du cluster sur le maintien d'alliance entre PSL

- proximité géographique, choix des partenaires, coordination
- réseaux « Guanxi », réputation, confiance, contrôle, coordination
- rôles des pouvoirs publics, contrôle, réseaux « Guanxi »

Comme nous l'avons déjà souligné, les PSL n'ont pas accepté le terme « alliance » pour décrire leurs coopérations avec d'autres PSL à cause d'une ambiguïté de la notion d'alliance. Ils étaient aussi sensibles aux questions liées directement aux détails de leurs coopérations. Nous n'abordions pas le thème « alliance » au début de nos entretiens. Nous le remplaçons par une description des caractéristiques principales de ce type de relations comme une décision stratégique, à long terme, une coopération éventuelle avec des concurrents etc. Au fur et à mesure du discours, des questions précises sur l'alliance sont abordées, comme les motivations principales de cette coopération et leurs soucis quant à une alliance horizontale.

Nous avons rencontré une certaine difficulté pour mener à bien nos entretiens : obtenir la confiance de nos interviewés. En tant que chercheuse qui fait ses études à l'étranger, il nous était difficile de convaincre nos interlocuteurs que notre seul objectif était une recherche académique, que nous ne voulions pas prendre des informations internes aux entreprises, qu'il

ne s'agissait pas d'une mission espionnage économique. Pour cette raison, les entretiens n'ont pas tous été enregistrés, pour permettre aux interviewés de s'exprimer librement, sans souci éventuel de confidentialités susceptibles de limiter leur discours.

5.2.7 D'autres méthodes pour le recueil des données

Pour une recherche qualitative, l'entretien est la source essentielle des données. Mais il peut être utilisé conjointement à d'autres approches, comme l'observation ou l'étude documentaire (Demers, 2003). Une combinaison de méthodes diversifiées pour recueillir des données est recommandée par les auteurs du courant qualitatif. Ces méthodes permettent en effet de garantir en partie la validité interne de la recherche, en s'assurant de la qualité intrinsèque et de la fiabilité des données (Noireaux, 2006).

5.2.7.1 Observation participante avec une implication discontinue

Selon la distinction de l'observation participante fondée sur le schéma de Junkers (1960), il y a principalement quatre manières différentes de gérer cette technique de recherche : le **chercheur-employé** qui travaille dans l'organisation comme un de ces employés ; le **chercheur physiquement présent** en tant que tel tous les jours dans l'organisation durant une période déterminée et négociée au préalable avec la direction ; l'**implication discontinue** correspond à une présence temporaire durant une période déterminée ; l'**observation pure** qui évite toute interaction significative avec les sujets étudiés.

Pour notre recherche, nous avons choisi une observation participante, avec une implication discontinue qui introduit en fait une dimension comparative. En effet, durant la période de conduite des entretiens en profondeur sur le terrain, nous étions présents au moins deux ou trois jours dans une organisation pour observer et, en même temps, établir la confiance pour mener des entretiens. Mais le type d'information recherché de notre sujet nécessitait des entretiens en profondeur menés dans différents PSL et à diverses périodes. En tant qu'observateur, le chercheur doit donc quitter l'entreprise de temps en temps pour mener des entretiens et observer des employés appartenant à d'autres organisations, en fonction des opportunités.

5.2.7.2 Étude documentaire pour les données secondaires

Généralement, les données secondaires ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer des données primaires (Thietart *et al.*, 2007). Elles sont déjà rassemblées et ne nécessitent pas un accès aux personnes qui les ont fournies. Dans notre recherche, nous avons collecté des données secondaires internes, constituées surtout de rapports, documents, règles et procédures écrites, ou de revues de presse produites par les entreprises interviewées. Nous les avons utilisées pour connaître des actions passées transcrites par écrit et ayant influencé les décisions des managers dans leur stratégie d'alliance ou d'entrée dans un cluster, actions passées que les acteurs n'indiquaient pas lors des entretiens en face à face. Nous avons consulté également certains rapports d'activité des entreprises, des recherches universitaires et des études publiques.

Tableau 23. Les types de documents recueillis

Origine	Catégorie	Type de documents
Interne à chacun des établissements impliqués dans l'alliance	Organisationnelle	Documents relatifs à l'alliance et à sa mise en œuvre. Documents relatifs à l'activité des PSL.
	Personnelle	Notes personnelles, travail préparatoire au projet d'alliance mis en œuvre.
Externe à l'organisation	Administrative	Documents et études publiés par le gouvernement, rapports internes, recherches des universitaires.
	Presse spécialisée	Articles, dossiers de presse, actes de colloques ou de congrès.

Source : Élaboration personnelle inspirée de Wacheux *et al.* (1996)

Pour des raisons de confidentialité, certains documents ne sont pas faciles à obtenir. Nous avons utilisé surtout les ressources gouvernementales pour prendre des contacts et avoir accès à ces données. D'une manière générale, le recueil des documents a été effectué auprès des experts interrogés, des organismes de tutelle, des organes de presses spécialisés sur les alliances. Concernant les données secondaires externes, nous avons utilisé l'Internet pour accéder, via les moteurs de recherches, aux bases de données en France et en Chine. Certaines mémoires et thèses publiées en Chine, des publications gouvernementales et des fonds de revue de presse ont aussi été des sources utiles de données. L'étude documentaire nous a permis de recouper les

données provenant de diverses sources. Le tableau suivant récapitule les types de documents que nous avons pu recueillir. L'entretien et l'analyse documentaire constituant les principales sources de données, nous allons présenter la méthode d'analyse des données dans la section suivante.

5.3 Traitement des données empiriques recueillies

Avant de présenter nos résultats, il nous faut expliciter le dispositif d'analyse des données collectées. Dans cette section, nous allons présenter les méthodes d'analyse des discours et des managers afin de comprendre les décisions et les actions engagées dans une organisation (Allard-Poesi *et al.*, 1999). Parmi les méthodes qualitatives d'analyse des données, nous justifions la technique d'analyse thématique de contenu via une méthode de codage en deux temps : émergent et définitif.

5.3.1 Analyse des données qualitatives : Grounded theory

Les données recueillies n'ont pas de sens pour interpréter la réalité sociale étudiée sans une analyse. Il y a deux moyens fondamentaux d'analyser les données qualitatives (Usunier *et al.*, 2000) : *l'analyse de contenu* qui repose sur une évaluation de la fréquence de catégories établies à partir des données ; *la théorie fondée (Grounded theory)*, qui suppose que le chercheur fait ressortir les thèmes communs ou les traditions à partir des données qui servent de base à son interprétation, en se fondant sur sa propre sensibilité et ses intuitions (Glaser et Strauss, 1967).

Tableau 24. Différences entre analyse de contenu et grounded theory

Analyse de contenu	Grounded theory
Réalité éniettée	Approche holiste
Comptages de fréquences	Evaluation intuitive
Objectivité des chiffres	Plus proche des données de terrain
Déductif	Inductif
Test d'hypothèses	Tester des thèmes, proposer des modèles archétypiques

Source : (Usunier *et al.*, 2000)

Au lieu d'imposer aux données des présupposés et de les catégoriser en fonction d'un cadre hypothético-déductif, la recherche avec Grounded theory génère une théorie qui « s'ajuste » et « marche ». Elle « *dérive des concepts et catégories utilisés par les acteurs sociaux eux-mêmes pour interpréter et organiser leur monde* » (Jones, 1987). Cette approche pour l'analyse des données qualitatives est très efficace pour travailler sur des transcriptions d'interviews en profondeur qui impliquent une analyse systématique pour dégager les thèmes, les archétypes et les catégories.

Nous avons suivi les sept étapes principales de cette démarche de *Grounded theory* pour une analyse des données (Usunier *et al.*, 2000):

- 1) **Se familiariser** en lisant et relisant les transcriptions d'interviews, griffonner quelques idées de base exploratoires ;
- 2) **Réflexion** avec un processus d'évaluation critique en se fondant sur les recherches antérieures, sur la littérature académique, etc.;
- 3) **Conceptualisation** des variables explicatives ;
- 4) **Cataloguer** les concepts en utilisant le vocabulaire de chercheur ;
- 5) **Recodifier** des concepts dans le but de rechercher des différences d'interprétation par rapport à un même concept de base ;
- 6) **Établir les liens** entre les variables identifiées au sein d'un modèle holistique avec un aller-retour entre la littérature et les données collectées ;
- 7) **Réévaluer** les résultats en tenant compte des critiques faites et des contradictions mises en évidence.

5.3.2 Codification

La codification est un processus qui découpe le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes) et les intègre au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (Thietart *et al.*, 2007). Il nécessite deux étapes : la définition des

unités d'analyse et la catégorisation. Le chercheur doit procéder au découpage des entretiens et des textes en fonction de l'unité d'analyse, ensuite regrouper les unités d'analyse dans des catégories qui sont supposées soit avoir des significations proches, soit avoir des caractéristiques de formes communes.

Normalement, il existe deux grands types d'analyses. D'un côté, les analyses lexicales s'intéressent à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours et analysent surtout la fréquence d'apparition des mots. D'un autre côté, les analyses thématiques adoptent pour unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière ou des paragraphes (Miles et Huberman, 2003). Nous avons choisi ce deuxième type pour analyser nos données. Durant le processus de codage, la définition des catégories s'effectue suite à une comparaison des différentes unités repérées et un regroupement en catégories en fonction de leur similarité. Cette méthode de comparaison systématique de codage des données a été proposée par Glaser et Strauss (1967). Nous avons ainsi élaboré un protocole de codage précisant les règles et définitions des unités d'analyse et des catégories. Cette liste initiale de codes recouvre l'ensemble des thèmes de notre objet théorique.

Ces codes nous ont permis de discuter les propositions élaborées dans le chapitre 4 afin de comprendre la stratégie d'alliance entre PSL au sein d'un cluster logistique. Notre recherche s'appuie sur des entretiens en profondeur, ce qui nous permet une mise en place des thèmes relativement étroits et précis. Les transcriptions ont été divisées à partir des thèmes retenus. Nous avons identifié quatre grands types de thèmes de recherche pour l'analyse de nos données. Selon le cadre conceptuel proposé dans le chapitre 3, nous avons choisi une série de thèmes et sous-thèmes pour préparer une liste initiale. Mais au fur et à mesure de l'analyse des transcriptions de nos entretiens, nous avons ajouté de nouveaux thèmes.

Tableau 25. Les codes thématiques

M éta-th èmes (CODES)	Th èmes inclus dans les m éta-th èmes
Motivations d'entrée dans un cluster logistique (MEC)	Attractivité du cluster logistique
Motivations d'une stratégie d'alliance (MSA)	Facteurs influençant Situation actuelle des PSL (opportunités du développement et défis rencontrés)
Défis d'une stratégie d'alliance (DSA)	Comportements opportunistes Méfiance Difficultés de coordination
Impacts des caractéristiques d'un cluster logistique sur une alliance entre PSL (ICLA)	Proximité géographique et choix des partenaires Proximité géographique et coordination Réseaux « Guanxi » et confiance Réseaux « Guanxi » et contrôle informel Réseaux « Guanxi » et coordination Intervention des pouvoirs publics et contrôle

Source : élaboration personnelle

Nous avons réalisé le codage à l'aide du logiciel NVivo qui est spécialisé en traitement de données qualitatives. Il permet de créer des catégories ou des thèmes regroupant les données sur un sujet particulier et de rendre ces données sémantiquement indépendantes de leurs contextes. Il se rapproche d'une analyse qualitative « papier-crayon » qui peut emmagasiner, classer, organiser et analyser des données en format riche (Noireaux, 2006).

Après le processus de codage, une analyse qualitative a été menée afin d'apprécier l'importance des thèmes dans les entretiens plutôt que de la mesurer par une analyse quantitative. L'objectif d'une analyse qualitative est de chercher à interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie donnée dans son contexte. Ce qui compte c'est la « valeur d'un thème » mais pas le « nombre de fois » de chaque thème. Tout au long du processus de collecte des données à travers les fiches de synthèses et le codage des entretiens, nous avons analysé ces données empiriques collectées.

5.3.3 Validité et fiabilité de la recherche

Différents types de validité doivent être assurés pour la validité globale d'une recherche. Ces types concernent soit la recherche dans son ensemble (validité interne et validité externe), soit des éléments de la recherche (les concepts ou les instruments de mesure utilisés). Généralement, il faut tester tout d'abord la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats pour s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats. Dans un second temps, il faut s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche pour évaluer le niveau de généralisation des résultats (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Nous allons donc expliquer ce que nous avons fait pour la validité de notre recherche.

Premièrement, nous nous sommes attachés au processus d'opérationnalisation de l'objet de notre recherche en présentant des concepts opérationnalisés qui reflètent les concepts théoriques principaux. Avant d'aller sur le terrain en Chine, nous avons cherché à déterminer le périmètre de notre travail pour guider l'observation et la recherche empirique, et précisé les concepts centraux en nous appuyant sur les théories antérieures. Ensuite, nous avons établi un cadre conceptuel à partir de la littérature et d'une première analyse du contexte afin d'identifier les différents éléments de la problématique. Ce cadre conceptuel décrit les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre ces variables dans notre recherche. Dans la première partie de cette thèse, nous avons ainsi établi une « chaîne d'évidences » constituée d'indices et de preuves qui permet de comprendre facilement comment les données alimentent notre démarche, depuis la formulation de notre problématique de recherche jusqu'à l'énoncé des conclusions (Yin, 1994, Drucker-Godard *et al.*, 2007).

L'évaluation de la fiabilité de la recherche concerne toutes les phases opératoires et « *consiste à établir et vérifier, que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat, par des chercheurs différents et/ou à des moments différents* » (Mucchielli, 1991).

Afin de renforcer la fiabilité de notre travail, nous avons décrit les différentes étapes de la recherche relatives au choix du terrain, au recueil et à l'analyse des données. Nous avons réalisé aussi un pré-test pour identifier certaines consignes que nous avons appliquées lors de la mise

en œuvre de cette technique de recueil des données. Cela a permis de renforcer la fiabilité de l'instrument de mesure dans le cas de la conduite d'entretiens semi-directifs. La fiabilité de la recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire le processus entier de la recherche, surtout dans les phases relatives à l'analyse des données collectées. Nous avons donc veillé tout au long des sections, à décrire et expliciter l'analyse des données d'une façon détaillée, ce qui permet de rendre le cheminement de « l'histoire » de notre recherche plus transparent.

Un autre risque de l'approche qualitative concerne principalement la non-représentativité des situations étudiées. Nous avons donc voulu mener cette recherche dans une des provinces les plus importantes en Chine, pour nous permettre de généraliser ultérieurement nos résultats.

Dans le chapitre qui suit, nous allons présenter le terrain où nous avons conduit les entretiens avec les acteurs intégrés du cluster logistique.

Synth èse du chapitre 5

L'objectif de ce chapitre était de présenter notre démarche méthodologique. Dans un premier temps, notre positionnement épistémologique a été précisé comme une démarche interprétativiste visant à comprendre la réalité des stratégies d'alliances entre PSL à l'heure actuelle en Chine, afin d'expliquer les influences du cluster logistique sur ces stratégies des PSL.

La démarche de notre recherche est exploratoire puisqu'elle tente d'expliquer, de prévoir et surtout de comprendre les influences potentielles du cluster logistique sur les alliances horizontales entre PSL au sein de ces clusters. Cette recherche essaie de souligner le lien existant entre les clusters logistiques et la formation ou le maintien d'alliance. Nous avons procédé aux allers-retours entre le terrain et la théorie afin de formuler les propositions de recherches avant la phase d'investigation approfondie. Notre démarche a donc été plutôt abductive. Les étapes du choix des catégories et le processus de catégorisation du contenu ont été également identifiés dans ce chapitre afin d'améliorer la validité des analyses.

Chapitre 6. PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE

Après avoir exposé la méthodologie de recherche, nous allons maintenant expliquer notre choix du terrain d'étude. Ce chapitre comprend deux sections. La première section est une présentation de l'importance de la province du Guangdong au niveau économique et sa représentativité en Chine ; la deuxième section se focalise sur les clusters logistiques où nous avons mené nos entretiens et réalisé nos observations.

6.1 Terrain d'étude Cette section a pour objectif de présenter le terrain d'étude de notre recherche. La Chine est un grand pays avec un déséquilibre régional important, le choix d'un terrain est donc crucial pour la représentativité et la généralisation ultérieure des résultats obtenus. Nous allons montrer les raisons pour lesquelles nous avons choisi de mener ce travail dans la province du Guangdong.

6.1.1 Province du Guangdong : représentativité et généralité

6.1.1.1 Économie et logistique de la province du Guangdong

Parmi 30 provinces, municipalités et régions autonomes de Chine, la province du Guangdong, située au sud de la Chine, est la plus développée en occupant le *1^{er} rang national* en termes de PIB depuis 22 ans et de commerce extérieur depuis 23 ans (un quart du montant national)⁹². En 2010, son PIB atteint 4 547 milliards de yuans, ce qui représente 11,4% du PIB national. En Asie, son PIB se classe juste derrière celui de la Corée du Sud en 2010 et a dépassé celui de trois autres *petits dragons* en Asie : Singapour, Hong Kong et Taiwan⁹³. En termes de Parité de

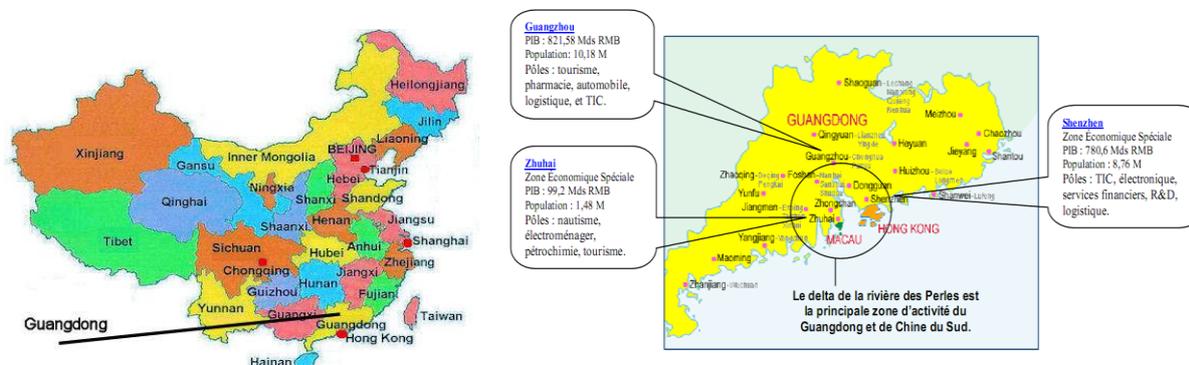
⁹² CPNG 2011. Rapport sur l'état de la province quatrième session plénière du 11^{ème} Congrès des peuples nationaux à Guangdong.

⁹³ Les quatre dragons asiatiques est une expression qui fait référence à quatre états d'Extrême-Orient à forte croissance industrielle dans la deuxième moitié du xx^e siècle : la Corée du Sud, Hong Kong, Singapour et Taïwan. Source: http://fr.wikipedia.org/wiki/Quatre_dragons_asiatiques

Pouvoir d'Achat (PPA), cette province se situe au **14^e rang mondial** depuis 2008. Elle est équivalente à celle de la Norvège⁹⁴.

Cette province est historiquement une des plus importantes régions en matière d'exportation et d'importation, avec son port existant depuis le 2^{ème} siècle avant JC⁹⁵. En tant que première province ouverte vers l'étranger depuis l'année 1978, le développement de Guangdong témoigne des succès enregistrés par les réformes de l'économie chinoise depuis trente ans. Son économie se concentre aujourd'hui notamment sur l'industrie qui représente 56% du PIB, contre 38% pour les services et 6% pour le secteur primaire⁹⁶. Les sièges de grands groupes chinois, fortement présents au niveau international, sont réunis dans cette province : HUAWEI, TCL et ZTE dans l'électronique, MIDEA, GREE et GALANZ dans l'électroménager. Elle est aussi un endroit important en matière de finance avec la deuxième grande bourse de Chine continentale dans la ville de Shenzhen⁹⁷.

Figure 17. Localisation géographique de la province du Guangdong



Source : UBIFRANCE et les missions économiques (2009)

Les services logistiques constituent une composante essentielle de l'économie de la Chine du

⁹⁴ Standard Chartered Bank, (SCB, 2008)

⁹⁵ HUANG, Q. 2002. *L'histoire du port de Canton l'Université de Sun Yat-Sen* [Online]. l'Université de Sun Yat-Sen: <http://gb2.chinabroadcast.cn/1015/2002-12-1/98@121579.htm>.

⁹⁶ « Rapport sur l'état de la province », la quatrième session plénière du 11^{ème} Congrès des peuples nationaux à Guangdong, 2011

⁹⁷ La première grande bourse est à Shanghai.

Sud. Les projets d'infrastructures transfrontaliers et les liens tissés au cours des 30 dernières années entre les milieux d'affaires locaux, font de cette région le principal moteur de l'économie chinoise. La province s'est dotée, en fait, des meilleures infrastructures du pays. Elle possède un réseau autoroutier dense dans le Delta de la Rivière des Perles avec l'autoroute Beijing/Zhuhai qui rattache le Guangdong aux autres provinces du Nord. Elle compte également 7 aéroports et 2 ports de première importance : le port de Guangzhou et celui de Shenzhen.

Étant donné que le PSL est un nouveau métier au niveau national en Chine, la plupart des PSL dans cette province ont commencé leur activité également autour des années 1990 et ont connu un essor à partir de l'année 2000. Mais en comparaison avec d'autres régions moins développées, la province du Guangdong se présente comme le meilleur terrain d'étude en Chine pour dialoguer avec des PSL disposant d'une certaine expérience, vu les défis évidents qu'ils ont dû surmonter après des années de développement. En Chine, à la fin de l'année 2007, il y avait 230 PSL de classe A selon la notation nationale. 44 entre eux se situaient à Guangdong, ce qui représentait 20% de la Chine⁹⁸. Cette situation nous a permis d'observer des PSL de différents niveaux et dans toutes les phases de leur développement.

De plus, cette province a un rôle traditionnel en tant que laboratoire des réformes sociales et économiques en Chine. Les expériences de développement du Guangdong se diffusent dans les autres régions et villes d'une manière autonome ou sous l'orientation du gouvernement central. Il est donc intéressant de mener une recherche exploratoire dans cette province pour la généralisation des résultats et d'autres perspectives de recherche dans l'avenir.

Notre recherche focalise sur deux villes principales de cette province où nous avons conduit des entretiens: *Guangzhou et Shenzhen*.

⁹⁸ CFLP 2008b. Rapport sur le développement des PSL en Chine China federation of logistics and purchasing.

6.1.1.2 Deux villes importantes du Delta de la Rivière des Perles

6.1.1.2.1 Ville de Guangzhou

Guangzhou est la capitale de la province du Guangdong. Elle a été l'une des premières villes à s'ouvrir aux investissements étrangers au début des années 1980. La foire internationale de Guangzhou, qui se tient deux fois par an (avril et octobre), est l'une des plus grandes foires commerciales du monde. On y négocie aussi bien du textile que de l'électronique, des équipements de manutention, des produits électroniques ou de la quincaillerie, etc. Avec 14 millions d'habitants, cette ville est considérée comme la 3^{ème} métropole économique du pays et la première en Chine du Sud⁹⁹. En 2010, elle est citée dans un document édité par le ministère du Commerce listant une série de villes choisies pour être pionnières dans le développement et la modernisation de l'industrie logistique. Elle est appelée à devenir un centre logistique rayonnant sur toute l'Asie¹⁰⁰.

En tant qu'une des villes centrales de la région, Guangzhou est un centre national d'information et de transport routier, ferroviaire, aérien, maritime et fluvial. La ville dispose d'une solide base économique et d'une position géographique stratégique. L'industrie de la logistique y est favorisée par les infrastructures de transport et les réseaux d'information dans cette ville.

Aujourd'hui, la ville de Guangzhou est le foyer de 1300 marchés de négoce spécialisés de tous les types, ce qui en fait le centre de la distribution des marchandises en Chine. L'aéroport international Bai Yun de la ville Guangzhou est devenu une plate-forme importante de transport aérien pour toute l'Asie. Le nouveau siège Asie-Pacifique de FedEx est dans cet aéroport. En 2010, l'aéroport Bai Yun a enregistré près de 40 millions de passagers, soit une hausse de 10,56% par rapport à l'année précédente et le double de 2004. Près de 50 transporteurs fournissent un service régulier à plus de 120 destinations domestiques et 90 internationales. En 2010, le port maritime de Guangzhou a traité 411 millions de tonnes de marchandises, soit une augmentation

⁹⁹ CASS 2008. Rapport annuel du développement de l'économie de la ville de Guangzhou China academy of social sciences.

¹⁰⁰ Source : Dayoo.com, 27/04/2010

de 13,33% par rapport à l'année précédente, 12,6 millions d'EVP (équivalant vingt pieds ou TEU en anglais) soit une augmentation de 12,29%¹⁰¹. Ces chiffres d'EVP permettent une consolidation de son statut comme le septième plus grand port au monde et le quatrième en Chine après les ports de Shanghai, de Shenzhen et de Ningbo. A partir des réseaux routiers et ferroviaires reliés à toutes les provinces de la Chine, la ville a construit une gare TGV où arrive le TGV en provenance de Wuhan et celui de Hongkong (en construction).

Guangzhou est devenu un endroit intéressant pour les PSL étrangers et chinois. FedEx y a construit son centre de l'Asie-Pacifique, et la plus grande entreprise mondiale de transport maritime Maersk est impliqué dans le développement du port de Nansha au Sud de la ville. Par ailleurs, DHL et Bax Global ont tous établi leurs sièges d'exploitation régionale à Guangzhou, et de nombreuses entreprises logistiques y sont implantés tels que UPS, Nippon Express, Nippon Yusen et TNT. Un grand nombre des PSL chinois compétents se situent dans cette ville. Parmi les 50 plus grands PSL chinois, nous trouvons 7 PSL dans cette ville.

6.1.1.2.2 Ville de Shenzhen

L'autre ville importante de la province du Guangdong est la ville de Shenzhen qui se situe aux avant-postes du delta de la Rivière des Perles en jouant le rôle de pont entre la Chine continentale et Hong Kong. Elle est le nœud pour les communications maritimes en Chine méridionale. En 1980, la ville de Shenzhen a été déclarée comme Zone Économique Spéciale, c'est-à-dire un espace bénéficiant d'un régime juridique particulier, ce qui la rend plus attractive pour les investisseurs étrangers. En quarante ans, cet ancien village de pêcheurs est passé de 30 000 habitants dans les années 1970 à dix millions habitants d'aujourd'hui¹⁰². Nous avons choisi de mener une partie de nos recherches dans cette ville pour sa grande compétence et sa représentativité en matière de logistique.

En 2010, le PIB de Shenzhen a atteint 428 milliards de yuans soit le 4^{ème} rang national après

¹⁰¹ Source : <http://www.cmhk.com/n6/n41/c19873/content.html>

¹⁰² Source : Site internet du Gouvernement de Shenzhen

Beijing, Shanghai et Guangzhou¹⁰³. En termes de PIB par habitant, Shenzhen est devenue la ville la plus riche de Chine avec 7000 dollars par habitant. Suite à la crise financière en 2008, le volume des imports et exports a baissé à 270,15 milliards de dollars en 2009, soit une chute de 10,4% par rapport à l'année précédente. Cependant, ce volume était toujours au premier rang national comparé aux autres villes chinoises. Elle occupe une place importante dans de nombreux domaines tels que les industries de nouvelles et hautes technologies, les services financiers, les exportations, le transport maritime et la culture créative dans le pays. A la fin de l'année 2010, 180 des plus grandes entreprises mondiales ont investi dans cette ville¹⁰⁴. De plus, la ville de Shenzhen assume l'importante mission d'expérimentation et de démonstration des innovations de nouveaux systèmes et de l'élargissement de la réforme pour le reste du pays.

Le «Programme de réforme et de développement du delta de la Rivière des Perles » a positionné Shenzhen comme une «zone expérimentale de la réforme auxiliaire intégrée de l'État », une «mégapole économique nationale », une «ville créative nationale », une «ville pilote de la société à la chinoise » et une «ville internationale ». En tant que municipalité relevant de l'autorité provinciale du Guangdong et en tant que ville de niveau intermédiaire entre la province et la préfecture à budget indépendant au plan national, la ville de Shenzhen occupe une place très importante dans la province du Guangdong au niveau de la logistique. Pour cette raison, nous avons aussi choisi de conduire des recherches dans cette ville afin de compléter les résultats obtenus à Guangzhou.

6.2 Clusters logistiques du Guangdong

Le développement des clusters logistiques du Guangdong a été favorisé par l'économie régionale et les politiques du gouvernement local. Prenant en compte les expériences des PSL dans cette région, nous avons décidé de mener des recherches au sein des clusters dans cette province, notamment dans la ville de Guangzhou et la ville de Shenzhen.

¹⁰³ Statistiques du bureau national (SBN, 2011)

¹⁰⁴ Site internet du Gouvernement de Shenzhen

Une brève présentation des principaux clusters logistiques où nous avons conduit des recherches empiriques sera abordé dans la partie suivante. L'apparition d'un cluster logistique peut avoir différentes explications comme l'histoire, l'environnement, la demande locale, les pollutions environnementales liées au transport (particulièrement routier) ou la politique nationale (Porter, 1998b). Les clusters logistiques choisis présentent différentes explications pour leur apparition et également pour leur mode de gouvernance. Les trois principaux critères pour choisir ces clusters sont : *réputation et performance*, *représentativité*, *concentration géographique des PSL*. Dans la phase exploratoire de notre recherche, nous avons interrogés les fonctionnaires du gouvernement et les cadres de l'Association logistique de Guangzhou afin de leur demander leurs avis sur le choix des clusters logistiques importants dans la province. Suite à une confirmation par les résultats des entretiens ouverts dans cette phase, nous avons collecté des informations sur ces clusters. Ceci nous a permis de décider de contacter des PSL dans ces clusters pour effectuer des entretiens semi-directifs.

Selon les classifications des modes de gouvernances d'un cluster, Ehlinger *et al.* (2007) indiquent deux grandes structures dominantes : la forme de gouvernance avec présence d'une firme focale, et la forme de gouvernance plus collective que l'on peut diviser en gouvernance associative et territoriale. Dans le contexte chinois, nous observons des deux types de structures, la plupart des clusters logistiques présentent une intégration des acteurs publics qui peut être décrite comme une gouvernance territoriale, et certains clusters sont gouvernés par une firme focale. Mais il n'y a pas des clusters logistiques sous une gouvernance associative, c'est-à-dire aucun cluster est constitué seulement de plusieurs entreprises de poids équivalents et il n'y a aucune hiérarchie entre les acteurs du réseau. Pour ces raisons, nous avons choisi un cluster logistique à gouvernance avec une firme focale et trois clusters logistiques à gouvernance territoriale, qui est le mode principal en Chine, afin d'avoir un panorama des clusters logistiques.

6.2.1 Cluster à gouvernance avec une firme focale : Lin An

Le cluster Lin An est le seul cluster logistique à gouvernance avec une firme focale qu'on a choisi pour notre recherche. La raison principale est que, même si la plupart des clusters logistiques disposent d'une gouvernance territoriale avec une forte intervention des pouvoirs

publics, nous ne pouvons pas négliger la montée en puissance des clusters logistiques gérés par des entreprises privées.

En tant que plate-forme routière principale de la ville de Guangzhou, le cluster logistique Lin An, situé au nord de la ville, attire de plus en plus l'attention des PSL. Il est considéré comme le meilleur cluster logistique de services routiers avec une gouvernance d'une firme focale à Guangzhou. Construit en 2003 et ouvert officiellement deux ans plus tard, plus de 2000 camions entrent et sortent de ce cluster tous les jours. Les marchandises transportées ont atteint les 30 millions de tonnes en 2009. En disposant de huit bâtiments de bureau, des plus grands parkings du district de Baiyun au Nord de la ville, ce cluster ne cesse pas de construire des entrepôts. Par ailleurs, il continue à développer deux types de plateformes d'informations logistiques : une sur Internet et une autre dans un bâtiment dédié à l'information dans le cluster. En 2009, il a décidé également de construire encore un nouveau bâtiment de 13 étages afin d'offrir plus de bureaux, pour les PSL souhaitant venir s'installer sur le site, pour les entreprises associées et pour les bureaux du gouvernement.

La construction de ce cluster logistique de PSL est liée quand même à la politique du développement local. Traditionnellement, le district de Baiyun au Nord de la ville de Guangzhou est un endroit qui rassemble des marchés de gros pour l'industrie légère. Les demandes de services logistiques font venir depuis les années 1990 des PSL surtout de type basique (transporteurs principalement). Après plusieurs années, la réputation des capacités logistiques de ce quartier s'est répandue dans la région, ce qui a incité des usines à venir s'y installer. Dans les années 2000, des dizaines plates-formes routières de différentes tailles pouvant fournir des entrepôts et des services de transports routiers se faisaient concurrence dans le boulevard *Shatai* de ce district.

Mais cette concentration géographique naturelle de PSL causait beaucoup de problèmes aux habitants de ce district et au gouvernement local, comme l'immigration à partir d'autres régions, la pollution, le désordre, les embouteillages et le développement de mafias liées au transport. Pour mieux organiser les activités logistiques dans ce district, la ville de Guangzhou a lancé une politique de dénuement des PSL dans les endroits plus éloignés de centre ville en favorisant surtout une installation de ces PSL dans les nouveaux clusters logistiques recommandés par le gouvernement avec management structuré. Parmi ces clusters logistiques, celui de Lin An a une

performance remarquable.

Cluster logistique Lin An	
Facteurs d'apparition	Histoire Politique d'aménagement du gouvernement: déménagement des PSL dans un endroit défini Exigence du développement de la logistique
Acteurs principaux installés	PSL (transporteurs, commissionnaires etc.) Entreprises de finance Bureaux des départements gouvernementaux Bureau de police
Services offerts par le cluster	Bâtiments de bureau Parkings Entrepôts (spécialisés) Plate-forme d'informations Groupe de sécurité Installations de vie
Gouvernance	Groupe Lin An (entreprise privée) : planifier, investir, manager
Proximité géographique	Proximité avec des marchés au gros et des usines au nord de la ville Proximité avec deux autoroutes et deux voies express urbaines

Source : élaboration personnelle

Aujourd'hui, la plupart des PSL implantés dans ce cluster offrent des services de transport routier et d'entreposage. Mais le concept de la logistique s'était développé largement durant les dix dernières années dans cette ville, les transporteurs ont pris conscience de l'importance de la prestation de services à valeur ajoutée. Beaucoup d'entre eux commencent donc à proposer de nouveaux services pour mieux satisfaire leurs clients comme l'emballage, le *cross-docking*, la facturation pour compte client etc. Au sein de ce cluster, il y a aussi de nombreux représentants des PSL de type commissionnaires pour d'autres modes de transport. Le nouveau bâtiment en construction a notamment pour objectif d'inviter plus de commissionnaires à s'installer afin de réaliser un transport intermodal fondé sur le transport routier.

Tous les autres clusters logistiques où nous avons interrogé des PSL sont sous gouvernance territoriale. C'est-à-dire qu'ils disposent d'un lien plus intense avec les pouvoirs publics. Nous avons choisi deux clusters logistiques de ce type dans la ville de Guangzhou et un autre dans la

ville de Shenzhen.

6.2.2 Clusters logistiques à gouvernance territoriale

D'après la littérature, la gouvernance territoriale vise à mieux intégrer les acteurs publics locaux. Ce processus de coordination des acteurs, de construction de la territorialité et d'appropriation des ressources. Cette forme de gouvernance s'appuie sur une proximité mixte qui combine la proximité géographique et institutionnelle (Leloup *et al.*, 2005). Les clusters logistiques où nous avons conduit des recherches possèdent des formes différentes de gouvernance, mais ils sont en principe dotés d'une gouvernance territoriale.

6.2.2.1 Cluster logistique de Nansha

Le premier cluster logistique à gouvernance territoriale où nous avons choisi est celui de Nansha dans la ville de Guangzhou. 'Nansha' est en fait le nom du district où se trouve ce cluster, il est traditionnellement une région rurale côtière avec 15 villages principaux. L'apparition du cluster logistique de Nansha n'est pas due à un événement historique particulier. Son développement est lié au plan gouvernemental concernant le port de Nansha et de la Zone de Développement économique et technologique de cette région.

En 2001, le développement de cette région a commencé rapidement avec l'établissement du Comité d'Administration de Nansha. Les principales industries attirées se concentrent sur le plastique, la chimie, l'électronique, la transformation alimentaire et la fabrication de bateaux¹⁰⁵. De 2006 à 2010, la municipalité de Guangzhou a investi 27,3 milliards de yuans (3,55 milliards de dollars) dans la construction portuaire, dont 90% ont été versés pour construire 46 postes d'amarrage supplémentaires à Nansha¹⁰⁶. Ce port est aujourd'hui le plus important projet logistique de cette ville. Situé au centre géographique du Delta de la rivière des Perles et de la province du Guangdong, toutes les grandes villes sont situées à moins de 100 km de distance du

¹⁰⁵ CPDG 2009. Rapport de Développement Logistique à Guangzhou. Commission de la Réforme et de Développement de la Province de Guangdong.

¹⁰⁶ Ibid.

port de Nansha qui couvre ainsi 60 millions d'habitants. De plus, il est en fait la seule ouverture vers la mer du Sud de la Chine à partir de la ville de Guangzhou. Bien que le district Nansha soit encore un endroit beaucoup moins développé que le centre de la ville de Guangzhou, la vitalité des activités industrielles et l'attention croissante du gouvernement pour son développement attirent de plus en plus d'entreprises qui s'y installent. Suite à cet épanouissement, le besoin d'amélioration du niveau des services logistiques en termes d'infrastructures et de qualité des PSL est inscrit à l'ordre du jour du gouvernement de Guangzhou.

Suite au besoin du développement de ce district, le planning de développement de ce cluster logistique est souligné dans le «*Plan de développement de l'industrie de logistique à Guangzhou*» proposé par le gouvernement local en 2003. Le cluster logistique de Nansha fait partie de la Zone de Développement Économique et Technologique de Nansha, gérée par un comité d'administration gouvernemental. Le cluster logistique se situe auprès du port de Nansha et comprend un centre logistique sous douane, un immeuble de bureaux haut de gamme de 18 étages, des entrepôts de 88 mille mètres carrés, un hôtel trois étoiles et un parking pour 296 camions. Il est aussi connecté avec l'autoroute Beijing-Zhuhai (ville importante du Guangdong), avec les voies express du Sud, de l'Est et de l'Ouest de Guangzhou. Au niveau du ferroviaire, il est connecté avec la nouvelle ligne ferroviaire express Beijing-Guangdong. De plus, il existe un pont "Puzhou" qui permet de rejoindre la Zone de Développement Économique et Technologique de Nansha.

L'entreprise Guangzhou Nansha Actifs Operation Co., Ltd (GNAO) fondée en 2002 avec un capital de 6,2 milliards de RMB est la plus grande entreprise autorisée pour exploiter les actifs publics appartenant à la Zone de Développement de Nansha (ZDN). Sous la direction du Comité d'administration de ZDN, cette entreprise est responsable de la construction de certaines infrastructures prioritaires et des installations de services publics. Par exemple, l'aménagement du territoire, la construction d'infrastructures, la logistique portuaire, le stockage pétrochimique, l'eau, l'électricité, le gaz, l'immobilier, l'éco-protection de l'environnement, etc. En 2003, elle a créé une filiale au nom de Guangzhou Nansha International Logistics Ltd.Co afin de s'occuper spécialement de la construction, de l'investissement et de la gestion du cluster logistique de Nansha.

Ce cluster est reconnu par son immeuble de bureaux le plus important de ce district (correspond

à un investissement de 250 millions de yuans) qui est situé en face de la sortie principale du port de Nansha. Au voisinage immédiat de cet immeuble se trouve le centre de logistique en douane. Ce bâtiment de bureaux est composé de deux parties. Un bâtiment principal de 18 étages abrite des bureaux loués par des PSL de différents types (déclaration en douane, compagnies maritimes, transport, entreposage, service postal, assurance et autres). La majorité de ces PSL ont une activité liée au transport maritime. Ce bâtiment abrite aussi les agences de trois banques importantes¹⁰⁷ pour la fourniture de services. Un second bâtiment de 4 étages sert entièrement aux bureaux des départements gouvernementaux. Au rez-de-chaussée et au deuxième étage se trouvent les Bureaux d'Inspection Nationale, les Bureaux d'Inspection des douanes, le bureau de l'administration de la sécurité maritime en Chine. Le premier étage abrite essentiellement les bureaux des douanes.

Cluster logistique de Nansha	
Facteurs d'apparition	Politique du gouvernement pour soutenir le développement du port et de la Zone de Développement économique et technologique
Acteurs principaux agglomérés	PSL (transporteurs, commissionnaires etc.) Bureaux des départements gouvernementaux liés au transport maritime
Services offerts par le cluster	Bâtiments de bureau Parkings Centre logistique sous douane Hôtel
Gouvernance	Comité d'administration gouvernementale : planifier, manager Guangzhou Nansha Actifs Operation Co., Ltd (entreprise publique) : investir, construire, manager
Proximité géographique	Proximité avec le port de Nansha Proximité avec la Zone de Développement économique et technologique

Source : élaboration personnelle

Les PSL dans ce cluster offrent des services logistiques à différents types de clients. Il s'agit de

¹⁰⁷ Bank of China, Industrial and Commercial Bank et Construction Bank.

manufacturiers et d'entreprises commerciales de la Zone de Développement économique et technologique toute proche, mais aussi d'autres clients de la ville de Guangzhou ou des villes du Delta de la Rivière des Perles. Une partie des PSL sont des commissionnaires ou des transitaires. Une autre partie des PSL disposent de camions, d'entrepôts et de systèmes d'information. Certains louent des entrepôts dans le cluster logistique et offrent des services liés à la rupture de charge. Il s'agit principalement de la réception et du contrôle des marchandises, de leur manutention, de leur stockage ou de l'activité de cross-docking. Les installations de vie sont encore un point faible de ce cluster logistique. A part un hôtel et plusieurs restaurants, il n'existe pas encore d'infrastructures pour commerces ou loisirs. Mais la situation sera améliorée dans quelques années avec la construction actuelle d'un village pour le cluster occupant une surface de 16 km carrés.

6.2.2.2 Cluster logistique de l'Aéroport International de Baiyun

Un autre cluster logistique que nous avons choisi est celui de l'aéroport de Guangzhou qui est l'un de trois plus grands clusters aéroportuaires en Chine. Ce projet important est inclus dans le «*Plan de Développement de la logistique de Guangzhou* » réalisé par la municipalité de Guangzhou en 2003. Il a été planifié et construit en même temps que la construction du nouvel aéroport de Baiyun à Guangzhou en 2004 dans le district de Huadu.

Ce cluster logistique se situe au Nord de l'aéroport de Baiyun, à côté de la route nationale N.106 et de l'autoroute menant à l'aéroport. Le cluster logistique est géré par l'entreprise Airlog qui est le résultat d'une joint venture entre trois entreprises chinoises : China Southern Company Co.Ltd, Guangzhou Baiyun International Airport Company Co.Ltd et Ginkgo Investment Company Co.Ltd. Les deux premières entreprises sont publiques sous le contrôle direct de la Commission nationale de supervision et d'administration de Biens publics. Dans ce cas-là la gouvernance de ce cluster est de type mixte : le cluster est gouverné principalement par une entreprise mais avec une forte intégration des acteurs publics.

Avec un investissement de 700 millions de yuans de l'entreprise China Southern Company Ltd., ce cluster dispose d'un grand bâtiment de bureaux, où tous types de PSL se sont implantés : transporteurs express, commissionnaires, transitaires, prestataires de services logistiques fournissant des services à valeur ajoutée. Il y a aussi des bureaux de représentants de

compagnies aériennes, de banques et un centre commercial. En plus de ce bâtiment, le cluster comprend aussi un centre de logistique sous douane, des entrepôts, un centre d'examens et d'autres infrastructures civiles (commerces, divertissements, etc.).

Cluster logistique Baiyun	
Facteurs d'apparition	Répondre aux exigences du développement de l'aéroport de Baiyun à Guangzhou.
Acteurs principaux agglomérés	PSL (transporteurs, commissionnaires, transitaires, agents de douane etc.) Bureaux des départements gouvernementaux liés au transport aériens.
Services offerts par le cluster	Bâtiments de bureau Parkings Centre logistique sous douane Pôles de vie
Gouvernance	China Southern Company Co. Ltd.(entreprise publique) : investir, construire, manager. Commission nationale de Supervision et d'Administration de Biens publics : soutenir, superviser.
Proximité géographique	Proximité avec l'aéroport Baiyun à Guangzhou. Proximité avec les nouveaux parcs industriels des alentours.

Source: élaboration personnelle

En même temps que le développement de ce cluster logistique, différents parcs industriels spécialisés ont été planifiés ou construits aux alentours pour profiter des effets d'une concentration géographique de PSL, de l'amélioration des infrastructures logistiques et de la qualité des services logistiques. Ces nouveaux parcs industriels, concernent des secteurs aussi divers que la Base des industries de haute technologie de Baiyun, la Base du secteur pharmaceutique de Guangzhou, le parc industriel aéronautique ou le parc des entrepôts pour la broderie ajourné de ProLogis. Ces parcs constituent autant de clients pour les PSL que de perspectives de développement futur.

6.2.2.3 Cluster logistique de Yantian

Le dernier cluster logistique où nous avons mené des entretiens se situe dans la ville de

Shenzhen. La situation de ce cluster est plus complexe. Il est composé de différents centres logistiques autour du port de Yantian. Traditionnellement, c'est le groupe du Port de Yantian établi en 1985, qui s'occupe des constructions et de l'exploitation sur le port et sur les terrains aux alentours : infrastructures du port, entrepôts, bâtiments de bureaux, etc. Les efforts pour améliorer l'environnement de la logistique dans cette zone sont soutenus par les institutions locales de la ville de Shenzhen. Ce groupe d'Etat est placé sous la direction de la Commission de Supervision et d'Administration de Biens publics de la ville de Shenzhen à Guangdong. Après vingt ans de développement, il est aujourd'hui un grand groupe spécialisé dans trois domaines : la construction et l'exploitation du port, la logistique et les services de soutien au port. En 2007, le groupe possède un actif total de 14,7 milliards yuan, son chiffre d'affaires pour 2007 était 1,6 milliards yuan.

Cluster logistique de Yantian	
Facteurs d'apparition	Histoire du développement du port de Yantian depuis 1990 Planification gouvernementale du développement du port de Yantian
Acteurs principaux agglomérés	PSL (transporteurs, commissionnaires, transitaires, agents de douane etc.) Bureaux des départements gouvernementaux liés au transport maritimes
Services offerts du cluster	Bâtiments de bureau Centre logistique sous douane Pôles de vie
Gouvernance	Groupe du Port de Yantian (entreprise publique) : planifier, investir, construire, manager Gouvernement local: soutenir, superviser
Proximité géographique	Proximité avec le port de Yantian, à Shenzhen

Source : élaboration personnelle

Le gouvernement encourage une concentration géographique des PSL dans les alentours du port de Yantian et a lancé une série de politiques avantageuses. De plus, le groupe du Port de Yantian a fait beaucoup d'efforts pour améliorer l'environnement et les infrastructures logistiques. Il a construit le grand building « Hai gang » pour attirer les PSL et tout type

d'entreprises logistiques et de services associés. Ce building comprend deux bâtiments, un de 26 étages, un autre de 15 étages. En plus de nombreux PSL regroupés dans ces deux bâtiments, il y a également le tribunal des affaires maritimes de Shenzhen, des banques, des services de télécommunications etc. Les entreprises logistiques dans ces bâtiments sont de différents types : commissionnaires, transitaires, transporteurs, agents de dédouanement etc. Dans le bâtiment principal, la filiale du Groupe du Port de Yantian (la Shenzhen Yan Tian Port Holdings Co.,Ltd.) occupe trois étages. Elle est spécialisée non seulement dans l'exploitation des parcs logistiques sous douane de cette région, mais aussi dans l'investissement dans des projets de construction d'entrepôts avec ProLogis Co.Ltd et d'un nouveau centre logistique spécialisé pour plusieurs secteurs comme l'importation du vin et des produits alimentaires. Parmi toutes ces réalisations, ce qui nous a le plus intéressé, c'est la concentration géographique des PSL dans le bâtiment de Haigang. Nous avons interrogé des PSL dans ce building afin de mieux saisir les impacts du regroupement dans un cluster logistique sur leurs alliances actuelles ou potentielles.

Tous les clusters logistiques que nous avons retenus présentent un point commun important : c'est d'avoir un bâtiment spécialisé pour les bureaux des PSL et d'autres services liés. Certains bureaux des services gouvernementaux se situent également dans ces bâtiments. Il faut noter que les quatre clusters logistiques où nous avons mené des entretiens sont tous sélectionnés par plusieurs critères :

- 1) Concentration géographique des PSL compétents ;
- 2) Réputation de gouvernance et de performance ;
- 3) Recommandations par le gouvernement local et les associations professionnelles.

Les entretiens ont été conduits avec les PSL qui ont eu ou poursuivent encore des alliances avec d'autres PSL implantés dans le même cluster logistique. Ces PSL doivent avoir une présence permanente sur le site pour que nous puissions étudier leurs relations et les avantages liés à une proximité géographique.

Synthèse du Chapitre 6

Le chapitre 6 avait pour objectif de présenter le terrain de notre recherche empirique en Chine. Une brève description de la province du Guangdong et des deux villes les plus importantes (Guangzhou et Shenzhen) permettent de justifier l'intérêt à mener des recherches dans cette région. La province du Guangdong est la plus développée au niveau économique et en termes de réformes sociales en Chine, elle se présente comme le meilleur terrain d'étude en Chine pour dialoguer avec des PSL disposant d'une certaine expérience après des années de développement, notamment après la réforme économique depuis les années 1980. Le choix de cette province est basé sur sa représentativité et également sur la généralisation ultérieure des résultats obtenus sur ce terrain, car cette province a un rôle traditionnel en tant que laboratoire des réformes économiques en Chine et les expériences d'ici se diffusent dans les autres régions d'une manière autonome ou sous l'orientation du gouvernement central.

Dans ce chapitre, nous avons présenté également les quatre clusters logistiques où nous avons réalisé les entretiens semi-directifs avec les PSL dans la phase approfondie de notre travail. Ces clusters logistiques sont sélectionnés attentivement en considérant leurs représentativités. Nous avons choisi un cluster logistique à gouvernance d'une firme focale (Lin An) et trois clusters logistiques à gouvernance territoriale (Nansha, Baiyun et Yantian), car la plupart des clusters logistiques chinois sont dotés d'une gouvernance territoriale selon la proposition de Enlingher *et al.* (2007), mais nous voudrions également élargir le terrain en prenant compte d'un cluster logistique Lin An qui est gouverné par une entreprise privée.

Les deux prochains chapitres ont pour objectif de présenter les principaux résultats et la discussion des propositions de la présente recherche.

Chapitre 7. ALLIANCES ENTRE PSL DANS LES CLUSTERS LOGISTIQUES

Ce chapitre est structuré en trois grandes parties. En premier temps, nous distinguerons des motivations générales et des motivations « contextualisées » liées au contexte chinois guidant les PSL dans leur choix d'un cluster logistique. Cela nous a permis de dégager les caractéristiques identifiées d'un cluster logistique dans les propositions initiales de cette recherche. En deuxième temps, nous présenterons les résultats du terrain concernant la formation des alliances entre PSL au sein des clusters logistiques en distinguant les motivations et les formes. Dans la troisième partie, nous allons montrer les défis pour maintenir les alliances selon les perceptions des interlocuteurs. C'est à ces questions que va s'intéresser la discussion de nos propositions dans le chapitre 8.

7.1 Motivations d'entrée des PSL dans les clusters logistiques

A partir de la revue de la littérature et l'analyse du contexte, nous avons proposé trois caractéristiques principales d'un cluster logistique chinois (voir section 4.1.2) : la proximité géographique, les réseaux « Guanxi » et l'intervention des pouvoirs publics. Nous avons formulé une série des propositions initiales en basant sur ces caractéristiques pour guider notre recherche sur le terrain. Afin de mieux discerner les impacts des caractéristiques d'un cluster logistique sur les alliances entre PSL, nous allons d'abord essayer de mettre en évidence ces caractéristiques par une identification des motivations des PSL pour entrer dans les clusters logistiques.

Nos entretiens nous ont d'abord montré que la tendance d'entrer dans les clusters logistiques est inévitable. Bien que les clusters logistiques ne soient pas tous bien planifiés, la décision de s'installer dans un cluster logistique pour profiter de ses avantages et faire face à l'environnement externe de l'entreprise en Chine devient une stratégie importante des PSL à l'heure actuelle. Pour les PSL, les motivations d'entrée dans un cluster logistique sont très diverses. Dans la préparation des codes thématiques, nous avons l'idée de base que les motivations des PSL d'entrée dans un cluster logistique (Code : MEC) sont liées aux attractivités d'un cluster logistique. Au fur et à mesure du processus de la codification et

l'analyse des données, nous avons réfléchi sur les motivations précises en se fondant sur la littérature académique et en fonction du nombre de fois où elles ont été mentionnées dans nos entretiens. Après une conceptualisation des variables, nous avons recodifié des concepts dans le but de faire une interprétation de ce phénomène (voir Tableau 26).

Tableau 26. Motivations d'entrée des PSL dans un cluster logistique en Chine

Motivation (MEC)	Attractivité du cluster
Réduction des coûts (MEC-RC)	Réduction des coûts d'accès aux moyens de transport. Réduction des coûts d'utilisation des ressources logistiques.
Réputation du cluster (MEC-RCL)	Réputation des infrastructures Réputation de la qualité des services offerts par les gestionnaires du cluster : management et sécurité
Actions des pouvoirs publics (MEC-PP)	Politiques avantageuses. Amélioration des infrastructures.
Apprentissage (MEC-APP)	Compétences. Nouvelles technologies et systèmes d'information.
Accroissement du volume du marché (MEC-AVM)	Diversification des marchés et des services par la complémentarité des compétences des PSL et la mutualisation des ressources.
Réseaux « Guanxi » (MEC-RG)	Circulation et échange d'informations. Accroissement de la confiance. Opportunités du développement.
Services Communs (MEC-SC)	Facilité pour l'accès aux services communs. Sécurité des services communs.

Source : élaboration personnelle

Selon les résultats de l'analyse des données issues du terrain, nous pouvons classer les motivations des PSL en deux grandes familles : *les motivations génériques*, qui sont évoquées dans la littérature occidentale et *les motivations contextualisées*, qui sont liées au contexte culturel et politique particulier de la Chine. Les deux autres caractéristiques correspondent

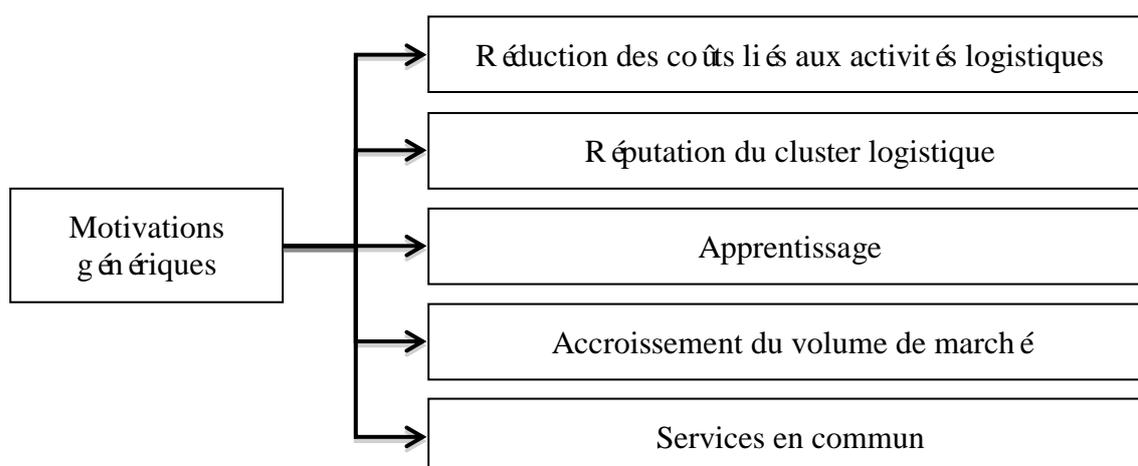
plutôt à des motivations « contextualisées » des PSL.

Cinq des motivations présentées dans le tableau ci-dessus sont plutôt génériques et nous les analyserons en premier.

7.1.1 Motivations génériques

Les motivations génériques sont celles que nous pouvons trouver leurs présentations dans la plupart de la littérature occidentale. Ces motivations sont notamment liées aux attractivités d'un cluster suite à une concentration géographique des acteurs. La proximité géographique, notre première proposition de la caractéristique d'un cluster logistique, entre ces acteurs permet les PSL de profiter de plusieurs types des avantages.

Figure 18. Les motivations génériques des PSL d'entrer dans le cluster logistique



Source : élaboration personnelle

- **Réduction des coûts et effet de la concentration géographique**

L'avantage d'un cluster logistique le plus mentionné concerne une réduction des coûts liés à la production des services logistiques pour les PSL. De fait, différents auteurs ont déjà mis en évidence le profit attendu d'un effet de concentration géographique en termes d'avantages de coût et d'accès plus direct aux ressources, qui sont difficilement disponibles pour d'autres compétiteurs situés en dehors du cluster (Pouder and St. John, 1996). Dans les clusters

logistiques, les PSL ont montré leurs attentions sur ces avantages de coût et d'accès plus direct aux ressources logistiques.

Exemples :

Thème	Citations	Source
Coût pour accéder aux infrastructures logistiques (MEC-RC-IL)	<i>« Il est moins cher ici, il est plus facile d'accéder à l'autoroute »</i>	TM2-DG1
	<i>« Nous n'avons pas d'autres choix. Nous faisons des affaires liées surtout à ce port. Il faut donc prendre en considération le coût logistique »</i>	TP1-DG1
	<i>« Le gouvernement ne peut pas investir dans n'importe quel endroit. Le parc logistique est important, car il peut attirer de nombreuses entreprises pour s'y installer, et l'investissement du gouvernement dans les infrastructures aux alentours est rentable avec un taux élevé d'utilisation »</i>	GL1-DS2
Coût pour l'utilisation des ressources logistiques (MEC-RC-RL)	<i>« Il n'est pas facile de trouver un bon parking pour nos camions dans ce district. Le coût, la sécurité le management, on doit réfléchir à tout cela »</i>	TP1-VD2
	<i>« On ne peut pas dire que les frais pour l'entreposage ici sont les moins chers. Mais par rapport aux services offerts, nous avons choisi de venir ici »</i>	TM4-DG1
	<i>« C'est sûr qu'il serait plus cher de construire nos propres entrepôts. On paie le loyer des entrepôts ici, et on n'a pas besoin de s'occuper de l'entretien et de la gestion, c'est donc moins cher et moins compliqué. De plus, les entrepôts dans le parc utilisent souvent des technologies plus avancées »</i>	TP2-MA1

D'après les réponses, deux catégories de coûts peuvent être réduits par l'entrée dans un cluster logistique :

- Premièrement, les PSL ont un accès plus direct aux infrastructures logistiques

notamment les modes de transport. Pour les PSL, surtout ceux ci ont des actifs immobilisés (Razzaque et Cheng, 1998), la possibilité d'avoir un accès plus facile aux modes de transport est le plus important pour réduire les coûts logistiques. Il faut voir que le choix de la localisation d'un cluster logistique détermine souvent son succès potentiel, la plupart des clusters logistiques se situent à côté de grandes infrastructures de transport ou des nœuds de transport. Le gouvernement fait également des efforts pour assurer que la localisation d'un cluster logistique soit bien choisie. De plus, un fonctionnaire souligne que *« l'objectif de construire des clusters logistiques renvoie avant tout à l'augmentation du taux d'utilisation des infrastructures logistiques. Pour attirer les PSL, nous (le gouvernement) essayons évidemment de construire et d'améliorer les infrastructures dans le cluster et aux alentours »* (GL1-VP1). Concernant les clusters logistiques avec une gouvernance d'une firme focale privée, l'entreprise qui gouverne le cluster, par exemple l'entreprise Lin An, négocie et demande continuellement le gouvernement d'améliorer les infrastructures aux alentours.

- Deuxièmement, les interviewés parlent souvent de l'importance de la réduction des coûts d'utilisation des ressources logistiques dans le cluster, notamment du parking, et des facilités d'entreposage. Dans la plupart de cas, le cluster offre des infrastructures qui sont communes aux différentes sociétés établies sur le site, comme des entrepôts ou des plates-formes de tri etc. Certains clusters construisent des entrepôts spécialisés pour différents types de produits avec une technologie avancée. Pour les PSL installés, ils peuvent ainsi économiser l'investissement abondant dans l'entreposage. En plus, un cluster logistique bien géré présente souvent un avantage de coûts en termes de loyer par rapport à la qualité des services offerts.

La réduction des coûts liés à la production des services logistiques est cruciale pour la décision de la concentration géographique des PSL chinois d'aujourd'hui. *« L'environnement d'aujourd'hui en Chine n'est pas idéal pour les PSL notamment de taille moyenne et petite ; ils cherchent un port de refuge et réduisent les coûts, et c'est pour cela qu'ils choisissent de se regrouper »* (AP1-SG1).

A part des coûts logistiques indiqués ci-dessus, la littérature a montré que les coûts de

personnel peuvent être réduits du fait de la disponibilité d'une main d'œuvre spécialisée présente sur le cluster (Largier *et al.*, 2008). Mais dans nos entretiens, les interviewés n'ont pas évoqué ce type de réduction de coûts. Cette ignorance des avantages inhérents à l'existence de main-d'œuvre spécialisée est liée à la situation actuelle des PSL. Les PSL n'ont pas encore beaucoup de conscience de l'importance à disposer de salariés compétents, surtout pour les postes d'encadrement de l'entreprise. Mais nous avons observé qu'il existe souvent des cas que les personnels changent des emplois et travaillent pour différents PSL dans un même cluster logistique.

● **Réputation du cluster logistique**

Il est intéressant de noter que de nombreux interviewés ont souligné leur sensibilité à la réputation d'un cluster. Les grands PSL choisissent les meilleurs clusters pour la réputation de leur gouvernance, et pour la diversité et la qualité des services offerts.

Exemples:

Thème	Citations	Source
Réputation des infrastructures (MEC-RC-IN)	<i>« On a entendu dire que l'entrepôt dans ce cluster est de bonne qualité, c'est bien pour nous »</i>	TM4-AD2
	<i>« Le gouvernement local investit dans ce parc. Donc il est naturel que les infrastructures soient de bonnes qualités »</i>	TP1-DG1
Réputation de la qualité des services offerts (MEC-RC-QS)	<i>« Le choix (d'un parc logistique) est important pour notre développement, le management de ce cluster est très professionnel, il est réputé. On est content d'être venus ici »</i>	TM4-AD2
	<i>« C'est (un cluster logistique) très attractif pour les PME. Elles ont besoin d'un environnement offrant une sécurité pour soutenir leur développement »</i>	TP3-VD1

Les PSL de moyenne ou petite taille sont plutôt sensibles à la crédibilité d'un cluster logistique, qui permet d'augmenter aussi la réputation des PSL implantés, selon un principe de «joint marketing ». Comme l'indique un fonctionnaire, « *notre objectif est de construire les meilleurs parcs logistiques. Pour attirer des entreprises logistiques, nous faisons beaucoup d'efforts sur la supervision du management du cluster. Ils (les PSL) sont tous sensibles à la réputation d'un parc logistique* »(GL1-VP1).

La réputation d'un cluster logistique repose sur deux aspects principaux : les infrastructures, la qualité des services offerts, dont le management du cluster, et la sécurité. Une bonne réputation d'un cluster logistique signifie que les PSL installés peuvent faire confiance aux infrastructures et aux services offerts. Parce qu'il n'est pas facile de changer les clusters logistiques pour les raisons des coûts et du système relationnel, le choix d'un cluster réputé est important pour le développement d'un PSL au futur. Il faut noter que le problème de la sécurité est parfois crucial pour les PSL de taille moyenne et petite. Selon le directeur d'un PSL qui offre surtout des services liés au transport routier : « *le marché aujourd'hui n'est pas encore bien organisé: il est chaotique. Vous savez qu'il y a des mafias, surtout dans le transport routier. Les entreprises logistiques doivent chercher des protections, par exemple elles peuvent entrer dans un cluster logistique. Après c'est plus difficile d'être « racketté ». Ainsi, nous ne sommes plus des individus, mais nous dépendons d'un groupe (protecteur)* » (TM2-DG1).

● **Apprentissage et professionnalisation des métiers**

En Chine, les chargeurs expriment une réelle demande de PSL compétents pour des services standardisés et de haute qualité. Mais la professionnalisation de leurs métiers n'est pas facile pour les PSL, elle se révèle coûteuse. Ainsi, le cluster logistique devient un lieu favorable à la professionnalisation des métiers des PSL au travers d'un effet d'apprentissage. Selon un cadre d'une association, de nombreux PSL entrent dans les clusters logistiques afin de se confronter à d'autres PSL compétents, car « *ils peuvent apprendre, observer, échanger. Ce ne sont pas des avantages dont on peut immédiatement tirer profit, mais ils se révèlent très importants pour leur développement ultérieur* »(AP1-VS2).

Les informations circulées suite à ce rapprochement des PSL dans le cluster logistique

favorisent l'apprentissage par imitation. Il sera donc plus facile d'obtenir plus de connaissances et des pratiques dans le domaine de logistique. L'effet d'apprentissage est souligné dans la littérature, comme ce que Largier *et al.* (2008) indiquent, la proximité géographique d'un cluster peut faciliter les transferts formels et informels de connaissances, d'informations tacites et de savoir-faire au travers d'une multiplication des relations entre les acteurs installés. Les PSL dans le cluster logistique disposent ainsi plus de connaissances pour améliorer leurs services offerts suite à ce processus d'apprentissage, et réaliser une professionnalisation des activités.

Exemples :

Thème	Citations	Source
Effet d'apprentissage (MEC-EA)	« Ce secteur utilise beaucoup de technologies d'information. Quand on est dans le parc, si quelqu'un commence à utiliser une technologie, nous pouvons apprendre »	TM1-ME2
	« Les informations circulent, on peut apprendre des expériences des autres »	TG2-VD1
	« Il y a de bonnes entreprises à côté. Cela nous force à progresser et à nous améliorer. La concurrence existe toujours (...). L'ennemi peut être un bon professeur dans beaucoup de cas »	TP4-DG1

Cette opportunité d'apprentissage a été confirmée par les PSL interviewés. Un vice-directeur d'un PSL de taille moyenne nous a indiqué clairement que « c'est important de rester auprès d'autres entreprises, on peut savoir pourquoi elles obtiennent des succès, et pourquoi nous n'y arrivons pas. (...) C'est toujours mieux d'observer les comportements des autres : on peut savoir quelles sont les clés de leur succès et se demander si nous ne pourrions pas faire la même chose » (TM4-DG1). Cet accès à l'apprentissage dans un cluster logistique devient ainsi une motivation et un critère important dans le choix d'un cluster.

● **Accroissement le volume du marché**

Une autre motivation des PSL pour entrer dans un cluster logistique est liée au besoin d'accéder à de nouveaux marchés. Selon nos interlocuteurs, il existe pour un PSL une opportunité de diversifier ses marchés et ses services en jouant sur la complémentarité des compétences avec d'autres PSL et sur la mutualisation des ressources. Ils auront plus de connaissances sur l'entrée dans d'autres régions différentes et plus de possibilités de réaliser des services complexes et modulaires à haute valeur ajoutée (Persson et Virum, 2001).

Exemples :

Thème	Citations	Source
Accroissement du volume du marché (MEC-AVM)	<i>« Nous pouvons avoir plus de possibilités de diversifier nos services proposés aux clients. Il est plus facile de trouver les partenaires ici »</i>	TM2-MO2
	<i>« Les PSL entrent ici pour développer leurs affaires. Nous avons tous types d'informations du marché qui sont fiables, nous pouvons les aider à trouver les partenaires. Les échanges entre nous peuvent les apporter toujours de nouvelles idées pour leurs développements »</i>	TM3-RA3
	<i>« Ce qui est intéressant, c'est que notre entreprise a multiplié les services offerts aux clients. Nous pouvons trouver des inspirations dans le cluster...au travers des rencontres, des informations échangés »</i>	TM4-AD2

En fait, cette attractivité d'un cluster pour les PSL est plutôt une conséquence de plusieurs caractéristiques propres à ce cluster logistique, comme la proximité géographique avec certains marchés, l'effet d'apprentissage, l'échange d'informations et également la collaboration entre PSL. D'après le directeur d'un PSL, *« nous pensons qu'il est possible de*

développer nos activités dans ce cluster. D'une part il est proche du parc industriel de Nansha, ce qui nous donne accès à de nombreux clients potentiels. D'autre part, quand nos amis (d'autres PSL dans le cluster) ont des demandes qu'ils ne peuvent pas satisfaire, ils peuvent nous transférer ces affaires »(TP1-DG1).

Ainsi, certains PSL d'un même cluster logistique collaborent entre eux pour élargir ou diversifier leurs marchés et leurs services. Cette motivation est également importante pour les PSL de former des alliances dans le cluster, nous allons préciser cet aspect dans la section prochaine.

● **Services en commun**

Dans un cluster logistique, il existe souvent un pôle de vie permettant de faciliter les activités quotidiennes des salariés des PSL présents sur le site. L'existence de ce pôle peut également attirer de nouveaux entrants. L'un des services les plus importants est la disponibilité d'immeubles de bureaux pour les PSL. Cette opportunité renforce la proximité géographique et favorise l'établissement de réseaux « Guanxi » entre PSL, que nous analysons plus précisément ci-après.

Complémentairement à l'offre de bureaux, le cluster dispose souvent de salles de réunion, de restaurants, d'agences bancaires, de supermarchés, de centres de loisirs etc. Généralement, le gestionnaire du cluster est aussi responsable des services concernant la gestion des déchets des espaces communs, le nettoyage et l'entretien des infrastructures etc. La présence de tous ces services communs constitue une autre cause d'attractivité d'un cluster logistique pour les PSL.

Exemples :

Thème	Citations	Source
Services Communs (MEC-SC)	« Les bureaux sont bien construits, avec tous les équipements nécessaires. Wifi, chauffage, climatisation etc. Je trouve très bien »	TM4-DG1
	« Le cluster est bien organisé avec des infrastructures basiques et des dispositifs de vie »	TP3-VD1
	« Nous savons qu'il y a presque les meilleurs services dans ce cluster. Toutes les infrastructures de vie sont bien construites et gouvernées. De plus, il y a un pôle de vie avec les restaurants, l'hôtel, les chambres à louer, les supermarchés etc. Tout ce que nous avons besoin »	TG2-VD1

7.1.2 Motivations « contextualisés »

Selon les personnes interrogées, la majorité des décisions de localisation prises par des PSL relève de décisions stratégiques fondées sur la prise en compte des caractéristiques du cluster logistique et de l'environnement de la région. Les facteurs économiques, naturels, politiques et même culturels deviennent des facteurs décisifs de choix d'un cluster logistique. La plupart des avantages d'un cluster synthétisés par Waelbroeck-Rocha *et al.* (2006) ont été mentionnés dans les données collectées, mais deux motivations « contextualisés » supplémentaires ont été soulignées dans les entretiens réalisés : les réseaux « Guanxi » et le rôle des pouvoirs publics. Nous les présenterons ci-après.

● Réseaux « Guanxi » et opportunités du développement

Rappelons que, dans la littérature, la proximité géographique joue un rôle crucial dans le choix d'implantation des PSL. Les chercheurs soulignent l'intérêt que présente un cluster dans le

d développement d'une dimension relationnelle liée à la proximité géographique et synthétisent les avantages de ces relations (Carrincazeaux *et al.*, 2008, Crevoisier, 2010, Hess, 2004, Zimmermann, 2008).

Exemple :

Motivation	Citations	Source
Réseaux « Guanxi » (MEC-RG)	<i>« Nous voulions être proches des autres entreprises dans le parc. Cela facilite donc la connaissance des gens et l'échange avec les autres (...). Le Guanxi ici est assez fiable... Cela n'a pas été le plus important (facteur pour notre décision), mais il était important d'avoir la possibilité d'intégrer un nouveau réseau Guanxi... Nous avons aussi beaucoup de relations avec des entreprises qui ne sont pas dans le parc, et cela est important pour développer nos relations commerciales »</i>	TM5-DG1
	<i>« Ils (les PSL) établissent très vite des relations entre eux. Dès qu'ils entrent dans le parc, ils demandent toujours s'il y a des possibilités de rencontrer d'autres PSL et si nous pouvons organiser des rencontres. Ils s'intéressent à l'établissement des relations avec les autres entreprises ici »</i>	TM3-MI2
	<i>« Les relations sociales sont toujours intéressantes. Le cluster nous offre un lieu pour faire la connaissance avec d'autres entreprises complémentaires »</i>	TM3-DG1
	<i>« Bien sûr qu'il y a des réseaux Guanxi dans le parc... c'est sûrement une raison importante qui attire les entreprises... Les relations sont stables, elles ne sont pas les mêmes que celles-ci avec les entreprises extérieures. Les gens se connaissent et font beaucoup attention au maintien de leurs relations »</i>	AP1-VSS3

Un cluster logistique est un lieu de rencontre où les PSL peuvent se rapprocher et tisser entre eux un lien social d'appartenance au cluster pour devenir membres du groupe « cluster logistique ». Cette motivation est contextualisée par l'existence des réseaux « Guanxi » liés aux relations sociales dans la société chinoise. Ce phénomène est encore plus important dans le contexte chinois en raison du rôle et du poids des relations interpersonnelles qui se nouent dans le monde des affaires pour constituer des réseaux « Guanxi » (Chen and Chen, 2004, Luo, 2007). Les PSL pourraient avoir plus d'interactions et de négociations quand ils sont intégrés dans un réseau « Guanxi ». Pour eux, les informations circulées dans les réseaux « Guanxi » sont utiles pour connaître plus d'opportunités de développement.

Les avantages des réseaux « Guanxi » seront présentés et discutés dans le chapitre 8. Nous mettons en évidence leurs impacts sur le maintien d'une alliance. Les réseaux sociaux « Guanxi » ne peuvent cependant pas prendre en charge les efforts des organismes intermédiaires (collectivités territoriales, associations...) qui contribuent à la régulation sociale du système. Ces efforts portent sur la définition de standards dans le domaine technique et sur la mise en place de structures de rencontres ou de conférences par des associations professionnelles (Saxenian, 1994). Celles-ci permettent aux PSL de se rencontrer entre eux et de nouer des contacts avec les parties prenantes et avec les gestionnaires du cluster.

● **Pouvoirs publics**

Nous avons montré dans l'analyse du contexte que la construction d'un cluster logistique est très souvent décidée et exécutée ou soutenue par les pouvoirs publics, et cela à l'échelon local, provincial ou national, en vue de créer de nouveaux avantages concurrentiels pour la région. L'État participe non seulement à l'élaboration de politiques préférentielles incitatives de tout type pour attirer des investisseurs (subventions, défiscalisation etc.), mais aussi aux investissements nécessaires. Selon le rapport du CFLP (2010), 60,8% des clusters logistiques sont planifiés par les pouvoirs publics et opérationnalisés par des entreprises d'État ou privées. Nos entretiens nous ont permis de confirmer que l'intervention des pouvoirs publics est une motivation importante pour les PSL dans un choix d'entrer dans un cluster logistique.

Les interventions des pouvoirs publics dans le développement des clusters logistiques et leurs efforts pour créer une identité commune au sein de ces derniers poussent les PSL à s'y installer

et à y rester pour bénéficier des multiples avantages proposés. Ils peuvent ainsi maintenir de bonnes relations avec les pouvoirs publics pour obtenir de nouveaux soutiens. De plus, le secteur de la logistique est sensible à des réponses rapides afin de trouver dans des délais très courts une solution à ses problèmes.

Exemples :

Motivation	Citations	Source
Actions des pouvoirs publics (MEC-PP)	<i>« Ce cluster est inclut dans le plan du développement de la ville depuis 2003. L'État attache de l'importance à son développement, ect...Des certains de millions de yuans ont été investis. Nous sommes sûrs de l'avenir avec cette attention des pouvoirs publics »</i>	TM1-VC1
	<i>« Le bâtiment des douanes est juste à côté à gauche, en face. Nous venons d'abord pour la facilité des démarches, mais en même temps il y a des réseaux à former...C'est toujours important d'avoir une bonne relation avec l'administration »</i>	TM1-ME2
	<i>« Dans ce building, il y a plusieurs bureaux administratifs. Cette facilité est unique. Toutes les démarches sont plus simples ; cela réduit nos coûts. Notre mission est offrir des services. Le temps vaut de l'or »</i>	TG4-DO2
	<i>« Hier sur la chaîne nationale, il y avait un reportage sur l'importance de développer le nouveau port de Nansha au Sud de la Chine. Cela nous confirme que l'État, même au niveau du gouvernement central, prend en considération ce parc. Il n'y a aucune raison pour avoir des doutes sur le développement ici. Nous sommes donc venus pour nous y installer avant d'autres »</i>	TP1-DG1

Or, tout particulièrement en Chine, la cohérence des réponses apportées par les PSL implique très souvent des interventions des pouvoirs publics locaux, régionaux ou même nationaux, dont les bureaux sont souvent implantés dans les clusters logistiques. Les PSL trouvent donc un

intérêt majeur à s'installer dans ces mêmes clusters pour faciliter leurs relations avec ces pouvoirs publics en termes d'échange, de communication et de collaboration, ainsi que pour bénéficier de facilités concernant les autorisations, les démarches administratives etc... Les fonctionnaires présents dans le cluster peuvent également parfois faire partie du même réseau «Guanxi » que les dirigeants des PSL implantés dans ce même cluster. Selon nos interlocuteurs, la majorité des choix de localisation pour les PSL relève de décisions stratégiques prises en considérant surtout l'environnement de la région selon les interviewés. Les facteurs économiques, naturels, politiques et même culturels deviennent des facteurs influençant le choix d'un cluster logistique.

Exemple : Le choix d'un PSL motivant son entrée dans un cluster logistique

Prenons l'exemple d'un PSL de taille moyenne qui a choisi d'entrer dans le cluster Lin An (TM2-MO2).

« Les amis nous ont parlé de ce cluster. Nous étions dans un autre cluster, mais la gestion n'était pas très bonne. Quand nos amis ont choisi de s'installer ici, ils nous ont recommandé de venir. L'entreprise Lin An (qui gère ce cluster) a bien pris en compte nos besoins. Les services sont standardisés. Ils font beaucoup attention à la sécurité. Au début, nous cherchions seulement un parking pour nos camions. Voyez-vous, il n'est pas facile de trouver un bon parking pour nos camions dans ce district. Le coût, la sécurité, le management, on doit réfléchir à tout cela. Ce cluster est bien pour tout. De plus, il a déjà une bonne réputation : les entreprises dans ce cluster ont une certaine compétence, ce qui n'est pas le cas des petites entreprises des alentours qui font n'importe quoi ».

« Les informations circulent ici. On peut bénéficier de l'expérience des autres. Il y a également une salle pour échanger des informations. Voyez-vous, c'est d'être informé sur les clients qui cherchent des PSL. Je trouve que c'est une bonne idée. Nous ne sommes pas très exigeants au niveau des tarifs comme des loyers : l'important est d'avoir trouvé un bon endroit, car nous sommes dans une phase de développement. Le plus important, c'est de pouvoir approcher les autres ».

« ...les pouvoirs publics viennent souvent à notre rencontre. Il y a même un bureau de police dans le cluster. Le transport routier connaît quand même beaucoup de conflits. Je trouve que les gérants de Lin An ont une vraie bonne relation avec le gouvernement ».

7.2 Formation des alliances au sein d'un cluster logistique

Dans les années récentes, une alliance avec les concurrents directs devient un choix stratégique de plus en plus fréquent chez les PSL afin de réagir à la pression compétitive croissante sur le marché chinois. Un PSL, qui espère obtenir des avantages concurrentiels aujourd'hui, a besoin de stratégies de coopération. A l'inverse d'une alliance logistique verticale, qui est une relation coopérative entre des entreprises non-concurrentes dans les stades successifs de la chaîne logistique, les alliances horizontales entre PSL en concurrence, qui se situent probablement sur le même niveau de la chaîne logistique, peuvent développer une collaboration à long terme pour mettre en commun des ressources, investir ensemble sur la réputation et la promotion etc.

Dans notre recherche, les éléments pour caractériser une alliance comprennent une coopération à long terme entre firmes indépendantes, une identification des objectifs conjoints et une mise en commun des ressources similaires ou différentes (voir Chapitre 1). Pendant le processus de collecte des données, nous excluons les coopérations occasionnelles et les cas des fusions et acquisitions. En choisissant nos interviewés chez les PSL, nous les interrogeons sur des accords d'alliance écrits ou oraux, avec ou sans créer une entité juridique spécifique. Leurs réponses nous montrent les objectifs de la formation d'une alliance entre PSL et soulignent également les facteurs influençant la décision de la formation de l'alliance. Nous allons les présenter dans les sections suivantes.

7.2.1 Facteurs influençant l'intention de la formation d'une alliance

Nous avons repris les trois catégories de facteurs proposés par Varadarajan et Cunningham (1995) pour orienter le processus de la codification.

Tableau 27 Les facteurs influençant l'intention de former l'alliance horizontale entre PSL

Motivations	Thèmes de la codification	Littérature
Facteurs influençant (MSA-FI)	Pression concurrentielle (MSA-FI-PC)	Caractéristiques de l'industrie
	Pression des chargeurs (MSA-FI-PCH)	
	Menace des nouveaux entrants (MSA-FI-MNE)	
	Coûts élevés associés au développement des services (MSA-FI-CDS)	
	Incertitude du marché (MSA-FI-IM)	Caractéristiques de l'environnement
	Ampleur des besoins de compétences afin de capitaliser les opportunités du marché (MSA-FI-ABC)	
	Complexité de l'environnement politique, légal et règlement (MSA-FI-CEP)	
	Besoin de diversité des services et marchés (MSA-FI-DSM)	Caractéristique des firmes

Source : élaboration personnelle

7.2.1.1 Caractéristiques de l'industrie

Dans la catégorie des caractéristiques de l'industrie, nous avons identifié quatre facteurs les plus soulignés dans les entretiens : la pression venant des concurrents, la pression des chargeurs, l'inquiétude sur les nouveaux entrants et l'augmentation des coûts liés au développement des services. Les quatre facteurs dans la catégorie des caractéristiques de l'industrie sont liés surtout à la pression venant du marché et à l'augmentation des coûts dans le secteur logistique.

● Pression concurrentielle

La pression concurrentielle est le facteur le plus mentionné par les PSL quand nous demandons dans quel contexte ils choisissent de décider de collaborer avec des concurrents. D'après les interlocuteurs, la concurrence entre différents types des PSL sur le marché chinois devient de plus en plus « *cruelle* » (TM3-RA3) et « *pernicieuse* » (TM5-VD2). « *La concurrence se manifeste par une forte guerre de prix et des services entre PSL* » (TG4-CB1). La présence des PSL étrangers et des PSL de l'État constitue notamment une pression importante pour les PSL de nature privé dans notre recherche.

■ Les PSL étrangers

Après l'ouverture extérieur de ce secteur, les multinationales sont entrées et ont établi leur bureaux ou filiales en Chine. La vitesse de leur développement est remarquable. Par exemple, les quatre grands PSL – DHL, TNT, FEDEX, UPS ont déjà obtenu 80% du marché du transport express et leurs clients sont essentiellement les grandes entreprises étrangères ou chinoises. Les PSL chinois doivent faire face à ces entreprises qui possèdent beaucoup d'expériences et des systèmes d'information avancés. « *Il faut que nous trouvions des solutions afin de faire face aux PSL étrangers. Ils disposent de beaucoup plus de ressources que nous.....Il ne faut pas croire que les entreprises étrangères sont des "végétariens", il n'y aura plus de place pour nous (sur le marché) si nous ne réfléchissons pas sur la stratégie* » (TM1-VC1). Cette pression devient de plus en plus forte après la crise économique mondiale en 2008, les PSL étrangers ne se satisfont plus de s'occuper seulement des activités logistiques liés au commerce extérieur, ils réduisent leur externalisation des activités aux PSL locaux. Afin d'augmenter les chiffres d'affaires, ils commencent à chercher les moyens pour entrer sur le marché intérieur chinois et entrent en concurrence directe avec les PSL locaux.

■ Les grands PSL d'État

En même temps, l'existence de grands groupes d'État impose de fortes pressions aux PSL privés. Dans la plupart de cas, les coûts liés aux services offerts sont élevés pour les PSL de taille petite et moyenne. Mais pour les grands PSL privés, ils ont aussi des soucis face aux

grands PSL d'état, car les ressources qu'ils possèdent sont toujours plus faibles que celles des entreprises d'État.

Un directeur de PSL nous dit que *«la concurrence avec les grandes entreprises d'État ne peut pas être juste, ils ont plus d'argent que nous; de plus, leurs clients sont également de grandes entreprises. Ils disposent aussi de capacités de négocier le prix, et les relations avec le gouvernement sont très bonnes, donc leurs coûts d'offre des services ont été réduits remarquablement..... Il y a toujours des critiques contre nous (les PME), les médias disent qu'il faut contrôler des guerres des prix, mais le problème est que si nous ne proposons pas des prix attractifs, tous les clients vont partir et se tournent vers les grandes entreprises. Il faut avouer que notre avantage est toujours le prix»* (TM2-MO2).

Sous ces pressions concurrentielles, les PSL commencent à réfléchir à des stratégies de coopération afin d'éviter d'être seuls quand il faut faire face à ces concurrents.

● **Pression des chargeurs**

En plus des pressions venant des concurrents, une autre pression venant des chargeurs est non négligeable. La clé du succès de l'entreprise est la capacité à satisfaire les besoins des clients. Les clients des PSL comprennent les industriels et les distributeurs etc. Le problème le plus crucial en Chine est que les PSL ne peuvent pas offrir tous les services logistiques demandés par les chargeurs et assurer la qualité de ces services, et les chargeurs sont souvent insatisfaits. La cinquième étude sur le marché de la logistique en Chine montre que plus de 50% des chargeurs ne sont pas satisfaits de leurs PSL. Cette étude a été faite avec 353 entreprises y compris 150 PSL, 98 entreprises industrielles et 105 entreprises commerciales. 56% des entreprises industrielles ne sont pas contentes de leurs partenaires logistiques dans la relation d'externalisation, et 75% des entreprises commerciales ne sont pas satisfaites des performances des PSL choisis.

La crainte de perdre les clients pousse les PSL à coopérer entre eux pour associer leurs services et répondre aux besoins complexes des chargeurs. A l'heure actuelle, avec beaucoup de PSL présents sur le marché, il est difficile de fidéliser les clients. *«Les clients sont difficiles aujourd'hui, ils ne craignent pas de changer de partenaires, ils nous imposent souvent les*

tarifs les moins chers possibles... » (TM4-DG1). Dans ce cas-là, quand il y a une alliance, les PSL peuvent non seulement proposer plus de services complexes avec un prix modeste, mais aussi obtenir plus de pouvoirs en termes de négociation avec les clients.

- **Menace des nouveaux entrants : les nouveaux PSL sur le marché**

Depuis ces dernières années, il y a de plus en plus d'entreprises logistiques créées en Chine. Les nouveaux entrants possédant de nouvelles compétences et des technologies imposent une forte pression aux prestataires existants dans ce marché dont les avantages concurrentiels deviennent cruciaux pour leur développement. Dans ce cas-là, une alliance permet à la fois de faire face aux nouveaux concurrents à travers une mise en commun des ressources et une réduction des coûts, elle établit en même temps un obstacle à l'entrée sur le marché pour les concurrents.

« Ce marché est intéressant pour tout le monde, notamment le gouvernement montre son attention pour ce secteur, il devient une industrie stratégique aujourd'hui. Il y a de nombreux nouveaux PSL sur ce marché, soit des petites entreprises qui font n'importe quoi pour être rentables, soit des entreprises avec beaucoup d'argent qui possèdent des systèmes d'informations d'un niveau élevé » (AP1-VS2).

- **Coûts élevés associés du développement des services**

Pour les PSL en Chine, le coût des services logistiques offerts est important à cause du prix de l'essence, des frais de péage élevés et du coût de la main-d'œuvre. Le président de l'association de la logistique de Guangzhou nous confirmait : *« Les membres se plaignent toujours du coût élevé pour leurs services... Bien que l'alliance soit parfois risquée, ils choisissent de mettre en commun des ressources pour réduire les coûts » (AP1-SG1).*

L'augmentation du prix du carburant est le plus grand problème concernant le coût des services selon les PSL. Le prix du gazole en 2011 est 2,3 fois plus cher qu'en 2002 (3201

yuan/tonne en 2002 et 7300 yuan/tonne en 2011)¹⁰⁸. Le prix de l'essence (SP93) en 2011 est aussi deux fois plus élevé qu'en 2002 (3795 yuan/tonne en 2002 et 7500 yuan/tonne en 2011). Un autre problème existant est lié aux péages élevés que nous avons déjà présentés dans l'analyse du contexte (voir chapitre 3). Les PSL du transport routier souffrent beaucoup de ce problème, c'est une des principales raisons pour former une alliance avec d'autres entreprises.

En plus de ces deux problèmes, les PSL parlent également de l'augmentation des coûts de main-d'œuvre. Prenant l'exemple du salaire d'un chauffeur dans la ville de Guangzhou, il y a quelques années le salaire net par mois était autour de 2500 yuan, maintenant c'est entre 4500 et 6000 yuans. D'après la vice directrice des services des membres dans l'association de la logistique à Guangzhou : *« Il n'est pas facile de trouver les bons chauffeurs, la situation a beaucoup changé. Autrefois c'était facile avec un salaire qu'on peut dire moyen. Maintenant leurs salaires augmentent sans arrêt. Enfin les salaires dans tout le secteur ont augmenté..C'est un coût important »* (AP1-VSS3). En 2012, il y a même les entreprises à Guangzhou qui proposent d'un salaire de dix mille yuans par mois afin de trouver les chauffeurs compétents et expérimentés¹⁰⁹.

Le gouvernement local connaît bien ces problèmes, mais ce qu'il peut faire c'est surtout aider à réduire les coûts par améliorer des infrastructures, offrir des subventions, réduire des loyers dans les clusters logistiques etc. Les PSL doivent chercher des stratégies eux-mêmes afin de faire face à toutes ces augmentations de coûts.

7.2.1.2 Caractéristiques de l'environnement

La catégorie des facteurs associés à l'environnement comprend l'incertitude, l'ampleur des besoins des compétences pour capitaliser les opportunités du marché, la complexité de l'environnement politique, légal et réglementaire. D'après les interlocuteurs, les

¹⁰⁸ Actualisation des prix des carburants: http://www.cngold.org/chaiy/list_111_4.html

Information sur le pétrole en Chine: <http://www.petroleum.com.cn/oilnews/oilnewinfo.jsp?id=a01ee431-79b2-4a07-bc18-11d92142cf91>

¹⁰⁹ Source: <http://www.gzjwl.com/hangyenews.asp?NewsId=1828>

<http://auto.qq.com/a/20120328/000137.htm>

caractéristiques de l'environnement influencent également le choix de former une alliance entre PSL.

- **Incertitude du marché**

L'incertitude du marché chinois est un facteur important pour la décision de former des alliances entre PSL : « *Ce marché n'est pas stable, personne ne peut dire qu'on est en sécurité Trop de risques, trop de changements* » (TG4-DO2). Parmi les soucis sur l'incertitude du marché, il n'est pas difficile de percevoir la grande préoccupation causée par la crise économique mondiale de 2008 qui a beaucoup stimulé les PSL à chercher la coopération. Cette récession dans la plupart des pays industrialisés, qui est marqué par l'éclatement des bulles financières, a influencé l'économie chinoise notamment dans le domaine du commerce international.

En fait, la province de Guangdong est réputée pour le commerce international (exportation et importation). La plupart des PSL d'ici commencent leurs affaires dans ce domaine, ils n'ont jamais rencontré la récession des affaires depuis la réforme et l'ouverture depuis les années 1980 en Chine, comme un PSL rappelait : « *Nous sommes choqués, on pense que la crise passera très vite, mais évidemment c'est l'inverse. Je n'ai pas prévu une crise si importante* » (TM1-ME2).

La chute des demandes des marchandises pour l'exportation et la réévaluation de la monnaie Yuan cause une baisse de la rentabilité beaucoup de PME étaient en faillite. Un PSL nous confirmait : « *C'était un phénomène triste, tout le monde craint que cette crise ne finissons pas* » (TM1-ME2). Les alliances sont devenues un terme à la mode pour que les PSL puissent s'unifier afin de répondre aux défis imposés par la crise économique : « *Autrefois, il n'y avait que la concurrence. La crise nous a enseigné qu'il faut aussi penser à coopérer* » (AP1-SG1).

Pour faire face à l'incertitude, une entraide mutuelle pour les PSL au travers d'une alliance est intéressante. En cas du coup dur, il y aura le soutien du partenaire. Les PSL peuvent en fait mutualiser les risques qui peuvent être aussi une forme de sécurité même pour le client.

- **Ampleur des besoins des compétences afin de capitaliser les opportunités du marché**

Après l'année 2008, les PSL de la province de Guangdong commencent à chercher d'autres opportunités du marché. L'époque où l'on travaillait seulement pour l'exportation et l'importation est révolue, de plus en plus de PSL diversifient leurs stratégies de développement. Beaucoup de PSL s'orientent vers le marché intérieur chinois qui est un immense marché potentiel, et d'autres PSL se focalisent sur un ou plusieurs métiers afin d'approfondir leurs compétences. Mais la route du succès n'est pas toute droite, *« nous devons faire des efforts pour les nouveaux marchés... il faut connaître les besoins des marchés, il faut plus de connaissances »* (TP1-VD2). L'entrée dans un nouveau marché soit géographique soit au niveau de la diversification des services, exige un élargissement des compétences des PSL. A l'heure actuelle, les PSL sont sous une forte concurrence sur le marché, s'ils ne peuvent pas répondre rapidement aux demandes des chargeurs, ils risquent de rater des opportunités. Une alliance avec des ressources complémentaires devient ainsi un choix efficace pour capitaliser les opportunités du marché

- **Complexité de l'environnement politique, légal et règlement**

Un autre facteur influençant l'intention de la formation d'une alliance est lié à la complexité de l'environnement politique, légal et réglementaire. La plupart des PSL confirment qu'il existe un environnement complexe notamment au niveau légal et réglementaire. Un PSL déclare : *« Chaque région a ses propres démarches administratives, les politiques locales sont différentes et visent à protéger les PSL locaux. C'est toujours mieux d'essayer de trouver un partenaire si on veut développer nos affaires dans d'autres villes. Ils connaissent mieux le marché local. De plus, ils ont sûrement plus de relations avec les gouvernements locaux »* (TM5-DG1).

7.2.1.3 Caractéristiques des firmes

La dernière catégorie concerne la stratégie des firmes pour diversifier des services et marchés afin de réaliser une meilleure performance. Ces facteurs poussent les PSL à réfléchir sur la formation des alliances avec leurs concurrents qui présentent autant d'avantages que les défis.

● Besoin de la diversité des services et des marchés

Ce besoin de diversité des services et des marchés a plusieurs origines. D'un côté, la pression vient des caractéristiques de l'industrie et de l'environnement, d'un autre côté la pression des chargeurs impose également aux PSL de diversifier des services et des marchés. En plus de ces pressions, ce besoin peut être une nouvelle stratégie du développement de l'entreprise pour l'avenir. « *Les clients d'aujourd'hui ne poursuivent pas seulement le prix le moins cher. Personnellement, je ne suis jamais d'accord avec la guerre de prix. Mon client m'a indiqué qu'il a des doutes sur la qualité des services offerts quand il a reçu des propositions à un tarif très bas (des PSL)* » (TM4-AD2).

En se fondant sur l'analyse des caractéristiques internes et aussi de l'environnement, les entreprises choisissent des stratégies pour faire face aux opportunités et menaces de l'extérieur, et pour créer de nouveaux avantages. Les facteurs influençant l'intention de coopérer avec d'autres PSL sont multiples et les objectifs de chaque PSL sont spécifiques. Nous présenterons ces objectifs principaux dans la section suivante.

7.2.2 Motivations de la formation d'alliances entre PSL

Bien que les motivations pour la formation d'alliances soient différentes pour chaque entreprise, les six principales motivations des PSL ont pu être identifiées après la codification des données.

Tableau 28 . Les motivations à former des alliances entre PSL

Motivations des stratégies d'alliance (MSA)	Réduire les coûts liés aux services offerts (MSA-RCS)
	Pénétrer de nouveaux marchés (nouveaux services et compétences) (MSA-NM)
	Rentrer dans de nouveaux marchés géographiques (MSA-NMG)
	Joint-marketing de la marque (MSA-JMM)
	Augmentation du pouvoir de négociation (MSA-APN)
	Réduire les coûts de coordination (MSA-RCT)

Source : élaboration personnelle

7.2.2.1 Réduire les coûts liés aux services offerts

La motivation principale pour la formation d'une alliance horizontale entre PSL est de réduire les coûts d'offres des services logistiques. Pour les PSL, il faut survivre dans un contexte d'augmentation du prix de l'essence et de la main-d'œuvre. *« La coopération permet de réduire sensiblement les coûts. Les camions sont mieux remplis, nous avons moins d'inquiétudes sur le coût élevé du transport »* (TP2-MA1).

Une alliance entre PSL permet d'obtenir d'autres sources de réductions des coûts. Par exemple, une alliance peut avoir un effet d'échelle, *« nous voulons prendre les ordres de plus grandes entreprises, mais on n'arrive pas à les réaliser seul »* (TP3-VD1). Un directeur indique qu'il faut anticiper des périodes où il n'y a pas beaucoup d'affaires, mais le coût reste le même, donc *« nous cherchons des complémentarités pour partager les coûts »* (TG3-VD1). Il est plus avantageux de développer des relations à long-terme entre PSL pour obtenir une réduction évidente des coûts de transaction. Un PSL synthétise très clairement ce constat : *« je ne veux pas changer tout le temps de partenaires, surtout dans l'environnement changeant d'aujourd'hui. Quand tous les coûts risquent de s'élever, il faut quand même travailler avec les gens que l'on connaît et en qui nous avons de confiance »* (TP1-DG1). La volonté de réduire les coûts est la motivation principale et la plus prioritaire pour les PSL sur le marché chinois.

7.2.2.2 Pénétrer de nouveaux marchés (nouveaux services et compétences)

Les PSL d'aujourd'hui veulent diversifier les marchés, certains ont l'intention de proposer aux chargeurs une offre de prestations logistiques de plus en plus globale (transport, entreposage, co-packing, co-manufacturing etc.). En réalité les niveaux des services offerts par les PSL sont très hétérogènes. *« Les clients sont prudents, ils ne veulent pas externaliser plusieurs fonctions logistiques. Ils trouvent qu'ils perdent tout contrôle. Pourtant ils demandent toujours si nous pouvons offrir les nouveaux services »* (TM2-DG1). Pour les PSL, la concurrence dans les services de transport et d'entreposage est acharnée, il est toujours mieux de pénétrer de nouveaux marchés en proposant de nouveaux services et des compétences innovantes.

Pour un management effectif de clients nouveaux et émergents, il faut investir dans de nouvelles compétences. Par exemple, le transport intermodal attire plus d'attentions des PSL. La réalisation d'un transport intermodal signifie l'utilisation successive de deux ou plusieurs modes de transport pour réaliser le transport d'une charge d'un point d'origine à un point de destination. La plupart des entreprises logistiques ne disposent pas de capacités nécessaires pour offrir des services combinant plusieurs modes de transport s'ils ne travaillent pas avec d'autres PSL. *« Il coûte cher de développer un nouveau mode de transport. Mais nous voulons proposer quand même plus de possibilités de services que nous pouvons en réaliser. C'est notamment une façon d'établir la confiance des clients quant à nos compétences »* (TP1-VD2). La coopération à long terme avec les PSL spécialisés dans d'autres domaines peut compléter les services proposés aux clients.

7.2.2.3 Rentrer dans de nouveaux marchés géographiques

La Chine est un grand pays, les régions présentent des différences considérables en termes des conditions économiques, de structure des marchés, de canaux de distribution, de culture entrepreneuriale et de comportements des clients, il existe donc toujours une incertitude dans une autre région géographique. Le processus d'urbanisation et le développement des régions intérieures conduiront certainement à une augmentation de la consommation domestique. Depuis ces dernières années, le gouvernement chinois fait beaucoup d'efforts pour parvenir à une croissance davantage tirée par la croissance du marché intérieur. Mais dans le contexte chinois, les PSL s'inquiètent aussi de faire face aux limitations légales et aux complexités administratives de chaque marché cible. Il existe toujours une incertitude sur les caractéristiques de la demande du marché dans une autre région géographique que celle d'un PSL régional.

« Normalement, il est plus facile pour nous de développer des services sur le marché intérieur que les PSL étrangers. Ils ont beaucoup du mal à entretenir les relations locales avec les gouvernements et les autres institutions... Ce n'est pas une question de la standardisation des services, c'est plus compliqué que ça. Mais même pour nous, une nouvelle région géographique est difficile à pénétrer, il existe trop de facteurs dont on n'est pas sûr » (TM1-VC1).

Quand un PSL décide d'intégrer un nouveau marché géographique, il peut avoir recours à un opérateur local. Il peut acheter les services en une seule transaction (qui peut être renouvelée) ou il crée un accord de moyen ou long terme avec cet opérateur local pour former une alliance horizontale. L'intérêt de former une alliance horizontale avec d'autres PSL est d'avoir également une flexibilité d'accès à une nouvelle région et de conserver le même partenaire sans les investissements supplémentaires dans des infrastructures ou sans procéder à des opérations financières de rachat.

7.2.2.4 Joint-marketing de la marque

La formation d'alliances horizontales est notamment le fait de PSL de type PME selon nos résultats de recherche. La raison en est que les PSL concernés espèrent également profiter d'un effet de joint-marketing grâce à l'alliance, c'est-à-dire qu'ils disposent souvent d'une marque pas assez connue et qu'ils ont besoin de renforcer leur image vis à vis des clients. L'alliance permet donc de créer une nouvelle marque compétitive sur le marché. Mais les grands PSL, ont moins besoin de cet aspect. En réalité ils attachent plus d'importance à la complémentarité de leurs compétences respectives.

Les PSL déclarent: *«C'est pour qu'on puisse créer une marque connue »* (TM2-DG1) ; *« Nous ne sommes pas très connus sur le marché dans d'autres régions. Nous sommes réputés sur le marché local. Il est bien de développer un peu la marque au travers d'une alliance »* (TP3-VD1). Ces réflexions sont représentatives des PSL de taille moyenne et petite. Mais les grands PSL n'ont pas un intérêt évident à renforcer leurs marques à travers une alliance, ils s'intéressent plutôt à d'autres motivations liées à la réduction des coûts et à la complémentarité des ressources.

7.2.2.5 Augmenter le pouvoir de négociation

Cette motivation est également assez présente chez les PSL de taille moyenne et petite. La pression venant de la concurrence et des chargeurs pose des défis au développement des PSL. Dans ce contexte, une alliance avec d'autres PSL devient une stratégie attractive pour augmenter le pouvoir de négociation pendant les relations d'externalisation avec des chargeurs. *«C'est mieux que l'alliance fasse face aux clients. Nous avons des clients qui imposent*

toujours des prix très bas... Après l'entrée dans l'alliance, nous pouvons laisser l'alliance s'occuper des clients, nous nous focalisons sur nos services »(TP2-MA1).

7.2.2.6 Réduire les coûts de coordination

Le coût de coordination dans une alliance comprend trois types : le coût de coordination entre les PSL ; le coût de coordination entre le PSL et les chargeurs ; le coût de coordination entre le PSL et les institutions gouvernementales ou avec des associations. Une alliance horizontale entre PSL peut réduire ces trois types de coûts de coordination :

- L'histoire d'une alliance et les expériences communes peut aider à établir la confiance entre PSL, le coût de coordination entre les partenaires d'une même alliance est moindre que celui entre des inconnus ;
- Les chargeurs demandent souvent plus d'un service logistique. Quand les PSL forment une alliance, il n'y a que la personne représentant cette alliance qui fait face aux chargeurs. Le coût de coordination sera beaucoup plus faible. Ainsi, l'avantage est d'économiser aussi les coûts pour communiquer avec les clients, mais cette motivation n'est pas très générale chez les grands PSL qui disposent souvent d'un plus grand pouvoir de négociation.

Parmi les motivations soulignées dans les données recueillies, nous n'avons pas de traces de PSL qui formaient des alliances afin de bénéficier d'un effet d'apprentissage. La littérature nous montre que c'est une motivation importante et un bénéfice attendu par les partenaires dans une coopération. Sur ce thème, nous avons interrogé à la fin des cadres d'une association professionnelle, qui ont répondu que l'effet d'apprentissage existe toujours dans la coopération. Mais les PSL évitent de discuter de ce sujet, ils établissent souvent des relations très proches au niveau organisationnel et au niveau personnel. *« Il sera mal vu si nous disons qu'on apprend des choses des partenaires dans une alliance, parce que les partenaires ont immédiatement l'impression que vous avez volé des choses importantes, par exemple des idées, des développements etc. »(TP3-VD1).*

Après une présentation des motivations des alliances horizontales entre PSL dans le cluster, nous allons identifier les formes principales d'alliance dans la section suivante.

7.2.3 Formes d'alliance

Les premières alliances horizontales dans le domaine logistique entre les PSL étrangers et les PSL chinois datent des années 1990. Au début, pour entrer sur le marché chinois, il faut former obligatoirement une joint-venture avec un PSL local en créant une co-entreprise, sinon les PSL étrangers n'avaient pas le droit de faire des affaires en Chine. De plus, une joint-venture est considéré comme plus stable et fiable pour les PSL étrangers, car le marché chinois est spécialisé et complexe et présente de nombreuses caractéristiques culturelles et politiques. Afin de réduire les coûts de transaction liés à l'accès au marché, l'alliance avec les entreprises chinoises devient une stratégie essentielle pour les PSL étrangers. Pour cette raison, quand nous parlons d'alliance avec les officiels et les cadres de l'association professionnelle, ils pensent souvent qu'il s'agit plutôt de coopération entre PSL chinois et étrangers.

La politique du gouvernement se concentre sur l'encouragement de fusions et d'acquisitions entre PSL afin d'éliminer les PSL incompetents et de restructurer le marché. En réalité, la vague attendue des fusions-acquisitions n'est pas arrivée. Comme certains grands PSL, la plupart des PSL de taille modeste sont prudents face aux propositions de fusion : d'une part, les coûts pour des fusions-acquisitions sont assez élevés ; d'autre part, les managers des PSL en Chine connaissent surtout des difficultés d'intégration des différentes cultures des entreprises susceptibles de fusionner.

L'intention d'entrer dans une alliance stratégique est souvent différente selon la taille des PSL concernés. A la différence des grandes entreprises, dont l'insuffisance de ressources peut être de nature conjoncturelle, les PME souffrent d'une insuffisance structurelle de moyens. Ces caractéristiques les contraignent de façon permanente à concevoir leur développement sous la forme d'une alternative. Par conséquent, il nous semble que les PME peuvent, plus que les autres, trouver des avantages significatifs à une politique d'alliance. Elles ont plus de chances de trouver des alliés complémentaires ne présentant pas d'interférences concurrentielles. Les entreprises de taille modeste disposent généralement d'un avantage spécifique lié à leur spécialisation, la transformation de relations d'affaires en alliances peut constituer pour le dirigeant de PME une option stratégique intéressante pour maîtriser les sources d'un avantage différentiel défendable.

Dans le contexte de la grande entreprise, la formulation d'une stratégie d'alliance apparaît comme un second choix que l'on délaissera. Dès que l'environnement se fera moins menaçant ou que la firme pourra développer de nouvelles compétences demandées, les grandes entreprises préféreront choisir les fusions-acquisitions.

7.2.3.1 Alliance formelle et informelle

Une alliance formelle est caractérisée en premier lieu par l'existence de contrats écrits qui définissent des contenus de la coopération. Les procédures de résolutions des conflits et des pénalités associés aux comportements prévus de non-respect des contrats. Une alliance formelle signifie souvent l'intention de former une nouvelle entité juridique, mais ce choix d'investir dans une nouvelle entreprise n'est pas très fréquent sur le marché chinois. Bien que les PSL connaissent les avantages d'avoir une nouvelle entité juridique, ils ont des hésitations quant aux investissements. Les PSL de taille modeste préfèrent des alliances informelles sans contrat écrit, ce type d'alliance est fondé sur la confiance interpersonnelle entre les dirigeants.

Les grands PSL ont peu d'alliances formelles avec leurs concurrents directs. Mais ils établissent souvent des coopérations à long terme avec des PSL de taille moyenne, soit formelles, soit informelles. De plus, lorsqu'ils ont des alliances informelles avec certains concurrents, ils préfèrent ne pas approfondir le sujet sur le contenu concret de l'alliance pour éviter des doutes sur l'éventualité de collusions. Un grand PSL nous les présentait en ces termes : *« Nous ne pouvons pas manipuler le prix pour tous les services sur le marché nous ne sommes pas si forts, et je pense que personne ne peut faire ça. Ce marché est loin d'un marché constitué d'entreprises monopolistes. Le marché est tellement grand que vous ne pouvez pas tout faire »* (TG2-VD1). Ils admettent qu'il y a des coopérations à long terme avec certains PSL d'une taille comparable. L'intérêt de ce type de coopération est notamment de compléter les services offerts. Mais les directeurs soulignent qu'ils préfèrent toujours développer les services eux-mêmes, l'alliance n'est pas le meilleur choix. On la considère plutôt comme *« quan yi zhi ji »* (une stratégie de transition ou un traitement palliatif). Dès qu'ils auront les ressources et les compétences suffisantes pour développer leurs services, l'alliance se terminera.

7.2.3.2 Deux types d'alliances

Les alliances entre PSL chinois sont assez nouvelles depuis les années 2000. Deux différents

types apparaissent souvent dans le cluster logistique.

- **Alliance entre métiers complémentaires**

La plupart des alliances que nous avons observées sur terrain ont pour objectif de mettre en commun les ressources différentes des PSL impliqués. Les demandes des clients deviennent de plus en plus complexes et exigeantes, certains PSL choisissent donc une diversification des services par la coopération avec d'autres PSL qui possèdent les compétences complémentaires.

Selon les PSL, les coûts et les risques deviennent souvent les « barrières » à l'entrée pour diversifier leurs portes-feuilles respectifs, le choix d'une alliance devient ainsi intéressant tant pour les grands PSL que pour les PME, d'après notre recherche sur le terrain. Un manager d'un grand PSL indique que *« nous avons des coopérations à long terme avec pas mal de PME, on peut l'appeler une externalisation de deuxième niveau. Nous pouvons évidemment investir dans les nouveaux services demandés par les clients, mais il faut évaluer les avantages dans l'avenir »* (TG4-CB1). Selon un directeur d'un PSL de taille moyenne, *« l'intérêt de coopérer avec d'autres PSL est d'éviter d'investir tout le temps dans des nouveaux services »* (TM5-VD2).

- **Alliance de marchés : métiers semblables mais sur des marchés différents**

Mouline (2005) définit les alliances comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises de même taille, ayant des capacités et des ressources similaires, et implantées dans des zones géographiques au même stade de développement économique. Au sein des clusters logistiques en Chine, nous avons identifié l'existence de ce type d'alliance.

L'objectif principal de ce type d'alliance stratégique est d'avoir une complémentarité d'actifs tangibles et intangibles dans un projet collectif. Prenons l'exemple d'une alliance entre six PSL dans le cluster logistique de Lin An, qui propose tous les services liés au transport routier. Mais les zones géographiques de leurs services ne sont pas toutes identiques. Prenant au compte la difficulté de pénétrer des nouveaux marchés géographiques, ils ont formé une alliance afin d'avoir une possibilité de proposer des services logistiques aux clients dans plusieurs régions en Chine. Un PSL rappelait : *« chaque membre de cette alliance est responsable des activités*

d'une région. Quand il y a des demandes des clients, nous travaillons ensemble... Il y a en fait des partenaires qui ont des capacités de travailler dans une même région. Mais nous avons bien mis en accord que, dans notre alliance (avec le nom de l'alliance), chacun est responsable d'une seule région... Ils peuvent prendre les demandes des autres clients dans la même région, mais sous leur propre nom » (TM3-DG1).

7.2.3.3 Alliance initié par le cluster

Il y a également un type d'alliance initié par le cluster. Nous avons observé ce type d'alliance dans le cluster Lin An avec une gouvernance par une firme privée. Dans ce type d'alliance, c'est l'entreprise qui gouverne le cluster qui propose elle-même de former une alliance entre PSL spécialisés sur un segment de marché ou une offre de services particuliers.

Dans l'alliance du cluster Lin An, l'entreprise qui gouverne le cluster joue un rôle d'initiateur. Elle connaît toutes les compétences des PSL du cluster, car ils doivent s'inscrire et passer une sélection faite par le cluster Lin An pour s'installer. Les partenaires dans l'alliance possèdent leurs propres «businesses » et leurs marques, mais l'entreprise Lin An utilise le nom « *Alliance Lin An* » pour proposer des services à de nouveaux chargeurs. Quand il y a des demandes d'externalisation logistique, l'entreprise Lin An discute avec les partenaires pour voir qui peut prendre ces affaires et prend une commission. L'idée de former cette alliance vient à l'origine d'une réflexion pour proposer plus de services de soutien aux PSL implantés.

D'après le directeur général de l'entreprise Lin An : *« Nous réfléchissons toujours comment nous pouvons mieux servir les PSL implantés dans notre cluster, quand il y a des entreprises qui se plaignent des difficultés à trouver des PSL compétents, à cause de leurs insuffisances dans certains domaines. Nous pensons que, peut-être, nous pouvons établir des liens entre des PSL aux capacités complémentaires pour répondre ensemble à une demande de services logistiques... Nous prenons nous-mêmes les contacts avec les chargeurs, parce que nous disposons déjà d'une bonne réputation dans le secteur de la logistique, nous sommes peut-être plus fiables aux yeux des clients » (TM3-DG1).*

Le management de cette alliance est "mixte". D'une part, le contrat formel est indispensable pour protéger les devoirs et les droits des partenaires, et également pour mettre en évidence des

mécanismes de contrôle formel et de résolutions des conflits pendant l'alliance. D'autre part, cette alliance est également fondée sur les relations «Guanxi » et la confiance vis à vis du gestionnaire du cluster. Nous allons approfondir la discussion sur ce point dans le chapitre 8.

7.3 Défis pour maintenir les alliances

Dans la littérature, nous avons résumé quatre aspects relatifs aux défis posés par le maintien des alliances. Les données collectées montrent que les difficultés principales d'une alliance en Chine ne sont pas très différentes de celles dans la littérature. Quand nous interrogeons les PSL, ils ne veulent pas discuter des défis et des difficultés pour ne pas exposer les problèmes d'alliance et exaspérer probablement les autres partenaires. Afin de surmonter leurs craintes, nous abordons ce thème avec des questions aux problèmes potentiels qu'ils perçoivent. D'après leurs réponses, nous avons identifié dans le tableau suivant les six principaux défis soulignés par les PSL.

Tableau 29 Les défis pour maintenir les alliances entre PSL

Défis pour maintenir les alliances (DMA)	Incompétence des partenaires (DMA-IP)
	Incohérence des objectifs des partenaires (DMA-IOP)
	Perte des clients clés à cause de comportements opportunistes (DMA-PCC-CO)
	Perte des avantages concurrentiels à cause de comportements opportunistes (DMA-PAC-CO)
	Perte des avantages concurrentiels à cause des effets d'apprentissage (DMA-PAC-EA)
	Communication inefficace (DMA-CI)
	Non respect des contrats (DMA-NRC)

7.3.1 Incompétence des partenaires

Le défi le plus souligné dans les entretiens est lié aux compétences des partenaires. D'abord, il est difficile à trouver des partenaires appropriés et fiables sur le marché chinois, un manque d'informations peut non seulement restreindre la formation des coopérations, mais aussi causer

une rupture des relations. Par suite d'une alliance horizontale, les PSL ont généralement une image commune pour leurs clients. La qualité des services offerts par les partenaires peut influencer le niveau de la satisfaction des clients.

Exemple :

Thème	Citations	Source
Incompétence des partenaires (DMA-IP)	<i>«Nous sommes les sauterelles attachés dans le même fil dans une alliance, il faut s'assurer que tout le monde est sur le même niveau en termes de qualité des services »</i>	TM5-VD2
	<i>«Le plus important est de vérifier si les partenaires sont compétents. Ils représentent également nos compétences quand nous avons une coopération »</i>	TG1-VD1
	<i>«Nous avons beaucoup discuté et nous décidons de choisir un nouveau nom pour notre alliance. Mais en tant qu'entreprise la plus importante dans cette alliance, quand il y a des problèmes sur la performance des autres partenaires, nous allons sûrement être compromis. Les gens ont des doutes sur notre capacité parce qu'ils ne connaissent pas forcément les autres partenaires, cette inquiétude est ennuyante »</i>	TM2-MO2

Un manager raconte qu'ils ont déjà rencontré ce type de problème en travaillant avec un partenaire pour un client de l'industrie textile. Son partenaire a pris un retard important sur le transport des marchandises de l'entrepôt vers un supermarché situé dans une autre province pour une activité de promotion. Ce retard cause une rupture des stocks et le chargeur a pris contact directement avec notre interlocuteur, *«il (le manager du client) est en colère, il dit qu'il se moque de qui doit prendre la responsabilité du retard. Il a trouvé des affaires à notre alliance car il a compté sur nous, donc nous devons trouver une solution. Un cas comme celui-ci est assez fréquent dans l'alliance, nous devons dire qu'il y a un impact négatif sur notre réputation »* (TM2-DG1).

7.3.2 Incohérence des objectifs

Un autre grand souci est lié à l'inquiétude sur l'incohérence des objectifs propres qui suscite des comportements opportunistes.

Exemple :

Thème	Citations	Source
Incohérence des objectifs des partenaires (DMA-IOP)	<i>« Dans une alliance, il arrive que chacun ait ses propres plans de développement. Nous avons évidemment un objectif en commun, mais il faut essayer d'éviter qu'il y ait un conflit entre notre objectif et d'autres objectifs, sinon il y aurait des problèmes »</i>	TG1-VD1
	<i>« Je trouve que les fusions et les acquisitions peuvent être un meilleur choix à cause d'un manque de connaissance des objectifs de chaque PSL. Quand on ne connaît pas assez le partenaire, il peut nous mettre dans une situation inattendue ».</i>	GL1-DS2
	<i>« Je peux vous donner un exemple, ce n'est pas chez nous. Il y a un PSL de transport qui travaille avec un autre PSL spécialisé dans les démarches douanières afin de proposer une complémentarité des services. Mais notre ami le PSL de transport s'aperçoit que son partenaire n'est pas vraiment intéressé par la coopération, mais plutôt par le fait de mettre les activités de notre ami dans sa brochure d'entreprise qu'il montre à ses clients. Il ne se préoccupe pas au final du succès de l'alliance ou d'autres choses, il ne pense qu'au marketing. C'est quand même dangereux de travailler avec les gens comme ça, non ? ».</i>	TM5-VD2

En plus de l'identification d'un objectif commun, il est toujours important de connaître les objectifs propres de chaque PSL, c'est-à-dire leurs stratégies principales « *Il n'est pas difficile de proposer une coopération, mais ce n'est pas toujours nécessaire. S'il n'y a pas de pressions, je ne pense pas que ce soit un bon choix. Chacun a sa propre idée sur le développement de l'entreprise, il est difficile d'unifier les pensées* » (TG1-VD1).

7.3.3 Perte des clients clés

Quand les PSL forment des alliances horizontales avec leurs concurrents, la relation demeure fragile, car l'alliance est construite entre des entreprises concurrentes qui demeurent souvent méfiantes les unes envers les autres. D'après Buckley et Casson, (1996), l'alliance demeure une forme d'organisation flexible insuffisamment encadrée sur le plan juridique ou managérial.

Exemple :

Thème	Citations	Source
Perte des clients clés à cause de comportements opportunistes (DMA-PCC-CO)	« <i>Pour moi, le plus grand risque est de perdre les clients. Ça arrive souvent dans ce secteur</i> »	TM2-DG1
	« <i>Se disputer pour les clients... je trouve qu'il est difficile d'arrêter ces comportements. Il y a des cas où les entreprises font des choses honteuses (pendant l'alliance), mais souvent c'est après la fin d'alliance que nous découvrons que nos clients sont devenus leurs clients</i> »	TM1-ME2
	« <i>je crains toujours la possibilité de perdre mes clients à la suite d'une alliance. C'est facile, les partenaires connaissent nos avantages</i> »	TG3-VD1

Chacun des partenaires cherche alors à se protéger contre le risque opportuniste, ce qui limite parfois les termes de l'alliance à l'échange d'actifs non « stratégiques », ou au partage de

ressources jugées secondaires par rapport aux facteurs clés de succès. Les PSL déclarent qu'ils ont plus de risques de perdre des clients quand ils font une alliance horizontale avec des autres PSL. Suite à une coopération, les partenaires peuvent obtenir les chiffres clés des PSL et ils peuvent ainsi proposer un tarif des services moins élevé avec une meilleure qualité. Il faut avouer qu'il est souvent difficile de garder toutes les coordonnées de ses clients quand les PSL sont dans une alliance. Quand les entreprises perdent les clients importants, l'alliance peut s'effondrer à cause des doutes et des méfiances. D'après les interviewés, nous pouvons souligner que la crainte de perdre les clients à cause de comportements opportunistes existe. Elle est la conséquence d'un apprentissage à la communauté dans l'alliance.

7.3.4 Perte des avantages concurrentiels

Bien que l'alliance horizontale puisse offrir l'opportunité d'un apprentissage organisationnel entre concurrents, qui renforce les capacités de chaque allié et favorise une diffusion des capacités cruciales dans l'industrie, ces '*best practices*' ou des capacités d'innovation induisent des rivalités dans l'industrie. Ces rivalités, suite aussi aux gains d'efficacités obtenus augmentent les possibilités d'une guerre des prix (Perry *et al.*, 2004).

D'après Galaskiewicz (1985), les dépendances par rapport aux ressources sont différentes dans les relations inter-organisationnelles verticales et horizontales. Les entreprises venant de différentes industries auront plus d'interdépendance, puisqu'elles possèdent probablement plus de compétences complémentaires que celles venant d'une même industrie (Gulati and Singh, 1998). Quand les entreprises qui sont en concurrence dans la même industrie décident de former une alliance horizontale, elles auront moins d'interdépendance au niveau des ressources. Dans ce cas-là, il existe un risque de perdre les avantages concurrentiels à cause de l'apprentissage des autres partenaires. Les partenaires peuvent apprendre ou copier ces avantages pendant la période d'alliance, ce problème exige d'une attention importante des PSL sur la confidentialité des informations concernant leurs compétences clés.

Exemple :

Thème	Citations	Source
Perte des avantages concurrentiels DMA-PAC-CO	<i>« le risque est que nous perdions les compétences clés. Il est quand même difficile d'éviter l'échange d'informations clés de temps en temps lors d'une coopération »</i>	TG3-VD1
	<i>« je pense que le défi est toujours de garder les avantages concurrentiels en réalisant les objectifs de l'alliance. On ne connaît pas vraiment ce que pensent les autres PSL. Ce n'est pas rare que certains PSL aient copié les avantages des partenaires »</i>	AP1-VS2
	<i>« le prix des services n'est pas toujours un secret. Mais il y a des choses que les entreprises ne veulent pas révéler au public. Surtout l'introduction des nouvelles technologies, de nouvelles stratégies ou des nouvelles idées »</i>	AP1-VSS3

7.3.5 Communication inefficace

La communication inefficace a deux types d'explications selon les interlocuteurs. D'un côté, il manque un système stable de communication. D'un autre côté, suite aux conflits d'objectifs ou au manque de confiance, certains PSL ont une attitude très restrictive envers leurs partenaires, la communication n'est pas toujours efficace, efficiente ou franche.

La difficulté est de trouver un équilibre dans les comportements envers les partenaires dans une alliance, il ne faut pas être très ouvert pour préserver les avantages concurrentiels et les clients, et, en même temps, il ne faut pas être très conservateur pour éviter l'échec des objectifs de l'alliance. La confiance est particulièrement fragile dans les alliances horizontales entre concurrents (Johnson *et al.*, 2011b). Pour les PSL alliés, il faut faire plus d'efforts en termes de gestion des relations. *« Il y a aussi des cas où il manque une compréhension mutuelle, souvent*

c'est que chacun comprend à sa façon »(TP4-DG1).

Exemple :

Thème	Citations	Source
Communication inefficace DMA-CI	<i>« parfois c'est le problème de la communication. On ne sait pas que nous sommes en concurrence pour un nouveau client. Mais ce manque d'informations nuit à la confiance entre les gens »</i>	TP4-DG1
	<i>« je trouve qu'il est bien d'établir une routine pour échanger et communiquer, car les situations changent tout le temps. Il faut éviter les malentendus, il faut éviter aussi les soupçons envers les autres »</i>	TP2-MA1
	<i>« ...il ne sait pas du tout que nous avons déjà fixé un nouveau tarif. Je ne sais pas qu'il ne sait pas, et je ne sais pas pourquoi il ne sait pas. Il a beaucoup négocié avec un client, donc quand il revient nous voir, il est fâché par le changement des tarifs »</i>	TM4-DG1

La communication est liée également à la coordination pour une réévaluation et un ajustement des objectifs définis pendant la période d'alliance. Les PSL indiquent qu'il faut communiquer quand il y a des difficultés imprévues, lorsque la résolution des problèmes demande peut-être de nouvelles procédures conjointes et les moyens nécessaires.

7.3.6 Non respect des contrats

La difficulté de faire respecter les contrats est soulignée par les interlocuteurs. Il est intéressant de noter que les PSL de taille modeste ne font pas toujours confiance au contrôle lié à un contrat écrit. Selon eux, un contrat très précis suscite un sentiment négatif et une défiance réciproque. *« Si on dit qu'il faut toujours faire référence au contrat, il y aura deux résultats... Ils pensent que nous n'avons pas confiance en eux, ou bien ils pensent que nous sommes trop inflexible... Ce n'est pas un bon image quand même »(TM2-DG1).* Ils ont souligné que la coopération chez

les PSL de taille modeste a besoin d'une certaine flexibilité pour faire face aux imprévus issues du changement des situations. Par contre, les grands PSL veulent définir clairement les conditions générales, les obligations et les mécanismes de résolution des conflits avec les partenaires, notamment de taille moyenne et petite.

Exemples :

Thème	Citations	Source
Ne pas respecter les contrats (DMA-NRC)	<i>« Si tout le monde agit selon le contrat, ça doit être simple. Mais ce n'est pas comme ça dans la réalité. Je pense que même si vous avez un très bon contrat complet où tout est prévu, il y a des problèmes à faire respecter ce contrat. Mais le contrat n'est pas la seule chose qu'on peut faire »</i>	TM2-DG1
	<i>« Les coopérations entre les petites entreprises ne prennent pas forcément la forme de contrat, elles échangent leurs attentes, mais il n'y a pas vraiment de documents écrits dans beaucoup de cas. C'est souvent la confiance qui compte »</i>	AP1-SG1
	<i>« nous avons un contrat précis qui indique les droits et les devoirs. Le risque est qu'on ne peut pas tout prévoir dans un contrat, et puis il y a des gens qui ne respectent pas toujours le contrat dans les situations imprévues »</i>	TP2-MA1

En effet, tous les PSL espèrent que les partenaires respectent le contrat écrit quand il y a des conflits. Le problème est qu'ils ne peuvent pas forcer les partenaires à suivre les indications du contrat écrit. S'il y a des problèmes, c'est toujours mieux d'essayer de négocier à l'amiable. Le recours à l'arbitrage ou au tribunal signifie souvent une décision de rupture de l'alliance. A l'inverse des pays occidentaux, les entreprises chinoises font tous les efforts pour éviter d'avoir recours au tiers formel pour résoudre les problèmes dans la coopération. Le recours aux lois signifie que tous les mécanismes des réseaux sociaux ne fonctionnent pas. *« Le défi est que quand il y a des conflits, il faut trouver un bon moyen (de résoudre). On ne peut pas tout écrire sur un contrat, bien que nous essayons de définir les situations de façon détaillée. Il faut*

également espérer que les partenaires respectent les contrats. Sinon il y aura un coût de négociation tout le temps » (TM1-VC1). Le contrat est en fait un type de contrôle formel (Doz et Prahalad, 1981), les interlocuteurs soulignent qu'il serait mieux de développer d'autres types de contrôle mais aussi la confiance pour qu'ils puissent résoudre les conflits plus facilement.

Pour conclure, les défis soulignés par les interlocuteurs nous montrent l'importance du choix des partenaires, du contrôle et de la coordination. Mais la confiance apparaît en fait comme un élément essentiel pour faire face à tous les défis potentiels d'une alliance entre PSL. Dans le chapitre suivant, nous allons discuter les liens entre les caractéristiques d'un cluster logistiques et les critères de maintien d'une alliance.

Synthèse du Chapitre 7

Ce chapitre vise à présenter les résultats sur la formation d'alliances horizontales entre PSL au sein d'un cluster logistique en Chine. Les données recueillies nous ont permis de montrer les motivations du choix des clusters logistiques, les facteurs influençant l'intention de former une alliance entre PSL et leurs motivations principales.

Une analyse bibliographique et nos travaux durant la phase exploratoire sur le terrain nous permet d'exposer les trois caractéristiques importantes d'un cluster logistique : proximité géographique, réseaux « Guanxi » et intervention des pouvoirs publics. Pendant les entretiens effectués dans la phase d'approfondissement, nous avons interrogé nos interlocuteurs sur leur perception de ces trois caractéristiques en Chine. La proximité géographique est considérée comme la plus importante, elle est liée notamment à plusieurs motivations génériques qui poussent les PSL à entrer dans les clusters logistiques comme la réduction des coûts de transaction et l'apprentissage organisationnel. Les deux motivations « contextualisées » sont liées notamment aux réseaux « Guanxi » et aux actions des pouvoirs publics.

Les motivations de former des alliances entre PSL dans le cluster logistique ont été classées dans six catégories : réduire les coûts, pénétrer de nouveaux marchés, rentrer dans de nouveaux marchés géographiques, joint-marketing, augmenter le pouvoir de négociation et réduire les coûts de coordination. Après une classification des formes d'alliance, nous avons également mis en évidence les principaux défis pour le maintien d'une alliance entre PSL tels qu'ils sont évoqués dans les données collectées.

Chapitre 8. DISCUSSION DES PROPOSITIONS

Dans le chapitre 4, nous avons formulé trois propositions relatives aux caractéristiques du cluster logistique qui seraient des éléments favorables au maintien d'une alliance horizontale entre PSL. Ces propositions ont été élaborées d'après la littérature mobilisée, l'analyse du contexte et les résultats des entretiens préliminaires de notre recherche. Dans le présent chapitre, nous allons discuter les propositions en nous appuyant sur l'analyse des données issues de la phase approfondie de la recherche. Les perceptions des acteurs liés à ce contexte de l'alliance sont les bases principales de l'analyse.

8.1 Proposition 1. Proximité géographique et maintien d'alliance

Une alliance horizontale signifie une collaboration à long terme entre entreprises concurrentes, elle devient une composante incontournable de la stratégie d'entreprise d'aujourd'hui (Garcia-Pont et Nohria, 2002). En prenant en compte le fait que de plus en plus de PSL entrent dans un cluster logistique, nous avons proposé que la proximité géographique entre acteurs dans ce type de réseau territorialisé pourrait favoriser le maintien d'une alliance horizontale grâce à la facilité de trouver des partenaires compétents et fiables, mais aussi pour réaliser une coordination efficace et efficiente.

Proposition initiale 1. La proximité géographique dans le cluster logistique encourage les PSL à former des alliances horizontales entre eux en favorisant le choix des partenaires et la coordination.

Avec cette proposition initiale, nous avons mené des recherches sur le terrain. La proposition 1 énoncée ci-dessus sera discutée en fonction de trois sous-propositions 1.1, 1.2 et 1.3 dans les sections suivantes.

8.1.1 Proximité géographique et choix des partenaires

Avant la discussion de la première série des propositions, nous voudrions montrer d'abord l'importance du choix des partenaires pour le maintien d'une alliance selon les données.

8.1.1.1 Importance du choix des partenaires pour le maintien d'une alliance

La coopération interentreprises n'est pas un phénomène nouveau (Harrigan, 1988). Comparée avec les fusions et acquisitions, une alliance est une forme instable de rapprochement avec une durée de vie limitée entre entreprises qui conservent leur indépendance. Bien que cette instabilité ne soit pas forcément un inconvénient, car les entreprises dans une alliance peuvent ainsi rechercher «*un certain degré de réversibilité*» de leurs décisions stratégiques (Garrette et Dussauge, 1995), les risques relationnels liés à cette incertitude sur les comportements des partenaires deviennent des facteurs importants de l'instabilité ou de l'échec de l'alliance (Das et Teng, 1996).

Dans la section 7.3, nous avons déjà présenté les inquiétudes des PSL sur les incompétences des partenaires et sur leurs comportements opportunistes, qui engendrent probablement une perte de clients clés et d'avantages concurrentiels. D'après les acteurs interrogés, la sélection des partenaires doit être faite attentivement en fonction de leurs compétences et de leur bonne volonté (TG3-VD1, TM3-RA3). Ces exigences de recherche d'une comptabilité stratégique avec les partenaires sont cohérentes avec ce que proposent Naesen *et al.* (2007) dans leur étude.

Les informations pour choisir un partenaire d'une alliance entre PSL sont diverses. En basant sur les résultats des entretiens, nous avons classé huit catégories des informations demandées par les PSL afin d'identifier un "bon" partenaire pour une alliance horizontale (voir tableau d'exemples suivant). Selon ces résultats, nous observons que le partenaire convenable est une entreprise qui cherche les objectifs communs, elle est prête à partager les bénéfices et aussi les risques (TM4-DG1). Il faut également vérifier la comptabilité de leur technologie et de leurs plans de développement en termes du système d'information (TP3-VD1). Les informations sur ces aspects des partenaires deviennent «*importantes avant la formation des alliances*» (TM3-DG1).

Tableau 30. Les informations demandées pour choisir un partenaire d'alliance entre PSL

Informations demandées d'un partenaire (SA-IDP)	Exemple de citation	Source
Histoire (SA-IDP-HI)	«...pour connaître son passé »	TM4-DG1
Activités actuelles (SA-IDP-AC)	«...il faut connaître les portefeuilles de services »	TM1-VC1
Stratégies (SA-IDP-ST)	«Je pense qu'il faut savoir son plan pour les développements futurs »	TP3-VD1
Système d'information et technologies (SA-IDP-SIT)	«Il faut vérifier quel système il utilise »	TP3-VD1
Objectifs pour entrer dans l'alliance (SA-IDP-OEA)	« Pour moi, le plus important est de vérifier sa motivation pour assurer que nous avons les mêmes idées quant à cette coopération »	TM4-DG1
Réputation des compétences (SA-IDP-RC)	« Il faut savoir s'il est vraiment compétent »	TP1-DG1
Expériences des alliances (SA-IDP-EA)	« Le mieux serait qu'il eut déjà des expériences d'alliances, nous pouvons donc demander les résultats de ces alliances »	TM2-DG1
Qualités personnelles du patron (SA-IDP-QPP)	« Il faut bien connaître notre partenaire, comme la réputation de son patron »	TP1-DG1

Pour une sélection des partenaires, il faut autant que possible rassembler ces informations (TM3-DG1). Mais ces informations ne sont pas forcément faciles obtenus. Par exemple les stratégies, les objectifs pour entrer dans l'alliance, ou les qualités personnelles du patron. Dans ce cas-là les interlocuteurs confirment que le cluster logistique offre en fait un endroit pour la circulation plus ouverte et transparente de tous les informations formelles et informelles sur les PSL comme ce que indiquait par Preissl et Solimene (2003). Nous allons présenter ci-après.

8.1.1.2 Proximité géographique et circulation des informations sur les partenaires

La proximité géographique est la caractéristique la plus classique d'une concentration des entreprises (Marshall, 1920, Bellet *et al.*, 1993). Grâce à la distance spatiale réduite, les coûts d'obtention des informations sur les membres du cluster sont significativement diminués (Preissl et Solimene, 2003). Nous proposons donc que cette circulation accélérée des informations favorise le choix des partenaires pour une alliance horizontale entre PSL.

Proposition initiale 1.1 : La proximité géographique accélère la circulation des informations entre partenaires, ce qui favorise le choix des partenaires d'une alliance entre PSL.

L'analyse des données nous permet d'identifier les trois modes principaux de la circulation des informations au sein d'un cluster logistique. Ces modes sont favorisés par la proximité géographique que nous présentons ci-dessous.

8.1.1.2.1 Plate-forme d'informations

Le premier intérêt d'avoir une proximité géographique entre les PSL dans le choix des partenaires est lié à l'émergence de plateformes formelles d'informations dans le cluster logistique.

Prenant l'exemple du cluster Lin An, le développement de ce cluster est marqué par l'établissement des plateformes d'informations logistiques (cf. TM5-DG1, AP1-VS2, GL1-VP1). Plusieurs types de plateformes d'informations logistiques coexistent dans ce cluster. Le plus ancien est une grande salle avec une centaine de stands qui peuvent être loués par les PSL implantés pour exposer et afficher leurs capacités et leurs besoins sur des tableaux noirs. Le deuxième type de plate-forme se localise dans un bâtiment avec un écran électronique déroulant pour diffuser des informations. Le troisième type de plate-forme est un site internet dédié à l'échange d'informations depuis l'année 2005. Non seulement des PSL de ce cluster peuvent intervenir, mais aussi les PSL d'autres endroits peuvent accéder à cette plate-forme et afficher leurs informations. L'avantage de ces plates-formes est que les gestionnaires du cluster vérifient attentivement la crédibilité des informations. La présentation des compétences des

PSL inscrits permet aux entreprises manufacturières et commerciales de trouver facilement des PSL adaptés à leurs exigences. S'il existe des informations fausses, il y aura un impact négatif sur la réputation du cluster. Pour les PSL de ce cluster logistique, les informations sur les PSL sont assez complètes et facile à obtenir grâce à l'existence de ces plates-formes (cf. TM3-MI2).

Exemples:

	Citations	Source
Plate-forme formelle d'informations (ICLA-PG-PF)	<i>« Il y a une salle pour les informations dans le parc, nous mettons les offres et les demandes réelles des PSL. Tous nos informations sont également affichés dans cette salle »</i>	TM3-MI2
	<i>« Les PSL dans le parc sont plus fiables, il est facile d'obtenir des informations sur eux. Par exemple, il y a un site internet pour le parc, vous pouvez trouver la présentation d'une partie des PSL qualifiés »</i>	TM4-AD2
	<i>« Il n'est pas difficile d'obtenir les informations des autres dans le parc. Vous pouvez consulter facilement, sinon, ils affichent pas mal de choses dans les salles »</i>	TM3-MI2

L'objectif d'établir une plate-forme d'informations est d'abord de présenter des PSL du cluster logistique. Il y a notamment des présentations sur leurs portefeuilles de services. De plus, une plate-forme d'informations a pour objectif d'afficher les appels d'offres des chargeurs. Cette plate-forme est soit une salle dédiée aux informations (cluster Lin An, cluster Nansha), soit un site internet (cluster Lin An, cluster Yantian), soit un magazine spécialisé du cluster (cluster Lin An, cluster Yantian). La proximité géographique dans le cluster logistique favorise la collecte des informations sur les PSL. De plus, la crédibilité de ces informations est assurée grâce aux efforts des gestionnaires du cluster (cf. TM3-MI2). Ces informations offrent ainsi des choix pour les PSL qui cherchent des partenaires à long terme. Ils peuvent

s'informer facilement auprès de la plate-forme ou des gérants du cluster pour obtenir des informations crédibles sur les compétences disponibles, car chaque PSL doit s'inscrire et être vérifié par le gérant du cluster, les données sur leurs chiffres d'affaires doivent être actualisés au fur et à mesure.

Mais dans la plupart de cas, ces informations affichées ne portent que sur les compétences des partenaires, pour obtenir des informations sur la bonne volonté et sur d'autres aspects, il faut recourir à d'autres sources. La proximité géographique joue aussi un rôle pour obtenir ces compléments d'informations.

8.1.1.2.2 Rencontres occasionnelles et informelles

En plus des plates-formes d'informations, la proximité géographique favorise la circulation des informations entre les membres du cluster dans des échanges face-à-face. Certaines informations sont même sensibles.

Exemples :

	Citations	Source
Rencontres occasionnelles et informelles (ICLA-PG-ROI)	<i>« Quand on a décidé de se localiser dans ce bâtiment, nous voulions nous rapprocher d'autres entreprises logistiques... Avec le temps qui passe, nous connaissons des entreprises, les échanges nous permettent de connaître mieux leurs réputations et ça nous donne des idées pour réfléchir (à une collaboration) »</i>	TG2-VD1
	<i>« Nous sommes sûrs de leurs compétences, ils ont notamment de bonne réputation. De toutes façons, c'est un petit cercle, on connaît tout le monde dans le bâtiment »</i>	TM1-ME2
	<i>« C'est un réseau d'informations que vous ne voyez pas. Il concerne les nouvelles technologies, les nouvelles politiques sur notre secteur, les opportunités pour développer nos services, surtout les qualités des autres PSL si on veut externaliser certains services ou chercher une coopération »</i>	TM4-DG1

Il faut noter que les Chinois ont l'habitude de fonctionner avec des informations peu structurées et peu diffusées, les informations circulantes dans des rencontres informelles sont plus fiables pour eux (Boisot et Child, 1988). Ils utilisent régulièrement leur «Guanxi » comme cadre informel d'échange pour accéder aux éléments recherchés. Selon notre observation, le cluster logistique offre de nombreux lieux favorables aux rencontres informelles et à l'échange d'informations. Les bureaux des gouvernements et les restaurants sont souvent les lieux où se retrouvent les PSL. L'avantage principal du premier est de permettre une communication régulière en face à face, surtout pour ceux qui viennent tous les jours, et l'avantage du deuxième est la facilité de rencontre après les heures de travail.

Le patron d'un petit PSL nous racontait que, tous les jours, il devrait passer du temps dans la grande salle de douane située dans le cluster logistique pour les démarches administratives, donc il a fait connaissance avec des personnes d'autres entreprises. Quand ils attendent les appels dans la salle, souvent au moins d'une demi-heure, ils échangent des informations sur les nouvelles ou les affaires des autres PSL. *«On parle des difficultés qu'on rencontre maintenant, on échange des idées sur l'amélioration de la performance de l'entreprise. C'est à cette occasion que j'ai trouvé mon partenaire »*(TP4-DG1). Ces rencontres formelles dans un cluster logistique permet notamment la circulation des informations sur la «bonne volonté» des partenaires. Ces informations sont très difficile à obtenir via les sources formelles. Pour former une alliance avec d'autres concurrents, la confirmation de la bonne volonté des partenaires est quand même cruciale avant la décision. Dans ce cas-là ces rencontres disposent d'un impact favorable au choix des partenaires.

8.1.1.2.3 Coopération occasionnelle et Antériorité des relations

Selon l'analyse des données, nous avons remarqué que la proximité géographique donne une possibilité de rencontrer et d'échanger avec les autres PSL avant de décider de coopérer sur le long terme. Dans la littérature, le travail de Verlaque (2008) a déjà mis en évidence la proximité géographique comme un facteur facilitant l'entrée en relation de partenaires. Pour les PSL en Chine, ils ont également plus de facilités d'avoir une antériorité des relations grâce aux coopérations occasionnelles dans le cluster logistique. Cette antériorité des relations est un facteur important qui influence le choix des partenaires dans le cluster logistique, notamment entre les PSL implantés qui ne se connaissaient pas avant l'implantation.

Les résultats de ces coopérations deviennent des bases de connaissances sur les partenaires et des bases pour l'établissement de la confiance. La répétition des relations permet une meilleure connaissance de ces partenaires potentiels. Pour cette raison, quand les PSL ne se connaissent pas, ils expriment une préférence pour des partenaires au sein du cluster logistique avec lesquels ils entretiennent des contacts réguliers dûs à la proximité géographique.

Exemples :

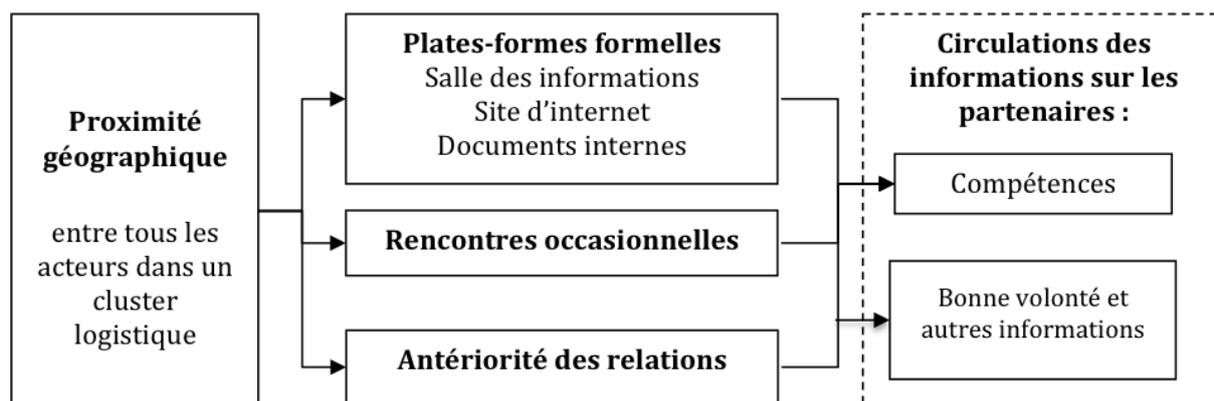
	Citations	Source
Antériorité des relations (ICLA-PG-AR)	<i>« On peut tout à fait essayer d'abord des coopérations à court terme quand on est si proches. Il est toujours intéressant de faire des expériences pour mieux connaître les autres »</i>	TP4-DG1
	<i>« Nous pouvons connaître leurs compétences réelles au travers des coopérations... Ce n'est pas une alliance formelle, je peux dire que ce sont plutôt des externalisations occasionnelles »</i>	TG3-MO2
	<i>« Nous nous connaissons facilement les uns les autres dans le même parc, évidemment il y a des occasions d'avoir des contacts. J'ai d'abord travaillé plusieurs fois avec notre partenaire, je le connais bien »</i>	TG4-CB1

Dans ce cas-là en plus de deux avantages que nous avons présentés, la proximité géographique entre acteurs dans le cluster logistique favorise ainsi des coopérations occasionnelles qui permettent de bénéficier d'une antériorité des relations avant la formation d'une alliance pour le long terme.

Pour conclure, la proximité géographique permet de créer une base d'informations sur tous les PSL implantés. Cette base permet un renouvellement régulier des informations qui sont généralement crédibles grâce aux efforts des gestionnaires du cluster qui ont pour objectif de

protéger la réputation du cluster. Les informations affichées sont principalement sur les compétences des PSL, leur degré d'ouverture ou toute autre information. Les informations circulées dans les rencontres occasionnelles et également des coopérations occasionnelles sont plutôt des informations tacites sur les partenaires.

Figure 19 La proximité géographique d'un cluster logistique et les informations sur les partenaires



Source : élaboration personnelle

Après la présentation des résultats et la discussion, nous avons complété la proposition 1.1 initiale qui est partiellement confirmée.

Proposition 1.1 initiale :	La proximité géographique accède la circulation des informations tacites entre partenaires, ce qui favorise le choix des partenaires d'une alliance entre PSL.
Statut	Confirmé partiellement
Proposition 1.1 modifié :	La proximité géographique accède la circulation des informations entre les partenaires au travers de l'établissement de plates-formes formelles et de rencontres occasionnelles. L'existence d'une proximité géographique favorise également une antériorité relationnelle par des coopérations occasionnelles. Les informations collectées grâce aux plates-formes et aux relations antérieures permettent de mieux connaître les compétences et le degré d'ouverture des partenaires potentiels d'une alliance entre PSL.

8.1.2 Proximité géographique et coordination

La coordination et les qualités de la communication sont les facteurs importants pour le succès d'une coopération (Mohr et Spekman, 1994). Même si dans une situation idéale où les partenaires coopèrent en toute confiance, les partenaires ont besoin d'une adaptation mutuelle et d'ajustements permanents pendant la coopération.

La formation d'une alliance horizontale signifie une frontière plus floue entre la collaboration et la compétition qui peut poser des problèmes très particuliers à cause des rapports de rivalité-association qui s'instaurent entre les partenaires. Les difficultés de coordination et les risques sont amplifiés (Bengtsson and Kock, 2000). Achrol (1997) suggère ainsi que le succès des relations verticales soulignent l'importance de la «loyauté» quand celui dans les relations horizontales soulignent celle du «dialogue». Dans le chapitre 4, nous proposons ainsi que la proximité géographique favorise un dialogue franc et efficace qui permet de réaliser une bonne coordination entre PSL dans l'alliance.

Proposition initiale 1.2 L'efficacité et l'efficience de la coordination dans une alliance entre PSL sont favorisées par l'installation des PSL dans un cluster qui leur permet de s'appuyer sur une proximité géographique pour communiquer et négocier.

8.1.2.1 Importance de la coordination pour le maintien de l'alliance

Pendant les entretiens semi-directifs, les interlocuteurs soulignent toujours l'importance de la facilité de communiquer et de se coordonner dans les alliances. A cause de la crainte de perdre des avantages concurrentiels, il n'est pas facile de communiquer avec les concurrents. Mais la coordination est obligatoire dans toutes les phases d'une alliance (Arino et Torre, 2001). Avant la prise de décision de former une alliance, il faut négocier le contrat en communiquant ses propres attentes afin de faire émerger les objectifs communs (Doz et Hamel, 1998). Pendant l'alliance, l'efficacité et l'exactitude de la coordination sont importantes pour le maintien de l'alliance par un ajustement des procédures et des objectifs selon les cas différents (Segrestin, 2003). Comme un directeur soulignait : «*La coordination, si vous me le demandez, je dirai c'est la chose la plus importante pour une coopération. On a besoin d'une compréhension mutuelle et continue*» (TM5-DG1).

8.1.2.2 Proximité géographique et coordination

Dans les entretiens, les PSL soulignent l'importance de la coordination quand il y a des difficultés imprévues et des besoins de révision des objectifs préalablement définis dans une alliance (cf. TM1-VC1, TP3-VD1). Plusieurs interlocuteurs ont évoqué que la coordination relative aux problèmes clés est plus aisée lors de rencontres informelles, notamment en dehors de l'entreprise. Ces endroits se situent souvent dans les clusters logistiques comme les restaurants, les salons de thé etc. Nous avons sélectionné plusieurs exemples des citations ci-dessous.

Exemples :

	Citations	Source
Proximité géographique et coordination (ICLA-PG-COOR)	<i>« Nous sommes proches l'un de l'autre. Le temps est flexible pour discuter. Nous pouvons prendre un thé ensemble pour échanger des opinions et réfléchir nos actions dans l'avenir »</i>	TM1-ME2
	<i>« Nous pouvons échanger facilement entre nous sur les problèmes rencontrés ...c'est très simple de se coordonner et c'est efficace. Nos bureaux sont à côté de toute façon, on se rencontre tous les jours. Il n'y a pas beaucoup de restaurants aux alentours, nous dînons souvent dans les mêmes restaurants »</i>	TM2-MO2
	<i>« Le cluster favorise l'échange des informations et des opinions dans la coopération. Un appel de téléphone ne règle pas des problèmes. Mais je pense que l'important est d'abord d'établir un système régulier pour l'échange et la discussion. Comme dans notre alliance, où nous avons une réunion tous les jeudis. Après ce sont les contacts quotidiens entre nos personnels...Les dirigeants se rencontrent plus que nous, dans des occasions informelles... dans le parc, oui. Il y a aussi des occasions en dehors du parc. Ils sont de toute façon des amis »</i>	TM3-RA3

Bien que les avancées dans les nouvelles technologies de la communication créent de nouveaux moyens électroniques de coordination, la coordination basée sur le face-à-face est toujours très importante pour des échanges et des négociations. Comme un PSL racontait: *«La coopération a besoin de la communication tout le temps. Bien que nous nous connaissons bien, il faut quand même prévenir l'arrivée des cas inattendus... l'avantage d'ici (le cluster) est qu'il y aura moins de coûts pour le déplacement... souvent c'est mieux de discuter les choses face-à-face, surtout les grands problèmes. Dans beaucoup de cas, les difficultés ne sont pas urgentes, on peut téléphoner ou envoyer un mail, sinon on peut proposer une rencontre »*(TP1-DG1).

D'après les interlocuteurs, la proximité géographique offre toujours plus d'occasions informelles de rencontre entre les PSL et permet une coordination en face-à-face. Cette facilité de la coordination est considérée également par certains PSL comme un avantage de l'implantation dans le cluster : *«l'avantage de s'implanter dans le même parc avec nos partenaires est..., également que l'on peut trouver facilement les partenaires quand on a besoin de communiquer »*(TP1-VD2).

De plus, au sein d'un cluster logistique, il y a souvent des employés qui cherchent à changer d'entreprises. La proximité leur permet de trouver facilement de nouveaux postes intéressants chez d'autres PSL. L'existence de ce pool de main-d'œuvre constitue également un facteur positif pour la coordination: *« nous travaillons avec des entreprises (PSL) que l'on connaît depuis longtemps. Souvent il y a des employés dans ces entreprises qui ont travaillé chez nous. C'est plus facile pour communiquer sans perdre du temps »*(TM3-RA3). D'après la littérature, deux types de mécanismes sont présents dans la coopération : les mécanismes structurés de coordination comme la décentralisation des prises de décision ; les mécanismes de communication incluant des formes de socialisation comme le transfert de personnels et l'établissement de comités et de conférences (Martinez et Jarillo, 1989). Le transfert de personnels n'est pas organisé par les PSL dans le cluster, mais ce transfert favorise quand même une coordination quand il y a des coopérations éventuelles.

En plus de ces rencontres occasionnelles, la proximité géographique encourage en fait l'établissement des réseaux sociaux « Guanxi » qui favorise également la coordination. *«Ce*

n'est pas difficile si on travaille ensemble dans le même parc. On se connaît dans un même réseau Guanxi. La communication, l'échange des informations sont plus faciles » (TM1-ME2). Nous présenterons en détails les liens entre les réseaux sociaux « Guanxi » et la coordination dans la section 8.2.3.

<p>Proposition 1.2 initiale :</p>	<p>L'efficacité et l'efficience de la coordination dans une alliance entre PSL sont favorisées par l'installation des PSL dans un cluster qui leur permet de s'appuyer sur une proximité géographique pour communiquer et négocier.</p>
<p>Statut</p>	<p>Confirmé</p>

8.2 Proposition 2. Réseaux « Guanxi » et maintien d'alliance

Dans la littérature occidentale sur le cluster, l'importance de l'existence de réseaux ou de communautés basées sur des relations informelles au sein du cluster a été soulignée par les chercheurs (Marshall, 1919, Becattini *et al.*, 2009). Ils distinguent en fait la proximité géographique qui est plutôt une distance spatiale et la proximité non-géographique qui représente des relations informelles et sociales (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Quand nous réfléchissons sur les relations sociales dans le contexte chinois, il est inévitable de se pencher sur les réseaux sociaux « Guanxi » qui sont basés sur les relations interpersonnelles. Granovetter (1985) a introduit la notion d'« embeddedness » (encastrement) des relations sociales et économiques, c'est-à-dire les comportements humains sont en fait encadrés dans des réseaux de relations interpersonnelles et sociales. Une étude de Langley *et al.* (2006) sur les clients des PSL a constaté que le management des opérations en Chine est fortement axé sur les relations entre les individus. Ces relations interpersonnelles constituent les réseaux « Guanxi » qui sont importants pour les recherches sociales dans différents domaines en Chine. Quand nous disons qu'il y a un réseau social « Guanxi » entre les personnes, c'est-à-dire qu'il existe une similarité d'identification pour les relations entre eux comme les liens de parenté, amitié ou d'autres relations personnelles (la localité de naissance, les camarades d'école etc.) (Ordonez de Pablos, 2005).

A ce titre, notre deuxième catégorie de propositions se focalise sur l'impact de l'encastrement des PSL dans les réseaux sociaux « Guanxi » au sein d'un cluster logistique et le maintien d'une alliance horizontale.

Proposition initiale 2. Il existe une relation directe entre le niveau de l'encastrement des PSL dans les réseaux sociaux « Guanxi » au sein du cluster logistique et le maintien d'une alliance horizontale entre PSL.

La proposition 2 énoncée ci-dessus sera discutée en fonction de trois sous-propositions 2.1, 2.2 et 2.3 dans les sections suivantes. Avant de discuter les propositions, nous allons mettre en évidence l'existence des réseaux sociaux « Guanxi » dans le cluster logistique par la suite.

8.2.1 Réseaux sociaux « Guanxi » et proximité géographique dans le cluster logistique

Le travail de Verlaque (2008) a mis en évidence la proximité géographique comme un facteur facilitant l'entrée en relation de partenaires, son étude a montré que plus les entreprises sont proches géographiquement, plus elles se connaissent et nouent des relations. qui intègrent des entreprises et d'autres institutions. Au sein des clusters logistiques, d'un côté, la proximité géographique permet d'augmenter les rencontres entre PSL, et d'un autre côté, de construire des relations de « Guanxi réalisés » (Chen and Chen, 2004). Pour présenter, il existe en fait deux réseaux sociaux selon les données.

- Un réseau social "conventionnel" non spécifique du contexte chinois du cluster, il est caractérisé par l'existence de relations sociales entre tous les PSL implantés dans un même lieu géographique qui disposent aussi d'une identité commune comme le souligne un acteur : *« nous sommes tous les membres d'un cluster logistique, c'est comme une marque »* (TM1-ME2). Mais ce réseau n'est pas équivalent à un réseau « Guanxi » qui est plus intensifié avec les normes sociales spécifiques. Un PSL interprétait cette situation en ces termes : *« Je connais tout le monde dans le parc, mais il n'y a pas de nécessité d'être ami avec tout le monde... Nous n'avons pas de guanxi avec tout le monde. Bien sûr que j'ai des amis proches*

dans le cluster, ils ont de bons guanxi avec moi »(TM2-DG1).

- Un autre réseau social est celui de «Guanxi » qui est renforcé et facilité par la proximité géographique dans un cluster logistique. Ils ont souvent une similarité d'identification comme l'amitié ou la localité de naissance etc. Comme un PSL le souligne : *« tout le monde se connaît, ce n'est pas un très grand endroit. Mais il y a de petits cercles d'amis. Les gens font connaissance, quand ils trouvent des int é r ê s similaires ou ils se d é brouillent bien, ils sont plus proches entre eux »(TM4-AD2).* Un autre PSL indique que : *« j'ai des amis dans le cluster, nous venons de la m ê me ville »(TM3-DG1).* De plus, la proximité géographique favorise le croisement de plusieurs réseaux «Guanxi », les PSL sont possible d'encaster dans différents réseaux sociaux «Guanxi »dans le m ê me cluster logistique (cf. AP1-VSS3).

Quand nous nous interrogeons sur l'importance de la proximité géographique d'un cluster logistique, les interviewés soulignent toujours le renforcement des réseaux sociaux «Guanxi »de type «amis » grâce à la proximité géographique. Une caractéristique importante de «Guanxi »est qu'il a besoin d'un investissement à long terme dans ces relations interpersonnelles en respectant des normes sociales spécifiques (Gold *et al.*, 2002). Plus de contacts réguliers et face-à-face, plus le «Guanxi »est solide. Cette source du renforcement de «Guanxi »est favorisé en fait par la proximité géographique d'un cluster logistique. Comme un PSL indiquait : *« Nous avons des amis dans le parc. Nos bureaux ne sont pas loin l'un l'autre, et puis nous prenons le déjeuner ensemble... Il est facile de connaître les gens dans le m ê me parc et trouver de bon amis, nous avons la possibilité de rester souvent au contact. Je pense c'est également un grand int é r ê t pour les entreprises »(TM4-DG1).*

De plus, la proximité géographique avec d'autres acteurs peut favoriser l'intégration des autres acteurs dans les réseaux «Guanxi ». La secrétaire adjointe de l'association logistique nous expliquait que *« quand les entreprises se rapprochent au niveau géographique, c'est sûr qu'elles auront plus d'occasions de se connaître. De plus, il y aura un réseau entre ces entreprises qui intégrera d'autres acteurs comme nous et le gouvernement ou d'autres institutions »(AP1-VSS3).*

Ce résultat n'est pas surprenant dans une étude sur le cluster, les chercheurs ont souligné

depuis longtemps de cet avantage d'un cluster pour nouer des relations sociales entre acteurs (Becattini *et al.*, 2009). Notre recherche a confirmé qu'il a une situation similaire dans le cluster logistique en Chine.

8.2.2 Réseaux sociaux « Guanxi » et confiance dans l'alliance

En Chine, dans les réseaux sociaux « Guanxi », les personnes auront généralement plus de confiance interpersonnelle entre eux (Zhang, 2007). Les individus respectent des normes sociales de « Guanxi » comme le « Mainzi » (face et dignité) qui est fondée sur la réputation personnelle en gardant une vision à long-terme de la relation (Chen et Chen, 2004). Ainsi, nous avons formulé une sous-proposition initiale ci-dessous pour guider notre recherche empirique :

Proposition initiale 2.1 Les PSL encastrés dans un réseau social « Guanxi » au sein d'un cluster logistique développent des alliances horizontales fondées sur une relation de confiance accentuée par la réputation des PSL dans ce réseau. Cette relation de confiance privilégie une relation dyadique favorisant l'orientation à long terme d'une alliance.

Nous voulons étudier la réputation des PSL dans le réseau « Guanxi » et la confiance dans les alliances. Nous nous intéressons également à la question concernant la possibilité d'avoir une orientation à long terme d'une alliance grâce aux réseaux « Guanxi ». Nous allons discuter ces propositions dans la section suivante.

8.2.2.1 Réseaux sociaux « Guanxi » et confiance interpersonnelle

De nombreuses recherches antérieures traitent le sujet du rôle de la confiance dans la coopération inter-organisationnelle (Fenneteau et Naro, 2005, Ingham et Mothe, 2003). Cette confiance est bénéfique pour les partenaires, elle est aussi importante pour la réussite d'une coopération en favorisant la réduction des comportements opportunistes et celle du coût de transactions (Dyer et Singh, 1998). Les recherches d'aujourd'hui sur la "coopétition" expliquent bien ces difficultés de travailler avec les concurrents (Bengtsson et Kock, 2000). Quand les alliés sont des concurrents directs, il y aura plus d'échecs que dans une alliance verticale. Un niveau élevé d'opportunisme dans les relations horizontales peut conduire à des

niveaux faibles de confiance et rendre la confiance inadéquate à la gouvernance.

La plupart des interlocuteurs de notre recherche ont confirmé l'importance des relations sociales entre PSL dans le cluster logistique pour générer la confiance. La volonté de travailler avec les autres PSL dans le même réseau social provient notamment de la confiance interpersonnelle (voir exemples suivants).

Exemples :

	Citations	Source
Réseaux sociaux « Guanxi » et confiance (ICLA-RSG-CON)	« C'est un PSL fiable, je connais son patron. J'ai beaucoup confiance en leurs compétences et leurs qualités morales »	TM2-DG1
	« J'ai beaucoup de confiance en notre partenaire, le directeur est un homme honnête, je sais bien qu'il est capable de réaliser les tâches »	TP1-DG1
	« Je connais le patron, il est intelligent et très passionné par son travail. On se rencontre souvent, c'est un très bon ami que l'on connaissait déjà »	TP3-VD1
	« Je connais des directeurs de ces PSL depuis longtemps, nous avons eu des collaborations de temps en temps. Mais c'est après leur installation dans le cluster que nous avons commencé à réfléchir sur la possibilité de travailler ensemble sur le long terme »	TG2-VD1

Ces résultats sont conformes à ceux proposés par Morgan et Hunt (1994) qui indiquent qu'une confiance interpersonnelle forte repose sur des qualités comme la loyauté, la bienveillance, l'intégrité et l'ouverture d'esprit. Il faut noter que quand nous interrogeons leurs perceptions de la confiance dans l'alliance, ils ont répondu souvent d'une façon naturelle de leurs

perceptions des patrons des partenaires ou des relations avec d'autres personnes des partenaires. Par exemple: *«je pense que la confiance est très importante pour résoudre des problèmes dans la coopération. Nous avons souvent des difficultés ou des conflits, c'est important de travailler avec des gens honnêtes et compétentes »*(TM3-DG1).

Au lieu d'une confiance organisationnelle, nous observons que, dans le contexte chinois les réseaux «Guanxi» renforcent d'abord la confiance interpersonnelle entre les acteurs d'un cluster logistique fondé sur les qualités d'une personne, notamment les dirigeants des PSL. Quand nous étions chez un PSL pour une observation participante, ils ont terminé la discussion d'une affaire de l'alliance dans la réunion régulière de l'entreprise avec la phrase comme *«j'ai confiance en leur fidélité et compétence, son patron est un homme fiable, M.Li (le représentant d'un partenaire) va trouver de meilleures solutions»*(TM4-DG1). Dans ce cas-là ils considèrent aussi que la force des relations interorganisationnelles est largement fonction de la relation entre les managers qui sont en charge de la gestion de la coopération au jour le jour. Concrètement dit, quand les interviewés parlaient de la confiance, ils ne distinguaient pas toujours les confiances interpersonnelle et interorganisationnelle.

8.2.2.2 Mécanisme de réputation

Dans la proposition initiale sur les réseaux sociaux «Guanxi», nous avons souligné l'importance de la réputation. Comme nous l'avons présenté dans la littérature, la confiance est liée à la réputation d'un individu ou d'une organisation en termes de compétences (Kilduff et Krackhardt, 1994), d'efficacité (Tsui, 1984) ou de fiabilité (Burt, 2005). Les gens cherchent à travailler avec ceux qui disposent d'une bonne réputation dans la coopération (Dyer et Chu, 2003).

Dans les réseaux sociaux «Guanxi», la réputation d'une personne a un lien direct avec celle de l'entreprise. Quand les représentants des PSL sont encastrés dans des réseaux sociaux «Guanxi», ils doivent prendre en considération le coût évé des conséquences. Un PSL nous racontait que : *«C'est sûr que des gens volent des clients pour survivre. Mais ici il y a moins des choses comme cela, parce que tout le monde va rester encore dans cet endroit, c'est gênant si les relations sont mal gérées. De toute façon, la réputation est très importante dans ce secteur. Si vous faites bien les choses, il devient possible que les services coûtent plus*

cher »(TM2-DG1).

Cette interprétation est cohérente d'abord avec la proposition de Rubin (1990), qui considère la réputation de la fiabilité comme un actif de valeur et un «otage» pour réguler l'opportunisme. En outre, un cluster logistique performante présente une série d'avantages et les PSL implantés ne veulent pas quitter ce cluster. Grâce à cette crainte de perdre la réputation et de devoir quitter le cluster, les PSL disent qu'il n'y a pas vraiment intérêt d'agir de façon opportuniste. *«Le coût d'une mauvaise réputation est élevée, ou bien on ne veut plus rester dans le parc»*(TM3-DG1).

De plus, le maintien de l'alliance favorise en même temps un renforcement de la réputation des PSL, cette réputation en termes de compétences et de comportements honnêtes est devenue un facteur d'attractivité pour les partenaires futurs. L'expérience dans le maintien d'une alliance est importante, *«ce n'est pas facile de réussir une coopération entre PSL. Si on y arrive, les gens trouvent qu'on est donc très compétent»*(TP3-VD1)

Ainsi, pour les PSL implantés dans le cluster logistique, la réputation joue un rôle plus important en termes de construction de confiance. Pour cette raison, les PSL trouvent qu'il est toujours plus facile de travailler avec les gens qu'ils connaissent bien dans le cluster logistique. Si ce sont des entreprises réputées dans le cluster logistique, cela peut être beaucoup plus sûr (cf. TP4-DG1). Le choix prioritaire est de travailler avec les gens réputés dans le même réseau social «Guanxi» au sein d'un cluster, comme le dit un PSL : *«c'est inutile d'avoir trop d'amis dans le parc, de toute façon ce n'est pas possible. Le maintien des relations prend du temps, on doit trouver les gens méritantes... Quand nous cherchons les entreprises pour une coopération, si c'est dans le parc, nous avons toujours fait recours à notre cercle d'amis»*(TG2-VD1).

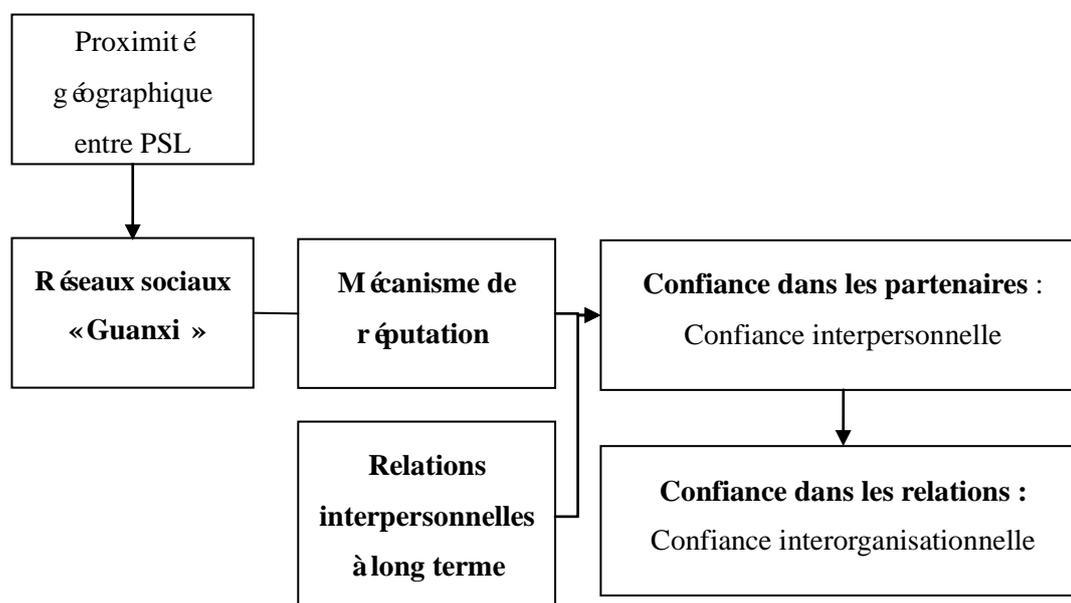
8.2.2.3 Relations à long terme

Le principe des réseaux sociaux «Guanxi» est qu'ils sont fondés sur des relations interpersonnelles à long terme (Law *et al.*, 2000). Cette caractéristique présente notamment des avantages pour le maintien des alliances. Parce que pour le maintien des réseaux sociaux «Guanxi» à long terme, il faut avoir une harmonie entre acteurs intégrés (Gold *et al.*, 2002).

Dans les entretiens, les interlocuteurs n'ont pas d'envie de nous présenter des difficultés ou des conflits dans leurs alliances avec d'autres partenaires. Pour eux, les difficultés au quotidien dans une coopération sont «*in évitables* » (TP1-VD2), mais il n'est pas intéressant de souligner des conflits qui ne sont pas très graves. Un PSL nous raconte que : «*C'est une coopération à long terme, quand il y a de petits problèmes, il faut éviter d'exagérer. He qi sheng cai (l'harmonie amène de la richesse), nous ne voulons pas que nos relations entrent dans une impasse* » (TM3-RA3). Un cadre dans l'association confirme que : «*il y a pas mal de problèmes quand les PSL travaillent ensemble selon nos échanges avec eux. Mais l'importance est qu'ils doivent comprendre que l'alliance est pour long terme, s'ils comprennent l'importance est de maintenir la coopération, il y aura moins de problèmes. Nous trouvons que ça dépend souvent des envies des patrons... S'ils ont toujours de bons Guanxi, oui, c'est plus assurant pour l'alliance* » (AP1-VSS3). Dans ce cas-là nous pouvons proposer que ces relations interpersonnelles à long terme renforcent la confiance interpersonnelle dans l'alliance et engendrent une confiance inter-organisationnelle.

Certain PSL nous indique qu'il a parfois des hésitations à coopérer avec des gens dans un réseau social à cause de cette obligation des relations sociales à long terme. «*Vous savez, parfois c'est facile de travailler avec les gens, ... d'une façon professionnelle. On respecte le contrat, c'est tout. Quand nous travaillons avec des amis, les choses deviennent parfois compliquées, il faut faire beaucoup attention...aux conflits. Si l'alliance n'est pas bien gérée, il est possible que le Guanxi avec les amis soit également terminé* » (TG1-VD1).

Figure 20 La r éputation dans les r éseaux sociaux « Guanxi » et la confiance dans une alliance entre PSL



Source : élaboration personnelle

<p>Proposition 2.1 initiale :</p>	<p>Les PSL encadrés dans un réseau social « Guanxi » au sein d'un cluster logistique développent des alliances horizontales fondées sur une relation de confiance accentuée par la réputation des PSL dans ce réseau. Cette relation de confiance privilégie une relation dyadique favorisant l'orientation à long terme d'une alliance.</p>
<p>Statut</p>	<p>Confirmé partiellement</p>
<p>Proposition 2.1 modifié</p>	<p>Les PSL encadrés dans un réseau social « Guanxi » au sein d'un cluster logistique développent des alliances horizontales fondées sur une relation de confiance interpersonnelle accentuée par la réputation des PSL dans ce réseau et les relations interpersonnelles à long terme . Cette confiance interpersonnelle favorise la confiance interorganisationnelle dans une alliance.</p>

8.2.3 Réseaux sociaux «Guanxi » et contrôle d'alliance

Le contrôle, comme la confiance, est un aspect clé pour réduire les risques inhérents à une alliance (Das et Teng, 2001). Bucklin et Sengupta (1993) indiquent que dans les alliances horizontales, comme les alliances co-marketing, *« le potentiel de l'opportunisme est déviant que les partenaires peuvent utiliser l'alliance seulement comme un moyen d'avoir une position du marché au détriment d'un partenaire »*. Le manque de maîtrise formalisée et de garantie absolue dans le respect des engagements respectifs constitue toujours une critique envers les alliances (Cheriet, 2009). Notre recherche empirique ne traite pas l'établissement d'un contrôle formel par le contrat écrit, nous focalisons plutôt sur un contrôle informel. Partant de ce constat, nous proposons que les réseaux sociaux «Guanxi » sont un mécanisme de contrôle informel se fondant sur les normes sociales «Renqing » (faveur réciproque).

Proposition initiale 2.2 Les réseaux sociaux «Guanxi » dans un cluster logistique constituent un mécanisme de contrôle informel qui favorise le maintien d'une alliance. Ce mécanisme de contrôle est fondé sur un ensemble des normes sociales appelées «renqing » qui implique un principe de réciprocité

8.2.3.1 «Renqing » et contrôle informel

Les réseaux sociaux «Guanxi » sont hiérarchisés de façon complexe par les relations entre les personnes ou les «centres d'intérêt » (Gold *et al.*, 2002). Ils sont plus complexes que les «liens forts » proposés par Granovetter (1985), qui signifient des relations ou des connexions sociales fondées sur des intérêts et bénéfices mutuels, car ils doivent respecter les normes particulières ou spécifiques des réseaux sociaux «Guanxi ».

Comme ce que Chen et Chen (2004) soulignent, l'essentiel des réseaux sociaux «Guanxi » est l'existence de *« relations interpersonnelles informelles entre deux individus liés par un contrat psychologique implicite quant au respect d'une norme sociale caractérisée par la vision à long-terme de la relation, l'engagement réciproque, la loyauté et le sentiment d'obligation entre les deux parties »*. Nous avons proposé que la norme «Renqing » (faveur réciproque), aussi la norme la plus importante de «Guanxi » (Kipnis, 1997), puisse constituer un contrôle informel dans une alliance entre PSL.

Mais, dans nos entretiens, la plupart des interviewés ne sont pas d'accord avec cette proposition (voir exemples suivants).

Exemples :

	Citations	Source
Réseaux sociaux «Guanxi »et contrôle informel (ICLA-RSG-CI)	<i>« Dans les alliances, il n'est pas vraiment question d'un Renqing. On fait ce qu'on doit faire selon nos accords »</i>	AP1-VSS3
	<i>« Le Renqing est un principe de réciprocité, je vous donne un coup de main, vous me le rendrez. Dans notre alliance, toutes les choses sont très clairement définies, il n'y a pas d'obligations de Renqing »</i>	TM2-DG1
	<i>« Je ne pense pas qu'il y en a (Renqing), nous avons signé le contrat. Tout dépend du contrat »</i>	TG1-VD1
	<i>« Renqing c'est une chose délicate, notamment dans les relations entre les individus. Quand les PSL forment des alliances, c'est plus qu'une relation entre des partenaires. C'est entre deux entreprises, donc il faut tenir compte des situations de l'entreprise »</i>	AP1-VSS3

Dans les exemples ci-dessus, nous pouvons voir que les PSL n'admettent pas que la norme de «Renqing » (faveur réciproque) puisse influencer l'alliance. Mais des acteurs interrogés expliquent que l'existence du « Renqing » peut en fait favoriser l'établissement de la confiance dans l'alliance grâce à un renforcement de la confiance interpersonnelle.

Comme le précisait un PSL : *« Notre partenaire nous a autrefois aidé... c'était lorsque notre camion est tombé en panne sur la route dans un petit village de la province Hubei, j'ai demandé à un ami de trouver quelqu'un qui puisse avoir des contacts dans cette ville pour*

s'occuper un peu de notre camion. Mon ami a recommandé notre partenaire actuel. Il est très correct. Je pense toujours lui rendre son service. Maintenant ce n'est plus la peine, puisque nous décidons de travailler ensemble. C'est un homme fiable » (TP1-DG1). Selon ses paroles, nous voyons que les faveurs échangés continus en basant sur la norme «Renqing » peut être en fait une source de la confiance interpersonnelle.

8.2.3.2 «Mianzi » et contrôle informel

En plus des normes sociales de «Renqing » (faveur réciproque), une autre norme de «Mianzi » (face et dignité) se présente dans les réseaux sociaux «Guanxi » (Kipnis, 1997). Le «Mianzi » est lié à la réputation d'une personne dans les réseaux «Guanxi », il est un critère important pour juger de la rectitude et de la crédibilité d'une personne (Hwang, 1987). La position sociale de cette personne peut être détruite si elle dispose d'une mauvaise réputation et perd du «Mianzi » devant le public. Dans les réseaux sociaux «Guanxi », la réputation est généralement personnelle, les dirigeants représentent la réputation de leur entreprise (Pye, 1992).

A la suite de nos analyses des données, nous avons trouvé que le «Mianzi » (la face) peut être un contrôle informel en tant qu'un "otage" qui limite des comportements opportunistes dans l'alliance. *« Personne ne veut perdre de Mianzi quand il y a des coopérations. Les informations circulent très vite dans les réseaux sociaux Guanxi. Si un PSL a des difficultés à réaliser les demandes des clients, ou il a fait des erreurs très graves, ou bien il a des problèmes au niveau moral dans la coopération avec d'autres PSL, je pense qu'il perd toute de suite la réputation et le Mianzi dans le cluster et tout le secteur. Pour lui, il est difficile de garder un bon image »* (AP1-VSS3).

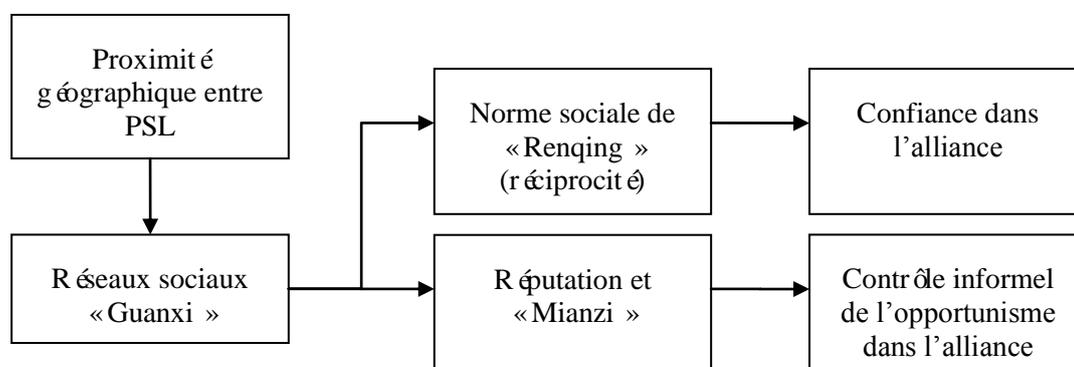
D'après l'expression de cette personnel dans l'association et aussi de nos observations, les réseaux sociaux «Guanxi » disposent d'un réseau impressionnant de circulation des informations. Les PSL sont encadrés dans certains réseaux sociaux «Guanxi » au sein d'un cluster logistique, mais, en fait, ils sont encadrés probablement dans d'autres réseaux sociaux «Guanxi » en dehors du cluster en même temps. Quand il y a des problèmes qui influencent la réputation d'un représentant d'un PSL, les informations circulent non seulement dans les clusters, mais aussi dans d'autres réseaux. Le représentant perdra le «Mianzi » (la face) vis à

vis au public de tout le secteur. Il faut noter que pour les PSL chinois, il y a une forte concurrence sur le marché. La réputation établie de l'entreprise est une richesse importante, ils ne veulent pas entacher leur réputation ou dilapider leur capital image dans ce marché concurrentiel.

Nous avons aussi remarqué que quand les représentants des PSL sont encastrés dans des réseaux sociaux «Guanxi» au sein d'un cluster logistique, ils tiennent également compte de l'importance de «Mianzi» des autres. Un PSL dans notre recherche empirique a, par exemple, utilisé son réseau relationnel pour trouver un compromis favorable dans le conflit qui l'opposait à son concurrent. Ce dernier avait lancé le même service pour le même prix deux mois après la formation de l'alliance. *«Ce n'est pas intéressant de faire perdre son Mianzi, on négocie d'abord...oui, il faut confirmer s'il veut vraiment qu'on interrompe la coopération ou c'est justement une erreur par hasard»* (TP3-VD1).

Pour conclure, la norme de «Renqing» qui implique un principe de réciprocité favorise notamment à la production de la confiance dans l'alliance. Le «Mianzi» est plutôt comme une sorte de richesse précieuse pour les personnes engagées dans l'alliance que elles ne veulent pas perdre. Il est plus important que nous avons pensé avant l'investigation approfondie sur le terrain. Dans ce cas-là quand certains intérêts suite aux comportements opportunistes présentent dans l'alliance, les PSL auront plus d'hésitations s'ils sont dans les réseaux sociaux «Guanxi».

Figure 21 Les réseaux sociaux et le contrôle informel



Source : élaboration personnelle

Proposition 2.2 initiale :	Les réseaux sociaux «Guanxi » dans un cluster logistique constituent un mécanisme de contrôle informel qui favorise le maintien d'une alliance. Ce mécanisme de contrôle est fondé sur un ensemble des normes sociales appelées « Renqing » qui implique un principe de réciprocité
Statut	Non confirmé
Proposition 2.2 modifiée :	Les réseaux sociaux «Guanxi » dans un cluster logistique disposent d'un mécanisme de « Renqing » qui peut produire la confiance et favorise le maintien de l'alliance. L'existence de la réputation et le « Mianzi » dans les réseaux sociaux «Guanxi » constitue un contrôle informel des comportements opportunistes dans les alliances.

8.2.4 Réseaux sociaux «Guanxi » et coordination d'alliance

L'étude de Chang et Li (2005) rappelle que les réseaux interpersonnels permettent de partager et d'échanger des informations organisationnelles, ils sont particulièrement solides quand les relations reposent sur des échanges réguliers. Avec l'objectif de guider notre recherche sur le terrain, nous proposons que quand les PSL sont encastrés dans des réseaux sociaux «Guanxi », des facilités dans l'échange des informations et dans la coordination entre PSL dans une alliance peuvent apparaître.

Proposition initiale 2.3 Quand les PSL sont encastrés dans les réseaux sociaux «Guanxi » ils disposent d'un fort sentiment d'appartenance à un « groupe », ce qui favorise la communication, l'échange et la discussion qui permet de réaliser une coordination efficiente.

8.2.4.1 Sentiment d'appartenance et coordination

Quand nous discutons avec les PSL pour leur demander leurs perceptions du rôle de la coordination dans le maintien d'une alliance, ils nous indiquaient que dans l'alliance la coordination pour des ajustements importants dans l'alliance n'impliquent pas forcément des

actions rigides. *«Parfois il faut éviter d'agir d'une façon très officielle... par exemple, demander un arbitrage ou menacer d'aller au tribunal. J'insiste toujours sur l'importance de la communication. Souvent c'est à cause de malentendus dans l'échange d'informations (qu'il y a des conflits) »*(TM5-VD2).

Ils sont d'accord pour dire que la coordination pour résoudre des petits problèmes n'exige pas de rencontres en face-à-face: *«le problème ne porte pas toujours sur des choses graves. Souvent c'est comme des incompatibilités de camions, des difficultés pour les retards imprévus, de nouvelles demandes des clients. Mais quand il y a, par exemple, un changement du tarif proposé par l'alliance, la possibilité d'avoir un client important, ou bien des conflits entre les partenaires de notre alliance, il faut mettre plus de temps pour négocier et discuter entre nous... Il y a des rendez-vous réguliers pour se rencontrer, mais la plupart de temps nous nous retrouvons dans des occasions privées »*(TM2-DG1).

Nous avons montré que la proximité géographique offre plus d'occasions de rencontres informelles qui favorisent la circulation des informations et la coordination (voir section 8.1.1.2). Selon les acteurs interrogés, pour la coordination, l'importance n'est pas seulement d'avoir des rencontres informelles, mais également d'avoir un sentiment d'appartenance dans les réseaux sociaux «Guanxi ».

Dans la proposition initiale, nous avons indiqué que l'existence des réseaux sociaux «Guanxi » permet aux PSL d'avoir un sentiment d'appartenance. Cette proposition est fondée sur l'aspect clé de la culture chinoise: un haut degré de collectivisme (Gold *et al.*, 2002). Les Chinois cherchent toujours à s'intégrer dans des groupes et accordent plus d'attention à l'attachement, à l'harmonie et aux relations à long terme au sein de ces groupes (Hui et Triandis, 1986).

Au sein des clusters logistiques, nous avons observé que le sentiment d'appartenance des PSL. Ils sont d'abord dans le «groupe » de ce cluster et disposent ainsi d'une identité commune. Parce qu'un cluster logistique offre un endroit pour que les PSL puissent se rencontrer, se rapprocher et renforcer un lien social d'appartenance à un même cluster sous une même marque du cluster. *«Nous ne sommes pas forcément des amis dans ce parc, mais nous rencontrons souvent. De plus, pour les clients, nous sommes les entreprises d'un même cluster, c'est comme un autre nom pour nous »*(TM4-AD2).

Quand ils sont dans un même réseau social «Guanxi » au sein d'un cluster, ce sentiment est encore renforcé qui permet une meilleure coordination entre PSL dans les alliances. Les mécanismes de coordination entre les personnes dans les réseaux sociaux «Guanxi » sont plus informels mais également plus crédibles (cf. TM2-DG1).

Un patron d'un PSL nous raconte son alliance avec les amis dans un réseau social «Guanxi » du cluster : *«Nous avons eu un changement des loyers pour un entrepôt que nous utilisons ensemble dans un autre quartier. Parce que l'entreprise qui gère cet entrepôt a décidé de mettre de nouveaux systèmes de sécurité et le prix de la terre a également augmenté. Nous avons discuté entre partenaires de notre alliance pour voir si nous changeons à un autre entrepôt, ou bien nous construisons ensemble un nouveau entrepôt qui est une idée intéressante mais coûteuse. Nous avons discuté continuellement...dans toutes les occasions. Je pense que nous avons toujours un sentiment fort que nous sommes dans un groupe avec les bénéfices communes, donc quand nous discutons, nous sommes tous honnêtes et franche »*(TM3-RA3).

De plus, les PSL dans un même réseau «Guanxi » vont se méfier de tous les autres à l'extérieur du groupe qu'ils intègrent. *«Il est difficile de communiquer avec les gens que nous n'avons pas des contacts réguliers, nous ne connaissons pas leur réactions possibles »*(TM4-DG1). Les relations entre ces partenaires deviennent plus stables. Cette observation confirme ce que propose Kipnis (1997), qui a souligné que les relations entre des membres d'un groupe ou une famille élargie en Chine sont stables et les obligations sont consciencieusement assumées (Kipnis 1997). L'intérêt de ce sentiment d'appartenance d'un « groupe » est ainsi de favoriser la communication ou la coordination entre les partenaires, mais le plus important est également l'établissement de la confiance envers les partenaires. En effet, il y a un lien entre la coordination et la confiance dans l'alliance. Nous allons le présenter par la suite.

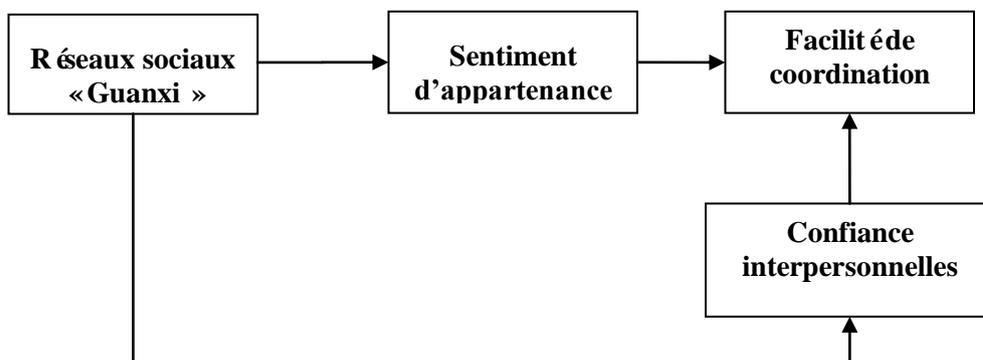
8.2.4.2 Coordination et confiance interpersonnelle

Selon les entretiens, quand les dirigeants ou les responsables d'une alliance sont encadrés dans un réseau social «Guanxi », ils considèrent que la coordination efficace exige l'existence d'une confiance interpersonnelle. *«La confiance est la plus importante. J'ai confiance en lui, je sais qu'il va me dire la vérité. S'il peut accepter ou non (cette demande des services). Il ne me donne pas des informations ou des chiffres faux. Notre relation n'est pas une relation à*

court terme. Nous devons faire attention et agir pour favoriser nos relations » (TP1-DG2). Ainsi, les relations de confiance entre des individus représentant leurs PSL respectifs, contribuent en fait à un renforcement de l'engagement des acteurs et notamment de la communication efficace et franche.

Partant de ce constat, il apparaît que l'importance des réseaux sociaux «Guanxi » pour la coordination dans une alliance n'est pas seulement d'offrir plus d'occasions informelles pour communiquer, elle est surtout d'établir une confiance interpersonnelle qui, en retour, favorise la coordination. Cette observation est cohérente avec les travaux précédents qui constatent que, seule, la confiance est importante pour une coordination par ajustements mutuels (Thompson, 1967) et pour l'échange d'informations de source privée (Uzzi et Lancaster, 2003). La confiance interpersonnelle facilite la circulation des informations dans la coordination en générant donc plus de visibilité de l'alliance. Cette confiance permet de stabiliser les rapports entre les partenaires, réduit le besoin d'un accord contractuel complexe, permet un échange plus ouvert d'informations et réduit ainsi les coûts de transaction (cf. TM5-VD2, TG4-CB1, AP1-VSS3).

Figure 22 Les réseaux sociaux «Guanxi » et la coordination dans une alliance entre PSL



Source : élaboration personnelle

Proposition 2.3 initiale :	Quand les PSL sont encastrés dans les réseaux sociaux « Guanxi » ils disposent d'un fort sentiment d'appartenance à un « groupe », ce qui favorise la communication, l'échange et la discussion qui permet de réaliser une coordination efficiente.
Statut	Confirmé partiellement
Proposition 2.3 modifié :	L'encastrement dans les réseaux sociaux « Guanxi » au sein d'un cluster logistique offre des occasions informelles qui contribuent à la communication entre PSL dans une alliance. Mais une coordination efficiente est plutôt fondée sur la confiance interpersonnelle favorisée par les réseaux sociaux « Guanxi ». Les PSL dans ces réseaux disposent d'un fort sentiment d'appartenance à un « groupe », ce qui favorise la communication, l'échange et la discussion.

8.3 Proposition 3. Pouvoirs publics et maintien de l'alliance

La troisième catégorie des propositions concerne l'intervention des pouvoirs publics dans le cluster logistique et son impact potentiel sur le maintien de l'alliance. Dans la plupart de cas, les clusters logistiques chinois sont planifiés et financés par le gouvernement. Certains sont directement gouvernés par un comité désigné par le gouvernement ou par une entreprise d'Etat sous le comité du gouvernement. La présence des pouvoirs publics nous suggère de nous interroger sur son impact et le contrôle d'alliance entre PSL au sein d'un cluster logistique. Ainsi, nous avons formulé la proposition suivante.

Proposition initiale 3. L'intervention des pouvoirs publics dans le cluster logistique favorise le maintien de l'alliance au travers d'un renforcement du contrôle de l'alliance entre PSL, ce qui limite les comportements opportunistes.

Les données venant du terrain n'ont pas réussi à confirmer des impacts directs sur les alliances. En fait, la plupart des acteurs interrogés ne pensent pas que les pouvoirs publics puissent jouer un rôle direct pour favoriser une alliance entre PSL, ou bien disent qu'ils n'ont jamais réfléchi à

l'existence de cet impact. Durant les entretiens sur le terrain sur le terrain, les PSL ont beaucoup de doutes sur notre question posée concernant le gouvernement : « *L'impact de la présence des pouvoirs publics sur notre alliance ? Pourquoi vous demandez cela comme ça ? Je ne pense pas que le gouvernement puisse faire des choses. C'est déjà bien s'il peut faire quelque chose pour réduire les coûts, ou bien s'ils n'imposent pas de nouveaux frais... Notre coopération ? Aucun lien avec lui* » (TM2-DG1). D'autres acteurs ont donné des réponses compatibles comme le montre le tableau suivant.

Exemples :

	Citations	Source
Intervention des pouvoirs publics (IPP-MA)	« <i>Non, je ne pense pas que le gouvernement joue un certain rôle dans notre alliance</i> »	TG1-VD1
	« <i>Le gouvernement s'intéresse au développement du cluster, il n'a pas le temps de penser à notre alliance</i> »	TM4-DG1
	« <i>Nous encourageons leurs contacts et les coopérations. Mais ce sont les affaires des PSL, nous n'avons pas intérêt à intervenir</i> »	GL1-DS2
	« <i>Il n'y a pas le lien entre les alliances et le gouvernement, c'est quand même les stratégies de l'entreprise</i> »	AP2-VP1

Bien que les données venant des entretiens ne puissent pas confirmer les propositions concernant les impacts directs de l'intervention des pouvoirs publics, nous avons collecté des données qui présentent l'existence d'un impact indirect 'sous la table' sur le contrôle des comportements opportunistes dans les alliances entre PSL. A part des entretiens, une partie de ces données viennent également de nos observations participantes et des dialogues lors d'occasions informelles avec les acteurs concernés. Après l'analyse des données et les réflexions sur ce thème, nous avons remarqué que cet impact est en fait lié à deux aspects : l'existence des coûts liés à l'insatisfaction de pouvoirs publics et l'attention portée par le

gouvernement au cluster logistique.

8.3.1 Coûts liés à l'insatisfaction de pouvoirs publics

Les PSL font beaucoup attention aux perceptions du gouvernement de leur image. Dans les entretiens, ils sont fiers d'avoir passé la notation du gouvernement depuis l'année 2007. Il y a en fait une notation nationale des compétences des PSL en Chine qui est attribuée par le CFLP tous les ans sous la direction du Ministère du Commerce et la Commission de contrôle et de gestion des biens publics. Les notes sont de 'A' jusqu'à '5A'¹¹⁰. De plus, ils ont souvent l'intention de raconter leurs contacts et relations avec certains fonctionnaires dans le gouvernement afin de montrer les compétences et sa réputation

Après une analyse des données, nous avons remarqué qu'il existe en fait un coût lié à l'insatisfaction des pouvoirs publics face de l'échec d'opportunités de développement pour les PSL. Ces coûts sont engendrés par plusieurs choses: 1) **Soutiens des autorités politiques qui contrôlent de nombreuses ressources limitées**; 2) **Informations et données importantes**; 3) **Facilité des démarches administratives**; 4) **Investissements dans l'établissement de relations avec les fonctionnaires**.

Tableau 31 Les composants des coûts liés à l'insatisfaction des pouvoirs publics

	Exemple de citations	Source
Perdre le soutien des autorités politiques qui contrôlent des ressources nombreuses mais limitées (IPP-CIN-PSP)	<i>«Le soutien du gouvernement est très important... Par exemple, les subventions que nous demandons actuellement. Ce n'est peut-être pas une somme considérable, mais c'est quand même une subvention qui peut nous aider à résoudre des problèmes de financements... De plus, ça montre la confiance du gouvernement en nos compétences »</i>	TG1-VD1

¹¹⁰ Source: CFLP, China Federation of logistics and purchasing, 2012. <http://www.chinawuliu.com.cn/xypj/201202/21/178604.shtml>

<p>Perdre des informations et des données importantes (IPP-CIN-PID)</p>	<p><i>« il y a beaucoup d'informations qu'on ne peut pas obtenir autrement... Oui, c'est affiché officiellement, mais il existe plus d'informations concernant les opportunités... Il n'existe pas des sources d'informations très fiables, mais le gouvernement peut avoir des données actualisées. Par exemple, je pense que vous pouvez obtenir toutes les données dont vous avez besoin si vous contactez le gouvernement »</i></p>	<p>TM5-DG1</p>
<p>Perdre une facilité dans les démarches administratives (IPP-CIN-PFD)</p>	<p><i>« Dans ce building, il y a plusieurs bureaux du gouvernement. C'est une facilité pour les démarches administratives »</i></p>	<p>TM1-ME2</p>
	<p><i>« Bien sûr qu'il faut se rapprocher des départements administratifs... C'est déjà bien organisé, j'avoue. Mais il existe toujours des problèmes inattendus dans le processus... Notre secteur, c'est aussi la guerre du temps »</i></p>	<p>TG4-DO2</p>
<p>Perdre les coûts liés à pour l'établissement de relations avec le gouvernement (IPP-CIN-ERG)</p>	<p><i>« Nous devons contacter les départements administratifs... C'est la caractéristique de notre secteur. Il faut investir dans les relations, je vous dis la vérité bien que ce soit parfois difficile à exprimer... Une bonne relation peut être importante, bien qu'il n'y ait pas d'avantages immédiats. Un ami est meilleur qu'un ennemi »</i></p>	<p>TG1-VD1</p>

Source: élaboration personnelle

Les PSL cherchent à établir plus de relations sociales avec les pouvoirs publics, c'est également une motivation importante pour les PSL (voir section 6.3.2). Les relations avec le gouvernement permettent en fait de demander des faveurs d'une manière informelle (Tsang, 1999). A l'issue de la révolution culturelle à la fin des années 1970, les autorités chinoises décident de développer le droit (Tam, 2002). *« Pendant plus de 2000 ans, l'empereur a exercé une totale autorité sur le pays. Sous ce régime, la loi ne servait qu'à sanctionner les crimes et à organiser l'administration. La Révolution culturelle n'a rien changé à cette situation »* (Milliot, 2006). Mais, aujourd'hui, les autorités politiques contrôlent toujours de nombreuses

ressources limitées. Dans beaucoup de cas, les PSL se rapprochent du gouvernement pour obtenir soit des informations sur les nouvelles politiques et les opportunités du marché, soit pour bénéficier d'une facilités des démarches administratives et pour recevoir des subventions, ou enfin être recommandé par le gouvernement auprès de chargeurs importants du voisinage. Il faut noter que la loi n'est pas la plus fiable pour les gens. Ils ont plus de confiance sur les «Guanxi » avec les fonctionnaires, car les normes sociales dans le «Guanxi » sont clairement identifiées et connus depuis longtemps en impliquant le confiance, le « Mianzi » (face et dignité), un engagement sentimental et des faveurs réciproques selon le «Renqing ». Quand les personnes intègrent dans le réseau «Guanxi », elles doivent respecter les normes qui sont admis par la société. Dans ce cas-là le «Guanxi » peut devenir plus fiable pour les PSL.

Pour les PSL qui ont déjà établi ou qui sont en train de chercher à établir plus de relations avec les fonctionnaires du gouvernement, les coûts de l'insatisfaction des pouvoirs publics sont à la mesure des investissements réalisés dans ces relations. Le coût pour maintenir ces relations est souvent élevé. *« Il faut des dépenses pour tous ces contacts: repas, rencontres, ou d'autres choses. Maintenant, en réalité beaucoup de procédures sont standardisées, c'est gênant qu'il fasse faire encore ces choses tout le temps. Les gens changent de poste dans le gouvernement... il y quelques jours le bureau de ... a changé de responsable, maintenant il faut établir des liens avec le nouveau responsable »* (TG2-VD1).

L'existence d'un coût élevé d'insatisfaction des pouvoirs publics est renforcé notamment par l'attention portée par les pouvoirs publics au cluster logistique. Il est intéressant à noter que dans n'importe quel cluster logistique avec une gouvernance publique ou privée, les PSL attachent de l'importance au rôle des pouvoirs publics. Nous allons préciser la discussion dans la partie suivante.

8.3.2 Attention portée par les pouvoirs publics sur le cluster logistique

Dans les entretiens, les acteurs ne confirment pas les impacts directs de l'intervention des pouvoirs publics sur l'alliance, mais quand on les interroge sur leurs perceptions de l'importance des pouvoirs publics pour eux, la plupart s'accordent sur le rôle important des pouvoirs publics dans le cluster logistique et envers les PSL. Un vice directeur explique que *« il*

(le développement du cluster) dépend évidemment de l'attitude du gouvernement. Au début, ici c'était un village de pêcheur, mais maintenant c'est un immense port. C'est l'effet des politiques, la Chine est comme ça... Sans les soutiens du gouvernement, ça ne développe pas ! » (TP3-VD1).

Peu d'arguments théoriques peuvent justifier directement l'intervention publique dans le processus de « *clusterisation* » en Occident (Newlands, 2003). Mais, dans le contexte d'un cluster logistique en Chine, nous avons montré que le gouvernement attache beaucoup d'importance au développement de clusters logistiques afin de favoriser le développement du secteur logistique et l'économie régionale. De plus en plus, l'attractivité d'un territoire pour les industriels est liée aux capacités logistiques d'une ville ou d'une région, les clusters logistiques en Chine peuvent être un moyen efficace pour résoudre des problèmes de logistique urbaine, le gouvernement local se penche donc sur les politiques favorisant le développement des clusters logistiques avec des efforts pour favoriser leur bon fonctionnement et leur réputation (Yu *et al.*, 2005). D'après un officiel: « *Les parcs logistiques sont importants pour le développement de l'économie. En tant qu'un des plus importants secteurs des services, la logistique doit accélérer la vitesse du développement. Les parcs logistiques sont aujourd'hui les projets les plus importants pour favoriser la restructuration de ce secteur de notre ville* » (GL1-DAS3).

La perspective du « *reengineering* » suggère que les pouvoirs publics puissent jouer un rôle important d'appui, d'accompagnement et de soutien dans les clusters (Rosenfeld, 2001) comme : organiser le dialogue entre les acteurs (Andersson *et al.*, 2004), créer le cadre et les conditions nécessaires à l'émergence d'un système d'action collectif et partenarial (Cooke, 2002). Dans notre recherche empirique, nous avons observé que le gouvernement chinois joue différents rôles dans le cluster logistique. En nous fondant sur la classification des rôles des pouvoirs publics proposée par Favoreu *et al.* (1998), nous avons synthétisé les rôles des pouvoirs publics chinois sur le cluster logistique.

8.3.2.1 Rôle d'initiation

Comme nous l'avons présenté dans l'analyse du contexte de cluster logistique, 85% des décisions de construction émanent du gouvernement afin de créer plus d'avantages

concurrentiels pour la région (Yu *et al.*, 2005). Il faut voir que dans les entretiens, les acteurs ont souligné qu'il y a des clusters logistiques qui existent depuis déjà longtemps, mais *« la gestion est très chaotique, ou bien il n'y a pas vraiment de gestion. Selon les caractéristiques des districts, le gouvernement a proposé des modifications ou des réajustements dans la concentration géographique des PSL »* (AP1-SG1).

Parmi les quatre clusters logistiques où nous avons mené la recherche, il y en a trois qui sont initiés par le gouvernement (sauf le cluster Lin An). Les trois clusters d'initiative publique sont planifiés et investis pas le gouvernement local. Pour le gouvernement central, la construction des clusters logistiques est encouragée pour stimuler le développement de tout le secteur au niveau national. Pour les gouvernements locaux, le développement des clusters logistiques favorise non seulement la réduction des coûts logistiques pour les industriels et les entreprises commerciales locales, mais est aussi un facteur d'attractivité pour des entreprises compétentes qui souhaitent s'installer dans la région, *« les PSL compétents vont attirer des entreprises compétentes, c'est pour cette raison que nous nous soucions du développement des PSL de la ville. Il faut voir que l'économie locale sera stimulée par le développement des entreprises logistiques »* (GL1-DS2).

8.2.3.2 Rôle d'appui

A part du rôle d'initiation, le gouvernement joue souvent un rôle d'appui du développement d'un cluster logistique de plusieurs façons. Il travaille à la réalisation d'infrastructures de transport dont les PSL dans le cluster logistique ont besoin. Il peut autoriser des entreprises d'État à prendre la gouvernance d'un cluster logistique comme celui de Baiyun ou celui de Nansha dans la ville de Guangzhou.

De plus, avec objectif de favoriser le développement du cluster, le gouvernement investit directement dans la construction des clusters logistiques ou dans des projets au sein d'un cluster logistique. En prenant l'exemple de Nansha, l'investissement de la part du gouvernement local a atteint plus de trois milliards yuans dans le port qui inclut le cluster

logistique¹¹¹. En plus de ces investissements, le gouvernement local offre des réductions de taxes et aussi des réductions du prix du terrain pour la construction du cluster.

Un autre moyen d'appui important est de mettre le développement d'un cluster logistique dans le plan général de développement local ou national. Cette attention est très appréciée par les PSL implantés. Par exemple, tous les acteurs interrogés soulignent avec satisfaction que le développement du cluster logistique ait été inclus dans le «Plan de l'ajustement et le rajeunissement de l'industrie logistique » proposé par le Conseil des Affaires d'État chinois en 2009. Les interlocuteurs venant du cluster de Baiyun et du cluster de Nansha sont fiers de dire que ces clusters sont inclus dans le plan du développement économique de la ville de Guangzhou (cf. TM1-VC1, TP4-PG1).

Prenant le même exemple de Nansha, En 2011, le nouveau plan du développement de cette zone rédigé par l'Académie Nationale des Sciences Sociales¹¹² a proposé le développement du gouvernement de la province de Guangdong du centre de la ville de Guangzhou dans le district de Nansha pour montrer l'importance de cette région dans les stratégies de développement à venir. D'après les chercheurs de l'Académie, le district de Nansha pourra devenir un autre Hongkong en 2050. Quand nous discutons avec les PSL implantés, ils sont toujours fiers de l'attention portée par le gouvernement au cluster logistique: «*le gouvernement attache beaucoup d'importance à notre parc. Il y a deux jours, des officiels ont venus visiter notre parc et nous ont donné des conseils pour notre développement* » (TM3-DG1), ou bien «*ce parc est inclus dans le plan du développement de la ville, c'est un des projets les plus importants dans le secteur logistique. Le gouvernement a beaucoup investi, c'est pour l'avenir de la ville* » (TM1-ME2).

Dans les clusters dotés d'une gouvernance publique, les pouvoirs publics ont les liens plus intenses avec les PSL implantés. Les relations entre le gouvernement et les PSL sont plus fréquentes, et le gouvernement peut facilement savoir si les PSL implantés ont une bonne

¹¹¹ Source : Comité d'Administration de Nansha

¹¹² Journal Xin Kuai Bao, le 21 août 2011

réputation. *«Nous n'intervenons pas directement dans le contrôle de toutes les entreprises, la période de l'économie planifiée est passée. Mais pour le développement d'un cluster, nous espérons toujours d'attirer des PSL réputés et compétents dans ce secteur. Nous ferons des efforts pour améliorer les infrastructures, et puis les meilleurs PSL viennent »*(GL1-VP1).

Pour un cluster doté d'une gouvernance par une firme focale comme celui de Lin An, les subventions et les visites formelles des officiels du gouvernement sont considérées comme un appui important, d'après un des interviewés (TM3-RA3). De plus, l'amélioration de l'environnement aux alentours et l'établissement de contacts par certains bureaux administratifs au sein du cluster logistique sont issues de l'attention du gouvernement. Comme le Vice-président de la Commission du Développement et de la Réforme de la ville de Guangzhou soulignait: *«Le cluster Lin An se développe bien dans ces dernières années. On pense qu'il faut encourager et soutenir les clusters comme celui-ci... Son existence devient un bon exemple pour ce district, le gestionnaire de ce cluster est quelqu'un qui a une vision à long terme et des idées intéressantes. Pour un cluster comme celui-ci, il faut qu'on offre plus de facilités et de soutiens... »*(GL1-VP1).

En fait, les objectifs affichés par les pouvoirs publics pour promouvoir le développement des clusters sont très importants pour les PSL implantés. D'un côté, ils vérifient si leurs objectifs sont cohérents avec ceux-ci du gouvernement, d'un autre côté, ils veulent s'assurer de pouvoir recueillir les avantages à venir prévus. *«Il faut bien suivre les planning du gouvernement »* (TG4-CB1). Ce constat est souligné également dans les études de Waelbroeck-rocha *et al.* (2006).

8.2.3.3 Rôle d'accompagnement

En plus des efforts rédigés dans le planning, l'investissement, la construction et la gouvernance d'un cluster logistique, le gouvernement chinois joue un rôle d'accompagnement du développement d'un cluster en élaborant souvent des politiques préférentielles afin d'attirer des PSL compétents soucieux de s'y implanter et d'y rester. En outre, il cherche à créer une réputation et à développer une identité commune d'un cluster tout au long de son développement d'un cluster (Yu *et al.*, 2005). Les autorités publiques ont normalement une responsabilité dans la promotion et le marketing du cluster, elles ont donc l'objectif de créer

une image externe et de développer une identité interne commune (O'Gorman et Kautonen, 2004). Elles s'intéressent également à l'établissement d'un sentiment d'appartenance des acteurs du cluster qui est aujourd'hui l'un des facteurs clés de succès d'un cluster (Cooke, 2002). Nous allons maintenant présenter et augmenter à propos de leurs moyens possibles pour élaborer ces identités communes.

8.2.3.3.1 Association professionnelle dans le cluster logistique

Toutes les associations professionnelles en Chine doivent se rattacher à un département du gouvernement, elles sont de fait « *sous la direction du gouvernement* » (AP1-SG1). Au sein d'un cluster logistique, il y a parfois la création d'associations professionnelles soutenues par le gouvernement local. Dans le cluster logistique avec une gouvernance publique, les pouvoirs publics connaissent mieux les qualités des PSL implantés. Ils ont souvent des contacts directs avec les grands PSL. Concernant les PSL de taille plus modeste, ils obtiennent des retours de l'entreprise d'État qui gouverne le cluster ou de l'association professionnelle. Les associations professionnelles sont très importantes le gouvernement en disposant de différentes fonctions : s'occuper des évaluations des PSL, réaliser des rapports et des études sur le monde empirique, organiser des rencontres entre les PSL et le gouvernement etc. (AP1-VS1).

L'association professionnelle dans le cluster favorise à la construction d'une identité commune des PSL. Prenant un exemple de l'Association de la Logistique Aérienne de Hua Du situé dans le cluster logistique Baiyun qui joue un rôle important dans l'organisation des activités de ces membres. « *Le développement de notre association est soutenu par le gouvernement. Nous avons plusieurs objectifs principaux : offrir des informations logistiques, organiser des activités, faire connaître de nouvelles politiques, collecter les opinions des PSL pour communiquer avec le gouvernement...Les membres deviennent de bons amis, nous disons souvent qu'il faut créer un phénomène comme une grande famille. C'est la solidarité entre nous* » (AP2-VP1). Mais c'est dommage qu'il n'a pas toujours une présence de l'association spécifique pour les PSL dans chaque cluster.

Pour les PSL, la participation à des associations professionnelles a plusieurs objectifs. En plus des services proposés par l'association, il est toujours très intéressant pour eux d'avoir des possibilités d'obtenir les informations, notamment les nouvelles technologies actuelles et les

nouvelles politiques. De plus, ils espèrent rencontrer les fonctionnaires et établir les relations.

8.2.3.3.2 *Rencontres formelles ou informelles*

Au sein des clusters logistiques, le gouvernement fait des efforts pour des rapprochements entre PSL au travers de l'organisation de rencontres formelles ou informelles comme une conférence pour lancer une nouvelle politique de la douane ou du département de transport. Les efforts du gouvernement dans la construction de réseaux sociaux «Guanxi » signifient en même temps que les pouvoirs publics sont eux aussi intégrés dans ces réseaux sociaux «Guanxi ». L'encastrement des pouvoirs publics dans les réseaux sociaux des clusters a pour conséquence que les PSL doivent ajouter des investissements supplémentaires en temps et en ressources pour être en relation avec eux. Du fait que le gouvernement local propose des ressources et des politiques avantageuses aux seuls PSL qui se font remarquer, ceux-ci ont davantage besoin de maintenir une bonne relation avec le gouvernement pour obtenir plus de soutien du gouvernement dans l'avenir.

Nous avons proposé de dire que l'intention du gouvernement de construire une action collective et une identité commune a une influence positive sur le maintien d'alliances, mais nous n'avons pas pu confirmer cette proposition dans la phase de recherche approfondie. A l'inverse, nous proposons ici, suite à l'analyse des données, de dire qu'il existe une influence indirecte pour le contrôle informel de l'opportunisme dans une alliance.

8.3.3 Influence indirecte sur le contrôle informel de l'opportunisme dans l'alliance

Pour maintenir l'alliance, les partenaires doivent recourir à l'ensemble des processus du contrôle pour résoudre les problèmes rencontrés (Doz et Hamel, 1998, Segrestin, 2003). Quand nous posons la question concernant les attentes des PSL sur le rôle des pouvoirs publics vis à vis de leurs alliances, ils indiquent qu'il est préférable de faire plus de réglementations pour punir des comportements opportunistes. *«L'émergence de ce marché est chaotique, nous espérons que le gouvernement peut lancer des politiques pour contrôler les comportements non-normatifs des PSL »* (TM2-DG1). Mais pour le gouvernement, il ne

veut pas intervenir directement dans les alliances : *« Nous ne connaissons pas toutes les entreprises dans les clusters, peut-être nous avons des contacts avec certains grands PSL. S'il y a des problèmes entre PSL dans la coopération... Je pense que c'est leurs affaire. Ils vont résoudre le problème entre eux »* (GL1-VP1). En outre, le gouvernement encourage les PSL à envisager des fusions, des acquisitions ou des alliances avec d'autres PSL. *« Je pense que le gouvernement est content de voir des alliances. Personnellement je trouve qu'il préfère les fusions et les acquisitions, mais il encourage tous les types de rapprochements entre PSL. C'est également une bonne occasion pour nous de faire connaissance avec d'autres PSL... Je pense qu'il faut faire attention de la réputation et n'irriter pas le gouvernement, ça ne vaut pas la peine »* (TM3-RA3).

- **Intention de rester dans les clusters logistiques soutenus par le gouvernement**

Dans la plupart des cas, le cluster dispose de liens intenses avec le gouvernement. Nous avons observé que les PSL veulent rester dans les clusters logistiques réputés qui sont fortement soutenus par le gouvernement. Quand le gouvernement montre son attention pour un cluster logistique, les PSL considèrent qu'il y aura plus d'opportunités s'ils restent dans ce cluster. Parce que le gouvernement local possède des ressources et développe des politiques avantageuses uniquement pour les PSL qui se font remarquer, les PSL cherchent à maintenir aussi une bonne relation avec le gouvernement pour obtenir plus de soutien de sa part. Dans ces cas-là, si la réputation de l'entreprise est compromise à cause de comportements opportunistes dans l'alliance au sein d'un cluster, ce sera difficile pour les PSL de profiter des avantages offerts par le gouvernement. De plus, il sera aussi difficile de rester dans ce cluster logistique (cf. AP2-VP1). Donc ces PSL seront financièrement sanctionnés s'ils doivent quitter le cluster logistique à la suite de comportements opportunistes.

A ce titre, nous avons décidé de modifier la proposition relative à une influence indirecte des pouvoirs publics sur le contrôle informel de l'opportunisme dans l'alliance. Si les PSL veulent rester dans les clusters logistiques bien développés et soutenus par le gouvernement, ils ne peuvent pas prendre le risque de mécontenter les pouvoirs publics en raison de leurs comportements lorsque le gouvernement attache de l'importance à la réputation et au développement d'un cluster logistique. Les pouvoirs publics ont un impact indirect et plutôt invisible sur le contrôle de l'alliance, c'est-à-dire qu'ils n'interviennent pas directement dans

les affaires d'une alliance. Mais sa présence dans le cluster renforce la confiance des PSL vis à vis des autres partenaires.

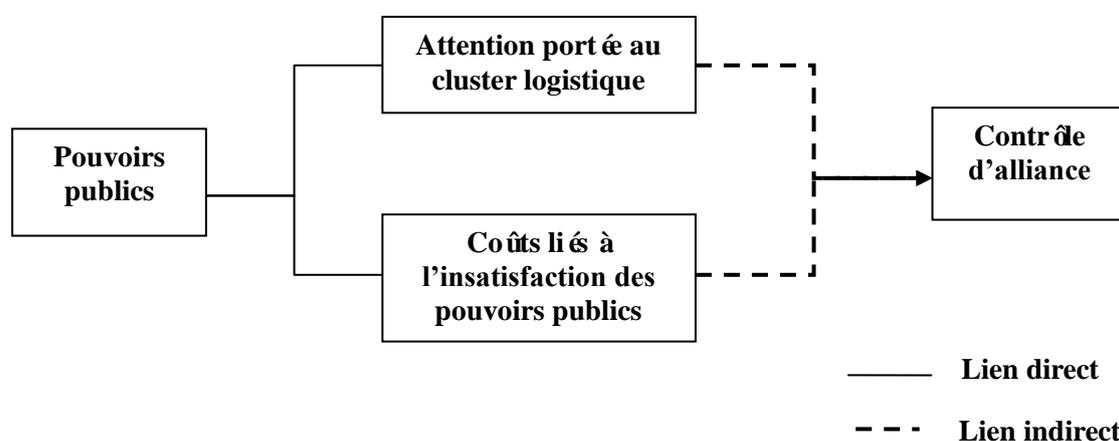
Pour un cluster logistique dont la gouvernance est assurée par une firme privée, ce qui compte est l'attention portée par le gouvernement au développement de ce cluster en termes de financements de soutiens politiques, et d'évaluations positives. Nous avons noté que l'existence d'un risque de mécontentement des pouvoirs publics influence également les comportements des gérants directs du cluster logistique d'initiative privée. Ils doivent faire très attention au fonctionnement interne du cluster : si le cluster logistique est bien organisé et gouverné et si les PSL dans le cluster sont honnêtes et compétents, ceux-ci attireront de nouveaux PSL et chargeurs, également plus d'attention du gouvernement (TG1-VD1). Tous ces facteurs influencent la performance du cluster logistique. Comme nous avons souligné l'influence du gouvernement sur les politiques du cluster logistique est liée au développement économique régional, il n'est alors pas souhaitable que les projets importants des clusters logistiques pâtissent d'une mauvaise réputation et d'une performance décevante. Les relations entre le gouvernement et le gestionnaire du cluster sont importantes pour attirer de nouveaux PSL et pour donner confiance aux PSL. Les PSL vérifient toujours les bonnes relations entre le cluster logistique et les pouvoirs publics.

Pour la fin, lors de notre recherche sur le terrain, les interlocuteurs sont d'accord sur la responsabilité du gouvernement dans le développement des PSL et des clusters logistiques. Quand il y a des plaintes ou des attentes concernant le marché actuel, les gens pensent que c'est à cause du gouvernement qui n'a pas fait les efforts suffisants (TM5-VD2, AP1-VSS3). Nous avons observé que par rapport aux gouvernements occidentaux, le gouvernement chinois joue un rôle important dans le développement économique du pays. Ces rôles sont liés aux exigences du développement économique, et à une image « patriarcale » du gouvernement chinois (Dobell, 1842). Le gouvernement est en fait considéré comme une figure paternelle et doit prendre soin de ses "enfants" en référence aux plus pures traditions confucianistes. Partant de ce constat, nous proposons que les PSL doivent éviter des problèmes graves liés aux comportements opportunistes qui compromettent l'image du cluster. C'est comme si les PSL implantés dans des clusters logistiques, étaient gouvernés et surveillés de façon invisible par le gouvernement, ils sont comme les gens dans un « groupe » avec un

dirigeant caché. Cet image devient également un contrôle informel pour les PSL.

Avant de discuter des pouvoirs publics avec les acteurs interrogés, nous avons formulé deux sous-propositions afin d'orienter notre dialogue. Ces deux sous-propositions se focalisent sur les efforts du gouvernement pour la mise en place d'un système d'action collective et d'une identité commune. Ces propositions ne peuvent pas être confirmées selon les données, et nous formulons une nouvelle proposition concernant l'intervention des pouvoirs publics.

Figure 23 Les interventions des pouvoirs publics sur le contrôle d'alliance



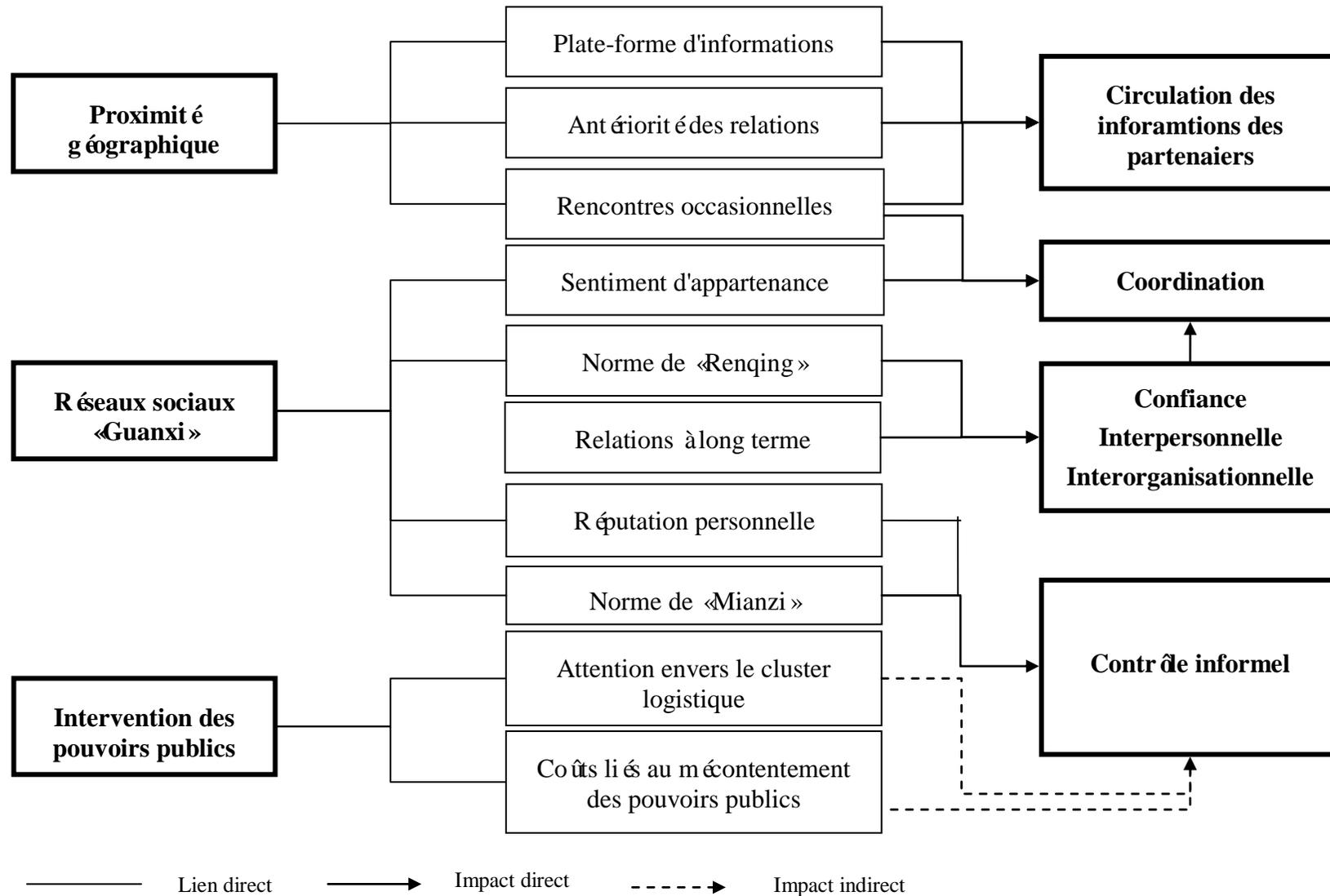
Source : élaboration personnelle

Proposition initiale 3.1 :	Les pouvoirs publics veillent à la mise en place d'un système d'action collective au sein du cluster logistique à travers l'organisation de rencontres formelles ou informelles et la formation d'associations professionnelles. Ces efforts des pouvoirs publics contribuent au renforcement du contrôle d'une alliance horizontale.
Statut	Non confirmé
Proposition initiale 3.2	Quand les pouvoirs publics font des efforts sur la construction d'une identité commune d'un cluster logistique, les PSL limitent les comportements opportunistes dans les alliances pour ne pas compromettre l'image du cluster logistique et irriter les pouvoirs publics.
Statut	Non confirmé
Nouvelle proposition 3.	Il existe un coût élevé lié à l'insatisfaction des pouvoirs publics pour les PSL implantés dans un cluster logistique en Chine, notamment quand les pouvoirs publics attachent de l'importance au développement du cluster logistique. Cette inquiétude peut devenir un contrôle informel des comportements opportunistes des PSL dans une alliance.

8.4 Modèle conceptuel modifié

La figure 24 schématise les résultats issus de notre analyse et les résultats exploratoires apparus lors de la recherche empirique. Ce modèle modifié représente l'ensemble des variables liés aux caractéristiques d'un cluster logistique qui influencent le maintien d'une alliance horizontale entre PSL.

Figure 24. Mod èle conceptuel modifi é



Synthèse du chapitre 8

Dans la première partie de cette thèse, nous avons approfondi les champs théoriques relatifs aux caractéristiques principales d'un cluster logistique et aux facteurs essentiels pour réaliser le maintien d'une alliance. Ce dernier chapitre s'est attaché à confronter nos propositions issues de la littérature avec l'analyse du contexte chinois à partir des données empiriques collectées. Une analyse de nos résultats permet de mieux comprendre les liens entre les caractéristiques d'un cluster logistique et le maintien d'une alliance horizontale entre PSL.

Les modifications apportées à la première proposition de recherche ont permis de confirmer l'importance de la proximité géographique, d'une part pour sélectionner les partenaires compétents et fiables d'une alliance, et d'autre part pour réaliser une coordination efficace et permanente pendant l'alliance en poursuivant plusieurs objectifs.

La discussion sur la deuxième proposition de recherche a été l'occasion de mieux comprendre les réseaux sociaux «Guanxi» dans le cluster logistique et ses impacts sur le maintien d'une alliance. Un retour sur la théorie de l'opportunisme et la confiance nous apporte des clés de compréhension sur l'intérêt pour les PSL de s'encaster dans les réseaux sociaux «Guanxi» du cluster logistique, notamment quand ils veulent former des alliances avec les concurrents.

Enfin, la troisième proposition de recherche n'a pas été confirmée d'après les données recueillies du terrain. Mais une analyse des représentations des interviewés sur l'importance des pouvoirs publics nous ont permis d'avoir une connaissance plus fine sur les rôles du gouvernement dans le cluster logistique. Nous avons identifié également l'existence d'un coût lié au mécontentement des pouvoirs publics pour les PSL et le gérant d'un cluster logistique. A ce titre, nous proposons de dire qu'il y a une influence indirecte des pouvoirs publics sur le maintien des alliances entre PSL.

CONCLUSION GENERALE

1. SYNTHÈSE GLOBALE DE LA RECHERCHE

Bien qu'un nombre croissant d'entreprises chinoises aient reconnu les avantages d'une externalisation logistique qui leur permet de se focaliser davantage sur leurs compétences clés, cette pratique est encore une activité relativement nouvelle (Langley *et al.*, 2006). Face à une concurrence toujours plus acharnée sur le marché chinois et mondial, les PSL chinois sont obligés d'établir des nouvelles stratégies pour mettre en commun ressources et compétences.

Les alliances sont traditionnellement présentées comme un moyen de réduire les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontés, notamment dans une situation dominée par la mondialisation des échanges et par une concurrence accrue sur les marchés (Denis et Séguin, 1992). La décision pour une entreprise de s'engager dans une alliance découle alors d'une analyse des menaces et des contraintes présentes dans l'environnement de la firme, et de la capacité d'un tel arrangement à les éliminer. Les PSL en Chine sont maintenant confrontés à beaucoup d'opportunités de développement, mais en raison de leurs faiblesses actuelles et aussi de l'influence des caractéristiques spécifiques du marché chinois, ils doivent se tourner vers de nouvelles stratégies comme des alliances.

Nous avons réalisé une recherche sur le terrain chinois dans le but d'explorer ce phénomène de l'alliance entre PSL, qui est encore peu étudié dans la littérature académique. Depuis ces dernières années, il y a un renouveau de la recherche sur les alliances possibles entre concurrents, mais pas sur sujet précis, les chercheurs travaillant plutôt sur d'autres formes de coopération. Il devient de plus en plus important de réfléchir à la possibilité de travailler avec les concurrents, mais la réalisation d'une alliance n'est pas facile. Notre sujet de recherche porte sur les alliances entre PSL dans un cluster logistique, cette coopération à long terme doit faire face aux difficultés pour se maintenir comme l'existence des comportements opportunistes des partenaires ou des incompatibilités de compétences et d'objectifs des partenaires etc.

Dans cette thèse, nous avons posé une question portant sur les impacts des caractéristiques d'un cluster logistique sur le maintien des alliances entre PSL. Parmi les nombreuses études et recherches consacrées aux analyses du développement des PSL, peu de travaux se sont réellement intéressés à cette question. Les clusters logistiques se développent très vite en

favorisant un rapprochement géographique des PSL, leur construction est soutenue et stimulée par le gouvernement chinois afin d'encourager le développement de la logistique. Avec une méthodologie qualitative, nous avons conduit des entretiens avec les acteurs présents dans quatre clusters logistiques dans deux grandes villes de la province de Guangdong. Nous les avons interrogés pour savoir s'il y a plus d'opportunités de coopération entre les PSL implantés dans les clusters. De plus, quand ces PSL commencent à coopérer, nous voudrions savoir s'ils vont choisir la forme de l'alliance plutôt que des coopérations occasionnelles ou des fusions/acquisitions, et pour quelles raisons. Nous les avons questionnés également sur leur perception sur les impacts positifs d'un cluster logistique pour les alliances entre PSL. Les résultats d'analyses des données venant des entretiens, des documents et des observations nous aident d'un côté à identifier les motivations des PSL à entrer dans les clusters logistiques et à former des alliances après l'entrée, d'un autre côté à répondre à la question de recherche en discutant les avantages d'un cluster logistique pour réduire les comportements opportunistes des PSL et maintenir les alliances.

Il faut noter que la Chine est un contexte spécifique en tant qu'une de plus vieilles civilisations du monde. Pour toutes les recherches dans le domaine des sciences humaines, il n'est pas possible d'exclure ces influences culturelles. De plus, pour tenir compte du contexte en Chine, nous ne pouvons pas négliger le rôle du gouvernement chinois sur le marché. Ainsi, afin d'analyser ces alliances, nous avons pris des caractéristiques « classiques » d'un cluster logistique comme la proximité géographique, et également des caractéristiques « contextualisées » ou bien dite « culturelles » en intégrant les influences des réseaux « Guanxi » en fondant sur les relations interpersonnelles et de l'intervention des pouvoirs publics en Chine.

Concrètement, les résultats de cette thèse peuvent être classés selon trois aspects :

- (1) **Les cinq motivations génériques et les deux motivations « contextualisées » liées au contexte chinois guidant les PSL dans leurs choix d'un cluster logistique.** Les motivations génériques sont liées notamment aux conséquences d'une concentration géographique des PSL et des autres acteurs. Nous en avons synthétisé cinq aspects : réduction des coûts liés aux activités logistiques, accroissement du volume du marché, apprentissage, services communs et réputation du cluster. De plus, il est apparu que les

clusters logistiques dans le contexte chinois ont des caractéristiques davantage liées aux relations interpersonnelles et à l'intervention des pouvoirs publics. Les PSL font beaucoup attention aux actions des pouvoirs publics pour les clusters logistiques, ils s'intéressent également aux réseaux « Guanxi » (relations interpersonnelles) au sein d'un cluster qui permet d'avoir davantage d'opportunités de développement.

- (2) **Les trois types des facteurs influençant l'intention de la formation d'une alliance entre PSL, les formes des alliances et les défis de maintenir ces alliances.** Nous avons identifié trois types de facteurs influençant la décision stratégique de former des alliances : *caractéristiques de l'industrie*, ce qui comprend la pression venant des concurrents, la pression des chargeurs, l'inquiétude sur les nouveaux entrants et l'augmentation des coûts liés au développement des services; *caractéristiques de l'environnement* qui comprend l'incertitude, l'ampleur des besoins de compétences pour capitaliser les opportunités du marché, la complexité de l'environnement politique, légal et réglementaire ; *caractéristiques des firmes* qui concerne le besoin de diversité des services et des marchés. De plus, nous avons identifié six principales motivations des alliances entre PSL et également les formes dans le cluster logistique. A l'addition, nous avons synthétisé six défis principaux rencontrés par les PSL durant les alliances.
- (3) **Les impacts positifs des caractéristiques d'un cluster logistique pour maintenir les alliances entre PSL.** En nous fondant sur une revue de la littérature, nous avons identifié les quatre aspects qui peuvent favoriser le maintien d'une alliance pour obtenir son succès : le choix des partenaires, la coordination, le contrôle et la confiance. Après l'analyse des résultats, il n'est pas surprenant que la proximité géographique accélère la circulation des informations entre les partenaires au travers de l'établissement de plates-formes formelles et de rencontres occasionnelles dans le cluster, elle favorise également une antériorité relationnelle par des coopérations occasionnelles. Les informations collectées grâce aux plates-formes et aux relations antérieures permettent de mieux connaître les compétences et le degré d'ouverture des partenaires potentiels d'une alliance entre PSL. De plus, la facilité de communication et de négociation au sein d'un cluster logistique favorise également la coordination tout au long d'une alliance.

Les réseaux «Guanxi » favorisés et facilités par la proximité géographique entre acteurs d'un cluster aident à construire la confiance des partenaires d'une alliance. Cette relation de confiance privilégie une relation dyadique favorisant l'orientation à long terme d'une alliance. L'existence de la réputation et le «Mianzi » (face et dignité) dans les réseaux sociaux constitue un contrôle informel des comportements opportunistes dans les alliances. L'encastrement dans les réseaux sociaux «Guanxi » au sein d'un cluster logistique offre des occasions informelles qui contribuent à la communication entre PSL dans une alliance, mais une coordination efficiente est plutôt fondée sur la confiance interpersonnelle favorisée par les réseaux sociaux «Guanxi ». Les PSL dans ces réseaux disposent d'un fort sentiment d'appartenance à un « groupe », ce qui favorise la communication, l'échange et la discussion.

Dans le contexte d'un cluster logistique en Chine, nous avons confirmé que le gouvernement attache beaucoup d'importance au développement de clusters logistiques afin de favoriser le développement du secteur logistique et l'économie régionale, c'est également une motivation importante pour des PSL qui choisissent d'entrer dans un cluster. Le cluster logistique prend en fait un risque sur la qualité de ses membres. Il est possible que les PSL soient incompetents, mais le cluster qui accepte l'installation de ces PSL en a accepté également la responsabilité quand ces PSL comportent d'une façon incorrecte. Pour le gouvernement, la réputation des PSL dans les clusters logistiques est très importante pour attirer les nouveaux entrants et également établir la confiance des entreprises industrielles et commerciales sur la région. Il existe un coût élevé lié à l'insatisfaction des pouvoirs publics pour les PSL implantés dans un cluster logistiques en Chine, notamment quand les pouvoirs publics attachent de l'importance au développement du cluster logistique. Cette inquiétude peut devenir un contrôle informel des comportements opportunistes des PSL dans une alliance.

Les résultats de cette recherche exploratoire ont plusieurs types d'apports, et également des limites. De plus, ils revêtent différentes perspectives pour l'avenir.

2. APPORTS

En conclusion générale, cette recherche présente trois types d'apports des résultats.

- **Apports théoriques**

Tout d'abord, cette recherche présente le thème des alliances horizontales entre PSL en confrontant la théorie occidentale au contexte chinois. Ce sujet est relativement nouveau dans le domaine de la gestion et de la logistique en occident et encore plus en Chine. Dans cette recherche, nous avons réussi à identifier les quatre aspects principaux pour réduire les risques inhérents d'une alliance en se fondant sur la littérature. De plus, nous avons établi les liens entre différents champs théoriques: l'alliance, le cluster et le PSL.

La plupart de recherches portent sur la planification des parcs logistiques en Occident ou des clusters logistiques en Chine. Des études concernant les relations inter-organisationnelles entre PSL après l'entrée dans un cluster logistiques sont plus rares. Notre thèse a pour objectif de combler cette lacune. Nous avons donc cherché à comprendre les défis pour maintenir une coopération à long terme entre PSL, et identifier les avantages d'un cluster logistique qui pourraient favoriser le maintien de cette coopération dans l'alliance.

- **Apports managériaux**

Nous avons dégagé deux principaux apports managériaux. Premièrement, cette recherche est une présentation assez complète de la situation actuelle de la logistique et des PSL chinois. Cela peut aider les managers des entreprises industrielles et commerciales à choisir des PSL comme partenaires, ils auront ainsi plus de connaissances sur la réalité de ce secteur en Chine. La présentation des clusters logistiques est également intéressante et nécessaire pour toutes les entreprises, non seulement les PSL, mais aussi les chargeurs. Bien qu'il y ait encore peu de recherches sur les conséquences de ces clusters sur la transformation de la supply chain, il devient de plus en plus évident que le cluster logistique est un nouveau moyen pour favoriser la professionnalisation des activités logistiques et le développement des PSL qui sont importants pour les entreprises industrielles et commerciales. Celles-ci engagent de plus en plus des PSL

dans la mise en place et dans la mise en œuvre de leur demande de supply chain management.

Deuxièmement, les résultats de cette recherche peuvent être les sources d'une aide à la décision des managers des PSL pour choisir de former les alliances et d'entrer dans les clusters logistiques. Cette étude montre d'un côté les intérêts de former des alliances horizontales avec d'autres PSL, d'un autre côté les intérêts d'entrer dans les clusters logistiques pour les PSL. Les résultats démontrent également la facilité de maintien des alliances entre PSL lorsque cette alliance est formée au sein d'un cluster logistique.

● **Apport méthodologique**

En considérant la spécificité du contexte chinois, nous avons décidé de diversifier les sources d'informations. L'entretien est le plus important, mais nous avons également collecté beaucoup de documents internes et des études publiques ou universitaires. De plus, à part les entretiens formels dans les bureaux des interlocuteurs, nous avons profité de toutes les occasions pour recueillir les données complémentaires comme les repas officiels, les conférences et les rencontres informelles qui sont traditionnellement les sources d'informations dans l'environnement du business en Chine. Cette thèse est une recherche empirique indépendante en Chine, ce qui est différent la plupart des recherches sur le sujet qui sont inspirées ou financées par les pouvoirs publics. Nous avons réussi à faire une analyse assez approfondie pour inclure les spécificités du contexte chinois et des comportements des acteurs au travers des entretiens, ces informations étant difficiles à obtenir par des questionnaires ou des documents écrits.

3. LIMITES

La première limite de la présente recherche est que c'est une étude au niveau régional en Chine. Les PSL dans cette région sont plus compétents et expérimentés, le gouvernement est plus ouvert par rapport à d'autres régions moins développées. Les résultats de cette recherche ne sont pas forcément transposables à d'autres provinces.

La deuxième limite est le nombre de nos interlocuteurs. Nous avons choisi attentivement les

acteurs interrogés selon nos observations et les recommandations des experts dans la phase exploratoire sur le terrain. Mais il sera intéressant de mener une nouvelle recherche avec la méthodologie quantitative dans l'avenir.

La troisième limite est que nous n'avons pas pu exploiter d'une façon plus pointue toutes les voies intéressantes liées à ce sujet, mais les résultats deviennent déjà la base des débats nécessaires pour des recherches ultérieures.

4. PERSPECTIVES

● **Recherches quantitatives**

La première perspective est de réaliser une recherche quantitative. L'intérêt est de poser les questions définies à un grand nombre de PSL dans les clusters logistiques, les résultats de notre recherche permettent d'identifier les variables d'une recherche quantitative. Au terme d'une recherche exploratoire, la méthodologie qualitative est sûrement le plus avantageuse afin de comprendre la situation et le phénomène actuel. Mais dans l'avenir, il sera intéressant de faire une recherche quantitative afin de tester ces variables issues des résultats de notre recherche. Les méthodes de type quantitatif peuvent renforcer la validité des résultats. Ce que nous pourrons faire, sera de réaliser un questionnaire auprès d'un très large échantillon de directeurs avec un grand échantillon de clusters logistiques.

● **Recherches comparatives**

Bien que cette recherche soit menée dans la région la plus représentative au niveau économique en Chine, il sera important et intéressant de faire une comparaison entre régions différentes dans ce pays. De plus, le secteur des PSL dans un pays en voie de développement présente forcément des différences avec celui des pays industrialisés. Les recherches en gestion doivent prendre en considération le contexte local, donc des recherches comparatives entre les pays en voie de développement, ou bien entre des pays en voie de développement et des pays développés deviennent des perspectives possibles. De plus, les motivations des PSL de choisir les alliances et de s'installer dans les clusters logistiques méritent également de nouvelles

études dans les autres régions de la Chine.

● **Sujets pour les recherches futures**

Différentes perspectives en termes de nouveaux sujets apparaissent au fur et à mesure de la recherche, nous allons présenter quelques sujets potentiels ci-dessous.

- *Les alliances horizontales entre PSL : un nouveau 5PL ?*

Du fait des limites d'une recherche doctorale, nous n'avons pas pu discuter un autre aspect intéressant lié à ce sujet : les conséquences des alliances entre PSL. Il faut voir que dans la littérature, les auteurs proposent l'apparition d'un 5PL qui disposerait des compétences pour gouverner des réseaux logistiques constitués de plusieurs chaînes logistiques (Fulconis et Paché 2005, Paché 2007). Mais dans le monde de l'entreprise, nous n'avons pas encore d'exemples significatifs de ce type de PSL.

Mais quand nous avons travaillé sur les alliances horizontales entre PSL, nous avons observé une mutualisation de leurs ressources et compétences qui permettra peut-être dans le futur l'apparition d'un 5PL sous forme d'une alliance horizontale. Chaque PSL dans une alliance intègre une ou plusieurs chaînes logistiques, leurs connaissances peuvent se croiser et se combiner dans une coopération à long terme. Nous posons en fait une question qui mériterait de faire l'objet d'une recherche dans l'avenir : si les PSL commencent à former des alliances, ces alliances peuvent-elles devenir un nouveau 5PL ? De plus, comment les chargeurs voient-ils ces alliances ?

- *Désavantages des alliances horizontales entre PSL dans les clusters logistiques*

Dans cette thèse, nous avons discuté notamment des avantages des alliances horizontales entre PSL d'après l'analyse des résultats. Mais comme chaque situation présente deux facettes, les alliances peuvent présenter également des désavantages pour les PSL que nous pourrions éviter dans l'avenir. Par exemple, la coopération à long terme entre PSL permet un transfert facile des informations. Dans ce cas-là il y a une grande difficulté pour les PSL à protéger leurs avantages concurrentiels et la confidentialité des données clés. Pour les chargeurs, le rapprochement des

PSL peut poser également des soucis sur la confidentialité de leurs données transférées chez les PSL. Le cluster logistique, en tant que lieu d'échange des informations, renforce cet aspect inquiétant : ceci pourrait devenir une nouvelle piste de recherche.

- *Le 'côté noir' des réseaux «Guanxi » dans une alliance entre PSL*

Selon les résultats, les réseaux «Guanxi » (relations interpersonnelles) présentent beaucoup d'avantages pour les PSL installés dans les clusters logistiques. Ils auront plus d'informations fiables, plus de connaissances tacites, plus d'opportunités de trouver des partenaires compétents au travers de ce réseau. Les caractéristiques de «Guanxi » (relations interpersonnelles) réduisent les comportements opportunistes dans les alliances grâce à l'existence de la norme gardant le «Mianzi » (face et dignité) et à l'importance de la réputation pour maintenir les «Guanxi ». Mais il faut noter que ces relations interpersonnelles peuvent avoir également des impacts négatifs sur les PSL.

Certaines recherches soulignent déjà les effets négatifs des réseaux sociaux en occident (Portes, 1998). Les chercheurs indiquent que les réseaux sociaux peuvent devenir source d'exclusion et de phénomène de «lock-in », c'est-à-dire les relations sociales entre les membres d'une communauté permettent l'efficacité des échanges, mais elles restreignent l'accès à ceux qui se situent à l'extérieur de celle-ci (Zucker, 1986). Des relations intergroupes très étroites dans des communautés hautement solidaires peuvent donner lieu à un gigantesque problème de 'free-riding'.

Lors de notre recherche sur le terrain, certaines réponses reflètent également des soucis relatifs à ce 'côté noir' des réseaux «Guanxi » sur les coopérations. Quand les partenaires sont encastrés dans le même réseau, il devient plus difficile de sortir des alliances même s'il y a des conflits des objectifs. Les PSL deviennent ainsi plus «inflexibles » au niveau de leurs stratégies. De plus, comme indiquaient les recherches antérieures : *«Le système relationnel, substitut implicite au droit, est profondément inscrit dans la culture du pays. Comme le résumait Lewis et Clissold (p. 12), la Chine est sujette à la règle de l'homme plutôt qu'à la règle de la loi »* (Milliot, 2006). Le manque de règle dans l'application la loi pose également des difficultés pour les alliances. Comment trouver un équilibre entre le contrat écrit et le système relationnel ? Cette question est intéressante et demande une recherche approfondie.

- *L'intervention des pouvoirs publics : n'y a-t-il que des avantages ?*

Le gouvernement chinois joue des rôles divers dans le développement économique. Culturellement, il est considéré comme le chef de cette grande « famille » : la société chinoise. Pour cette raison, il n'a pas le même sens que le gouvernement dans la littérature occidentale. Bien que les résultats de cette recherche nous montrent l'intérêt d'une intervention des pouvoirs publics dans le cluster logistique pour maintenir la coopération à long terme entre PSL, il ne faut pas négliger que la présence du gouvernement pourrait être une raison de l'échec d'un cluster, selon la littérature occidentale, à cause de l'inflexibilité des acteurs de la gouvernance (Porter, 1998). L'interventionnisme des pouvoirs publics engendre un risque lié à la rigidité potentielle du gouvernement quand il est présent dans le cluster logistique. Bien que la théorie keynésienne confirme la nécessité de la régulation publique, il faut quand même éviter une intervention 'totale' de l'Etat selon Adam Smith (1776). Les pouvoirs publics doivent faire des efforts pour réduire l'inflexibilité des régulations et éviter d'imposer des règles contraignantes qui entraînent l'échec d'un cluster (Porter, 1998).

Ceci nous conduit à nous interroger sur les conséquences négatives de l'intervention des pouvoirs publics sur les alliances entre PSL dans le cluster. Ce questionnement est issu des réponses des interviewés de notre recherche quand nous posons les questions sur leur perception des pouvoirs publics. Certains managers des PSL sont gênés par l'idée de la présence des pouvoirs publics dans leurs alliances. Nous pensons qu'il serait intéressant d'approfondir les recherches sur cet aspect.

- *Le cluster logistique et le développement de la supply chain*

Un autre intérêt de notre thèse porte sur le cluster logistique, nous avons synthétisé leurs avantages qui motivent les PSL à s'y installer. Il sera important de réfléchir sur les conséquences d'une concentration géographique non seulement des activités logistiques mais aussi des experts, comme PSL, sur le développement de la supply chain. Aujourd'hui, la supply chain dispose de plusieurs grands axes de développement comme la collaboration, le système d'information et la supply chain durable. Nous proposons que le cluster logistique peut avoir des impacts significatifs dans ces domaines.

Pour conclure, cette recherche est une exploration sur le sujet de l'alliance horizontale entre PSL au sein d'un cluster logistique en Chine. Nous avons identifié les avantages de plusieurs caractéristiques d'un cluster logistique pour maintenir une alliance entre PSL installés. Ce travail identifie de nombreuses pistes de recherches qui pourraient constituer autant de nouvelles recherches à entreprendre.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Trois catégories de risques dans une alliance	47
Tableau 2. Les avantages essentiels d'un cluster	69
Tableau 3. Les avantages de la proximité géographique dans un cluster	74
Tableau 4. Les avantages des réseaux sociaux dans un cluster	78
Tableau 5. Trois approches concernant le rôle des pouvoirs publics dans le développement des clusters	84
Tableau 6. Les quatre visions de la logistique versus Supply Chain Management (SCM)	87
Tableau 7. Les facteurs motivants d'une externalisation logistique	91
Tableau 8. Les types de la prestation logistique.....	95
Tableau 9: Les activités logistiques externalisées selon Capgemini (2012)	97
Tableau 10. Longueur des chemins de fer et des TGV entre 1990 et 2020	116
Tableau 11. Longueur des autoroutes entre 1990 et 2015	119
Tableau 12. Deux décisions politiques importantes au niveau de l'État central pour le développement logistique.....	128
Tableau 13. Types d'activités logistiques externalisées (2009)	131
Tableau 14. Les types et caractéristiques de PSL en Chine	134
Tableau 15. Classification des clusters logistiques en Chine	143
Tableau 16. Facteurs de maintien d'une alliance	156
Tableau 17. Les propositions de recherche.....	171
Tableau 18. Approches de la réalité et objets de recherche	177
Tableau 19. Trois voies d'exploration	179
Tableau 20. Les différences générales de l'approche qualitative et l'approche quantitative	181
Tableau 21. Les entretiens non-directifs dans la phase exploratoire	187
Tableau 22. Liste des interviewés	190
Tableau 23. Les types de documents recueillis.....	196
Tableau 24. Différences entre analyse de contenu et grounded theory	197
Tableau 25. Les codes thématiques	200
Tableau 26. Motivations d'entrée des PSL dans un cluster logistique en Chine	222
Tableau 27 Les facteurs influençant l'intention de former l'alliance horizontale entre PSL	237
Tableau 28 . Les motivations à former des alliances entre PSL	244
Tableau 29 Les défis pour maintenir les alliances entre PSL	253
Tableau 30. Les informations demandées pour choisir un partenaire d'alliance entre PSL	265
Tableau 31 Les composants des coûts liés à l'insatisfaction des pouvoirs publics.....	294

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Structure de la thèse.....	26
Figure 2. Facteurs influençant l'intention des firmes d'entrer dans une alliance.....	33
Figure 3. Le choix d'un partenaire d'une alliance	51
Figure 4. Architecture du contrat d'alliance.....	55
Figure 5 Les objets d'étude sur la confiance interentreprises.....	59
Figure 6. Les quatre facteurs favorisant le maintien d'une alliance	62
Figure 7. Les liens des littératures du chapitre 2 avec les propositions de recherche	102
Figure 8. Les trois zones attractives pour les investissements	106
Figure 9. Le plan des TGV chinois en 2020 Source : d'après le « Plan des chemins de fer en Chine à long et moyen terme 2010 », Ministère de transport	117
Figure 10. Plan des autoroutes en Chine (2010)	120
Figure 11. Les ports chinois	124
Figure 12. Top 25 aéroports chinois 2009 (passagers annuels en millions)	126
Figure 13. Contextualisation de l'objet de notre recherche.....	137
Figure 14. Le cluster logistique en Chine	141
Figure 15. Répartition géographique des clusters logistiques mise en œuvre en Chine	142
Figure 16. Le modèle provisoire de recherche	173
Figure 17. Location géographique de la province du Guangdong	205
Figure 18. Les motivations génériques des PSL d'entrer dans le cluster logistique.....	223
Figure 19 La proximité géographique d'un cluster logistique et les informations sur les partenaires	279
Figure 20 La réputation dans les réseaux sociaux « Guanxi » et la confiance.....	289
Figure 21 Les réseaux sociaux et le contrôle informel	293
Figure 22 Les réseaux sociaux « Guanxi » et la coordination dans une alliance entre PSL	297
Figure 23 Les interventions des pouvoirs publics sur le contrôle d'alliance.....	310
Figure 24. Modèle conceptuel modifié.....	307

BIBLIOGRAPHIE

- ACFC 2011. Statistiques annuelles. Association de chemin de fer en Chine.
- ADAMS, J. 2004. Wachovia and partners speed corporate billing. *Bank Technology News*, 17, 31-32.
- ADLER, P. S. et KWON, S.-W. 2002. Social capital: prospects for a new concept *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- AGCQ 2006. La classification et les fondements des parcs logistiques Administration générale du contrôle de la qualité et Administration de la standardisation en Chine.
- AHUJA, G. 2000. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.
- ALBERTINI, S. 1999. Networking and division of labour -- The case of industrial districts in the North-East of Italy[a]. *Human Systems Management*, 18, 107.
- ALEKSANDAR, K., KOH, S. C. L. et LESLIE, T. S. 2007. The cluster approach and SME competitiveness: a review. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18, 818-835.
- ALLARD-POESI, F. 2007. Construction de l'objet de la recherche. In: THIETART, R.-A. E. A. (ed.) *Méthodologie de recherche en management*. Paris: DUNOD.
- ALLARD-POESI, F., DRUCKER-GODARD, C. et ENLINGER, S. 1999. Analyses de représentations et de discours. In: THIETART, R.-A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD.
- ALLIX-DESFAUTAUX, E. et JOFFRE, P. 1997. Coûts de transaction. In: SIMON, Y. et JOFFRE, P. (eds.) *Encyclopédie de Gestion*. Paris: Economica.
- ANDERSON, J. C. et NARUS, J. A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- ANDERSSON, T., SERGER, S. S., SORVIK, J. et HANSON, E. W. 2004. *The cluster Policies Whitebook*, IKED.
- ARINO, A. et TORRE, J. D. L. 2001. Relational quality: managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, 44, 109-131.
- ARMSTRONG et ASSOCIATES INC. 2012. Top 50 global 3pls,
- ASSENS, C. 2003. Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances *Management International*, 7, 49-59.
- BAGCHI, P. K. et VIRUM, H. 1996. European Logistics Alliances: A Management Model. *International Journal of Logistics Management*, 7, 93-108.
- BAGCHI, P. K. et VIRUM, H. 1998. Logistical alliances: trends and prospects in integrated europe *Journal of Business Logistics*, 19, 191-213.
- BAGNASCO, A. 1977. *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano Mulino, Bologna., Bologna, Il Mulino.*
- BAI, P. et CHEN, J.H. 2010. Analysis of China's Third-Party Logistics Study. *Science and technology management research*, 30(18), 196-200

- BALDY, F. 1997. *Innovation et territoire: le monde d'organisation "technopôle", approche théorique et étude de cas*. Thèse de Doctorat, Université Aix-Marseille II.
- BARET, C., HUAULT, I. et PICQ, T. 2006. Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, 163, 93-106.
- BARNEY, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99.
- BARTHÉLEMY, J. 2000. *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées. Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur es Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- BATHELT, H. et GLUCKER, J. 2003. Toward a relational economic geography. *Journal of Economic Geography*, 3, 117.
- BAUM, J. A. C., CALABRESE, T. et SILVERMAN, B. S. 2000. Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J. et XUEREBO, J.-M. X. 2007. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In: THIETART, R.-A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD.
- BAUMARD, P. et IBERT, J. 1998. Quelles approches avec quelles données? Chapitre IV In: THIETART, R. A., IN (COLL.) (ed.) *Méthodologie de la recherche en gestion*. Nathan.
- BEAMISH, P. W. et BANKS, J.C. 1987. Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18 (2), 1-16.
- BECATTINI, G. 1986. Small firms and industrial districts: the experience of Italy. *Economia Internazionale*, 39, 98-103.
- BECATTINI, G. 1990. The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Entity. In: PYKE, F., ET AL., (ed.) *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- BECATTINI, G., BELLANDI, M. et PROPRIS, L. D. 2009. *A handbook of industrial district*, Cheltenham UK, Edward Elgar Publishing Ltd.
- BELLET, M., COLLETIS, G., LECOQ, B., LUNG, Y., PECQUEUR, B., RALLET, A. et TORRE, A. 1992. Quelques réflexions sur le concept de proximité *Revue d'économie industrielle*, 111-128.
- BELLET, M., COLLETIS, G. et LUNG, Y. 1993. Economie de proximités. *Revue d'économie régionale et urbaine*, special issue, 357-361.
- BELLET, M. et KIRAT, T. 1998. La proximité, entre espace et coordination. In: M., B., T., K. et C., L. (eds.) *Approches multiformes de la proximité* Paris: Hermes.
- BENGTSSON, M. et KOCK, S. 2000. "Coopetition" in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- BERGERON, F., POULIN, D. et ELLOUZ, S. 2000. Les technologies de l'information: un synonyme de l'alliance réussit. *Ixième conférence internationale de management stratégique "perspectives en management stratégique"* Montpellier.
- BERGLUND, M., VAN LAARHOVEN, P., SHARMAN, G. et WANDEL, S. 1999. Third-Party Logistics: Is There a Future? *International Journal of Logistics Management*, 10, 59-70.
- BIAN, Y., SHU, X. et LOGAN, J. R. 2001. Communist Party Membership and Regime Dynamics in China. *Social Forces*, 79, 805-841.

- BIDAULT, F. 1998. Comprendre la confiance : La nécessité d'une nouvelle problématique. *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, 33-46.
- BLANCHOT, F. 1997. Modélisation du choix d'un partenariat. *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août, 68-81.
- BLAUG, M. 1982. *Des idées reçues aux idées du Popper*, Paris 1982.
- BM 2004. China transport sector brief. Banque Mondiale.
- BNS 2011. L'économie chinoise Bureau national des statistiques (BNS) en Chine.
- BOLTON, R. 2007. Handbook of Regional and Urban Economics. *Journal of Regional Science*, 47, 372-377.
- BORNAREL, F. 2007. La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion* 175, 14.
- BOUBA-OLGA, O., CARRINCAZEAU, C. et CORIS, M. 2008. « La proximité 15 ans déjà ! » Première partie : Propositions théoriques: Avant-propos. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 279-287.
- BRAENDLE, U., GASSER, T. et NOLL, J. 2005. Corporate Governance in China – Is Economic Growth Potential Hindered by Guanxi? *Business and Society Review*, 110, 389-405.
- BROMILEY, P. et CUMMINGS, L. L. 1995. Transaction Costs in Organizations In: R. BIES, B. S. et LEWICKI, R. (eds.) *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich,CT: JAI Press.
- BRULHART, F. 2002. Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques.
- BRUSCO, S. 1986. Small firms and industrial districts: the experience of Italy. In: KEEBLE, D. et WARNER, E. (eds.) *New firms and regional development in Europe*. London: Croom Helm.
- BRYMAN, A. 1999. The debate about quantitative and qualitative research In: BRYMAN, A. et BURGESS, R. G. (eds.) *Qualitative research*. CA: Thousand Oaks.
- BUCKLEY, P. J. et GHAURI, P. N. 2002. *International Mergers and Acquisitions*, London, Thomson Learning.
- BUMSTEAD, J. et CANNONS, K. 2002. From 4PL to managed supply chain operations, *Logistics and Transport Focus*, 4, February 18, 2003
- BURGERS, W., HILL, C. et KIM, W. 1993. A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14, 419- 435.
- BURGESS, R. G. 1982. *Field research: A source book and field manuel*, Londres, Allen & Unwin.
- BURT, R. S. 2005. *Brokerage and closure: An introduction to social capital*, New York, Oxford University Press.
- BUTTERFIELD, F. 1982. *China: Alive in the bitter sea.*, New York, Times Books.
- CAAC 2011. Statistiques du transport aérien. Administration de l'Aviation civile de Chine.
- CAEC 2009. Plan de l'ajustement et du rajeunissement de l'industrie logistique Conseil des Affaires d'État chinois.
- CAEC 2011. Avis du Bureau Général du Conseil des affaires d'État sur « Plan de l'ajustement et le rajeunissement de l'industrie logistique ». Conseil des Affaires d'État chinois.
- CAMMAN, C. et LIVOLSI, L. 2007. Les Prestataires de Services Logistiques dans les relations industrie – distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur ? *ComINDUS 1ère journée de recherche sur les relations entre industrie et grande distribution alimentaire*. Avignon.

- CAPEGEMINI 2012. La dix-septième édition de l'étude annuelle sur le marché mondial de l'externalisation des services logistiques.
- CARBONE, V. et STONE, M. A. 2005. Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: Rationale and outcomes. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41, 495-510.
- CARBONE V. 2004. *Le Rôle des prestataires logistiques en Europe : intégration des chaînes et alliances logistiques*. Thèse de Doctorat en Transport et Aménagement du territoire Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
- CASS 2008. Rapport annuel du développement de l'économie de la ville de Guangzhou China academy of social sciences.
- CATIN, M. 1994. Économies d'agglomération, dans AURAY J.P., BAILLY A., DERYCKE P.H., HURIOT J.M., "Encyclopédie d'économie spatiale", Economica, Paris.
- CAVUSGIL, S. T. et EVIRGEN, C. 1997. Use of expert systems in international marketing. *European Journal of Marketing*, 31, 73-86.
- CDRG 2011. Plan pour le développement des services logistiques à Guangzhou Commission du développement et de la réforme à Guangzhou.
- CEI. 2011. *La croissance économique en Chine* [Online]. Available: <http://www.cei.gov.cn>.
- CENSUS 2012. The 2012 Statistical Abstract of United States, <http://www.census.gov/compendia/statab/>.
- CFLP 2008a. Le Rapport du cluster logistique en Chine. China Federation of Logistics and Purchasing.
- CFLP 2008b. Rapport sur le développement des PSL en Chine China federation of logistics and purchasing.
- CFLP 2009. Rapport du développement logistique en Chine (2007-2008). China Federation of Logistics and Purchasing
- CHANSON, G. 2003. Externalisation et performance dans la relation client-prestataire. *Revue Française de Gestion*, 29, 43-54.
- CHEN, H., TIAN, Y., ELLINGER, A. E. et DAUGHERTY, P. J. 2010. Managing logistics outsourcing relationships: an empirical investigation in China *Journal of Business Logistics*, 31, 279-299.
- CHEN, X.-P. et CHEN, C. C. 2004. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 305-324.
- CHERIET, F. 2009. *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée* Doctorat en sciences de gestion, Montpellier SupAgro
- CHIU, M., LIN, H. W., NAGALINGAM, S. V. et LIN, G. C. I. 2006. Inter-operability framework towards virtual integration of SMEE in the manufacturing industry. *International Journal of Manufacturing Technology & Management*, 9, 7-7.
- CHOPRA, S. et MEINDL, P. 2007. *Supply chain management: Strategy, Planning and Operations*, Boston, Pearson.
- CHRISTOPHER, M. 1998. *Logistics and Supply Chain Management*, London, Pitman Publishing.
- CLARK, F. E. 1922. *Principles of Marketing*, New York, The Macmillan Company.
- CNDNCR 2008. Trente ans après la réforme Département de la réforme économique de la Commission nationale de développement national et de réforme en Chine.

- COASE, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- COLIN, J. 1981. *Stratégies logistiques: analyse et évaluation des pratiques observées en France*, , octobre. Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille II.
- COLIN, J. La logistique : histoire et perspective. Actes du colloque ARFILOG, 1996 Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand à Montluçon.
- COLIN, J. 2005. Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue française de gestion*, 156, 135-149.
- COLIN, J. et PACHÉ, G. 1988. *La logistique de distribution. L'avenir du Marketing*, Paris, Chotard et associés éditeurs.
- CONTRACTOR, F. et LORANGE, P. 1988. *Cooperative strategies in international business*, Lexington, MA, Lexington Books.
- CONTRACTOR, F. J. et LORANGE, P. 2002. The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11, 485-503.
- COOK, G. A. S. et PANDIT, N. R. 2007. Service Industry Clustering: A Comparison of Broadcasting in Three City-Regions. *Service Industries Journal*, 27, 453-469.
- COOKE, P. 2002. Regional Innovation Systems: General Findings and Some New Evidence from Biotechnology Clusters. *Journal of Technology Transfer*, 27, 133-145.
- COOPER, M. C., LAMBERT, D. M. et PUGH, J. D. 1997. SCM: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8.
- COURLET, C. 1991. Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on ? in Industries, territoires et politiques publiques. *Industries, territoires et politiques publiques*. L'Harmattan: Logiques Economiques.
- CPDG 2009. Rapport de Développement Logistique à Guangzhou. Commission du Plan et de Développement de la Province de Guangdong.
- CPNG 2011. Rapport sur l'état de la province quatrième session plénière du 11ème Congrès des peuples nationaux à Guangdong.
- CRAIG, T. 1996. Outsourcing: Let the Buyers Beware. *Transportation & Distribution*, 37, 102.
- CRCC. 2011. China Railway Construction Corporation, .
<http://finance.people.com.cn/BIG5/1039/60370/62517/62691/4328844.html>].
- CUSTOMS 2011. L'importation et l'exportation en Chine. Administration générale des douanes.
- DACIN, M. T., HITT, M. A. et LEVITAS, E. 1997. Selecting Partners for Successful International Alliances: Examinatoin of U.S. and Korean Firms. (cover story). *Journal of World Business*, 32, 3-16.
- DAS, T. K. et BING-SHENG, T. 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26, 31-62.
- DAS, T. K. et TENG, B.-S. 1999. Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 13, 50-62.
- DAS, T. K. et TENG, B.-S. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 22, 251.
- DAS, T. K. et TENG, B. S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- DAS, T. K. et TENG, B. S. 2000. Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspective

- Organization Science*, 11, 77-101.
- DEI OTTATI, G. 1994. Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District. *Cambridge Journal of Economics*, 18, 529-546.
- DELAPIERRE, R. 1991. Les accords interentreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information. *Revue d'Économie Industrielle*, 55, 136-161.
- DELERUE, H. et BÉRARD, C. 2007. Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion* 175, 13.
- DEMERS 2003. L'entretien. In: GIORDANO, Y. (ed.) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Paris: Management et Sociétés(EMS)
- DEROIAN, F. 2002. Formation of social networks and diffusion of innovations. *Research Policy*, 31, 835.
- DGCA 2011. 12ème plan quinquennal national. Direction générale du Conseil des Affaires d'État de la République populaire de Chine.
- DIBIAGGIO, L. et FERRARY, M. 2003. Communautés de pratiques et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies. *Revue d'Economie Industrielle*, 103, 111-130.
- DIERICKX, I. et COOL, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage *Management Science*, 35, 1504-1511.
- DITTER, J.-G. 2005. Clusters et terroirs : les systèmes productifs localisés dans la filière vitivinicole. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIV, 35-51.
- DOBELL, P. 1842. *Sept années en Chine; nouvelles observations sur cet empire, l'archipel Indo-Chinois, les Philippines et les Iles Sandwich*, Paris, Amyot.
- DONADA, C. et NOGATCHEWSKY, G. 2007. La confiance dans les relations interentreprises *Revue française de gestion* 175, 13.
- DOUMA, M. U., BILDERBEEK, J., IDENBURG, P. J. et LOOISE, J. K. 2000. Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit. *Long Range Planning*, 33, 579-598.
- DOZ, Y. L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- DOZ, Y. L. et HAMEL, G. 1998. *Alliance Advantage*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- DOZ, Y. et PRAHALAD, C.K. 1981. Headquarters influence and strategic control in multinational companies. *Sloan Management Review*, 22 (4), 15-29.
- DRUCKER, P. F. 1993. *Post-Capitalist Society*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- DRUCKER-GODARD, C., ENLINGER, S. et GRENIER, C. 2007. Validité et fiabilité de la recherche. In: THIETART, R.-A. (ed.) *Recherche en management*. Paris: DUNOD.
- DUSSAGE, P. et GARRETTE, B. 1999. *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Son Ltd. .
- DWIVEDI, M., VARMAN, R. et SAXENA, K. K. 2003. Nature of trust in small firm clusters. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 93-104.
- DYER, J., KALE, P. et SINGH, H. 2001. How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42, 37-49.
- DYER, J. H. et CHU, W. 2003. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea.

- Organization Science*, 14, 57-68.
- DYER, J. H. et SINGH, H. 1998. The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- ECO, U. 1990. *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset.
- EHLINGER, S., PERRET, V. et CHABAUD, D. 2007. Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue française de gestion*, 170, 155-171.
- EISENHARDT, K. M. et SCHOONHOVEN, C. B. 1996. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7, 136-150.
- EL YOUSSEFI, M. E. F. 2004. Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)* 8.
- ELECTRONICNEWS. 2004. Nokia, Philips, Sony link up to create NFC forum. *Electronic News*, 28 March.
- ELLRAM, L. M. et COOPER, M. C. 1990. SCM, partnership, and the shipper-third party logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 1.
- EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. 2000. *Etudes et recherches en marketing*, Paris DUNOD.
- FAVOREU, C., LECHNER, C. et LEYRONAS, C. 2008. L'égitimités politiques publiques en faveur des clusters. *Revue française de gestion*, 183, 157-178.
- FENNETEAU, H. et NARO, G. 2005. Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques. *Revue française de gestion* 156, 16.
- FERDOWS, K. 1997. Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review*, 73-88.
- FERRARY, M. et PECQUEUX, Y. 2004. *L'organisation en réseaux, mythes et réalités*, Paris, PUF.
- FLAMHOLTZ, E. 1996. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14, 596-611.
- FMI 2011. World Economic Outlook Database - Données pour l'année 2010.: Fond monétaire international.
- FOREST, J. et SERRATE, B. 2011. Diffusion et production des connaissances? les deux faces d'une action territoriale réussie. *Revue d'économie Régionale & Urbaine*, juin, 295-312.
- FRÉRY, F. 1997. Le contrôle des réseaux d'entreprises: pour une extension du concept d'entreprise intégré.
- FULCONIS, F. et PACHÉ, G. 2005. Piloter des entreprises virtuelles. *Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ?*, 156, 167-186.
- FULCONIS, F., PACHÉ, G. et ROVEILLO, G. 2011. *La prestation logistique Origines, enjeux et perspectives*, Cormelles-le-Royal, EMS.
- GALASKIEWICZ, J. 1985. Interorganizational Relationships. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- GARCIA-PONT, C. et NOHRIA, N. 2002. Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, 23.
- GARETTE, B. et DUSSAUGE, P. 1996. *Les stratégies d'alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- GARETTE, B., CASTATER, X. et DUSSAUGE, P. 2009. Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry

- 1945-2000. *Strategic Management Journal*, 30, 885-894.
- GARRETTE, B. et DUSSAUGE, P. 1995. *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisations
- GEINDRE, S. 2005. Le rôle des acteurs tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 154, 75-92.
- GERINGER, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures *Journal of International Business Studies*, 22, 41-62.
- GHOSHAL, S. et MORAN, P. 1996. Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Journal*, 21, 13-47.
- GIBSON, B. J., MENTZER, J. T. et COOK, R. L. 2005. Supply chain management: pursuit of a consensus definition. *Journal of Business Logistics*, 26.
- GIPOULOUX, F. 2005. *La Chine du 21^{ème} siècle. Une nouvelle puissance?*, Paris, Armand Colin.
- GLASER, D. G. et STRAUSS, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, Aldine.
- GOH, M. et LING, C. 2003. Logistics Development in China. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33, 886-917.
- GOLD, T., DOUG, G. et WANK, D. 2002a. *Social Connections in China. Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge Cambridge University Press.
- GOLD, T., GUTHRIE, D. et WANK, D. 2002b. An introduction to the study of Guanxi. In: GOLD, T., GUTHRIE, D. et WANK, D. (eds.) *Social Connections in China*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GOMEZ, P.-Y. 2008. La gouvernance des pôles de compétitivité T2 - Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles. *Revue française de gestion*, 190, 197-209.
- GRANOVETTER, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology* 91, 481-510
- GRANT, R. M. 2000. Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management. In: DESPRES, C. et CHAUVEL, D. (eds.) *Knowledge Horizons*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- GRAWITZ, M. 1993. *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- GU, F. F., HUNG, K. et TSE, D. K. 2008. When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and its Dark Sides *Journal of Marketing*, 72, 12-28.
- GULATI, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- GULATI, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293.
- GULATI, R. 1999. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- GULATI, R. et GARGIULO, M. 1999. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104, 1439-1493.
- GULATI, R. et SINGH, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814.
- HAGEDOORN, J. 1993. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management*

- Journal*, 14, 71-85.
- HAMEL, G., DOZ, Y. L. et PRAHALAD, C. K. 1989. Collaborate with Your Competitors--and Win. *Harvard Business Review*, 67, 133-139.
- HANDFIELD, R. B. et MCCORMACK, K. 2005. What you Need to Know about Sourcing from China. *Supply Chain Management Review*, 9, 28-36.
- HARRIGAN, K. R. 1988. Joint ventures and Competition Strategy. *Strategie Management Journal*, 9.
- HAUCH, V. 1995. Management de la coopération : apprentissage et changement. In: RAINELLI M., G. J. L., ASQUIN A. (ed.) *Les nouvelles formes organisationnelles*. Economica.
- HEIDER, F. 1958. *The psychology of interpersonal relations*, New York, Wiley.
- HELMSING, B. 2001. Externalities, Learning and Governance: New Perspectives on Local Economic Development. *Development & Change*, 32.
- HENNART, J.-F. 1991. The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of japanese subsidiaries in the united states *Management Science*, 37, 483-497.
- HERTZ, S. et ALFREDSSON, M. 2003. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, 32, 139-149.
- HESKETT, J. L. 1977. Logistics: essential to strategy. *Harvard Business Review*, Nov-Déc.
- HESKETT, J. L., GLASKOWSKY, N. et IVIE, R. M. 1973. *Business Logistics*, New York, Ronald Press.
- HESS, M. 2004. Spatial relationships? Towards a reconceptualisation of embeddedness. *Progress in Human Geography*, 28, 165-186.
- HEWITT, F. 1994. Supply chain redesign. *The international Journal of Logistics Management*, 5.
- HITT, M. A., DACIN, M. T., LEVITAS, E., ARREGLE, J.-L. et BORZA, A. 2000. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives *Academy of Management Journal*, 43, 449-467.
- HONG, J., CHIN, A. T. H. et LIU, B. 2004. Logistics Outsourcing by Manufacturers in China: A Survey of the Industry. *Transportation Journal*, 43, 17-25.
- HOSIE, P., EGAN, V. et LI, Y. 2007. Drivers of Fifth Party Logistics (5pl) Service Providers for Supply Chain Management. *School of Management Working Paper Series*. Curtin University of Technology, School of Management.
- HOUÉ, T. 2005. *L'influence des stratégies logistiques sur l'ancrage territorial des activités. Contribution à une approche basée sur l'identification et l'interprétation de formes relationnelles multiples dans un cadre géographique de proximité* Docteur en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W. et GUPTA, V. 2004. *Culture, leadership and organizations: the globe study of 62 societies*, CA, SAGE.
- HUANG, Q. 2002. *L'histoire du port de Canton l'Université de Sun Yat-Sen* [Online]. l'Université de Sun Yat-Sen: <http://gb2.chinabroadcast.cn/1015/2002-12-1/98@121579.htm>.
- HUAULT, I. 2004. Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? . In: HUAULT, I. (ed.) *Institutions et gestion*. Paris: Vuibert.
- HUGHES, S. F. et BEASLEY, F. 2008. A Framework for Strategic Alliance Partner Choice *Journal of Business Inquiry* 7.
- HUI, C. H. et TRIANDIS, H. C. 1986. Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers.

- Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- HUSSERL, E. 1946. Phenomenology. *Encyclopedia Britannica*. 14 ed.
- HWANG, K. 1987. Face and Favor : The Chinese Power Game (English). *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- INGHAM, M. et MOTHE, C. 2003. Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique. *Revue française de gestion* 143, 17.
- INKPEN, A. C. et ROSS, J. 2001. Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life? *California Management Review*, 44, 132-148.
- JACQUET, N. et DARMON, D. 2005. Les pôles de compétitivité Le modèle français. *La documentation française*. Paris: Etudes.
- JAMEUX, C. 2004. D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion. In: VOISIN C., B. M.-J. S., EDOUARD S. (ed.) *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris: Economica.
- JAOUEN, A. et SAMMUT, S. 2005. Entre laisser-faire et assistantat : l'alliance stratégique, une voie médiane *Atelier International de Recherche AIMS-AIREPME-Académie de l'Entrepreneuriat*. Montpellier.
- JOFFRE, P. et KOENING, G. 1985. *La stratégie d'entreprise: anti-manuel*, Paris, Economica.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLES, K. et FRÉRY, F. 2011. *Stratégique*, Pearson Education France.
- JOLLY, D. 1995. Manager un partenaire technologique. *Havard l'expansion*, 77.
- JOLLY, D. 2001. *Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert.
- JONES, S. 1985. The analysis of depth interviews. In: WALKER, S. (ed.) *Applied Qualitative Research*. Aldershot: Gower.
- JONES, S. 1987. Choosing action research: a rationale. In: MANGHAM, I. L. (ed.) *Organisation analysis and Development*. Chichester: Wiley.
- JUNKERS, B. H. 1960. *Field works: an introduction to the social sciences*, Chicago, Chicago university press.
- KALE, P., DYER, J. H. et SINGH, H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, 747-767.
- KETELS, C. M. 2003. The development of the cluster concept-present experiences and further developments. *NRW Conference on Clusters*. Duisberg, Germany.
- KILDUFF, M. et KRACKHARDT, D. 1994. Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations *Academy of Management Journal*, 37, 87-108.
- KILLING, J. P. 1988. Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity In: CONTRACTOR, F. J. et LORANGE, P. (eds.) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books.
- KIPNIS, A. 1997. *Producing Guanxi: Sentiment, self and subculture in a north China village*, London, Duke University Press.
- KIRAT, T. et LUNG, Y. 1995. Innovation et proximités : le territoire, lieu de déploiement des ressources d'apprentissage. In: LAZARIC, N. et MONNIER, J. M. (eds.) *Coordination économique et apprentissage des firmes*. Paris: Economica.
- KIRSCH, L. J. 1996. The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems

- Development Process. *Organization Science*, 1-20.
- KOGUT, B. 1988. Joint ventures : theoretical and empirical perspectives *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- KOOT, W. T. M. 1988. Underlying dilemmas in the management of international joint ventures. In: CON-, F. et LORANGE, T. P. (eds.) *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- KREPS, D. M. et WILSON, R. 1982. Reputation and Imperfect Information. *Journal of Economic Theory*, 27, 253.
- LA LONDE, B. J. 1984. A reconfiguration of logistics system in the 80's: strategies and challenges. *Journal of Business Logistics*, 4.
- LAI, F., LI, D., WANG, Q. et ZHAO, X. 2008. The information technology capability of third-party logistics providers: a resource-based view and empirical evidence from china *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 44, 22-38.
- LAMBE, C. J., SPEKMAN, R. E. et HUNT, S. D. 2002. Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 141-158.
- LAMBERT, D. M. 2004. The eight essential supply chain management processus. *Supply Chain Management Review*, 9.
- LAMBERT, D. M., EMMELHAINZ, M. A. et GARDNER, J. T. 1999. Building successful logistics partnership *Journal of Business Logistics*, 20, 165-181.
- LANGFIELD-SMITH, K. et SMITH, D. A. 2003. Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships. *Management Accounting Research*, 14.
- LANGLEY, C. J. JR., G. R. ALLEN, and T. A. DALE (2004), "Third-party Logistics: Results and Findings of the 2004 Ninth Annual Survey." C. John Langley Jr., Georgia Institute of Technology, Cap Gemini U.S., LLC and Federal Express Corp.
- LARGIER, A., LARTIGUE, S., SOULARD, O. et TARQUIS, C. 2008. *Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux*, Paris, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France
- Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, 1992. Article. Directed by LARSON, A.: *Administrative Science Quarterly*.
- LARSON, P. D., POIST, R. F. et HALLDORSSON, A. 2007. Perspectives on logistics vs SCM: a survey of SCM professionals. *Journal of Business Logistics*, 28.
- LAU, K. H. et ZHANG, J. 2006. Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36, 776-792.
- LAVIE, D. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31, 638-658.
- LAW, K. S., WONG, C. S., WANG, D. et WANG, L. 2000. Effect of supervisor-subordinate Guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751-765.
- LEDUNOIS, S. A., BAUDASSE, T. et RENAULT, S. 2010. Proximité et capital social: le cas des Parcs Industriels Fournisseurs. *Management & Avenir*, 33, 14-34.
- LEE, D. Y. et DAWES, P. L. 2005. Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets. *Journal of International Marketing*, 13, 28-56.

- LELOUP, F., MOYART, L. et PECQUEUR, B. 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie Économie Soci é 7*, 321-332.
- LEUNG, T. K. P., LAI, K.-H., CHAN, R. Y. K. et WONG, Y. H. 2005. The Roles of Xingyong and Guanxi in Chinese Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 39, 528-559.
- LI, W. Q. 2010. Les PSL étrangers en Chine. *China logistics and purchasing*.
- LIANG, S. 2000. *Les cultures d'orient et d'occident et leurs philosophies*, France, PUF.
- LIEB, R. 2008. The North American Third-party Logistics Industry in 2007: The Provider CEO Perspective. *Transportation Journal*, 47, 39-53.
- LIEB, R. C. et BENTZ, B. A. 2004. The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2003 Survey. *Transportation Journal*, 43, 24-33.
- LIÈVRE, P. 2007. *La logistique*, Paris, La découverte.
- LITWAK, E. et HYLTON, L. F. 1962. Interorganizational analysis: A hypothesis on coordinating agencies. *Administrative Sciences Quarterly*, 6, 395-420.
- LIU, N.-J. et LIU, K. 2009. Study on the Resource Integration Strategy of Small and Medium — sized 3PL Enterprises. *Research and discussion*, 28, 28-30.
- LOUYAT, V. 2007. *Les 3PL en Chine: ouverture de la logistique* [Online]. AgoraVox.
- LOVETT, S., SIMMONS, L. C. et KALI, R. 1999. Guanxi Versus the Market: Ethics and Efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30, 231-248.
- LUO, Y. 2007. *Guanxi and business*, Singapore, World Scientific Publishing.
- MAILLAT, D., QUÉVIT, M. et SENN, L. 1993. *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional [Innovation networks and innovative milieus]*, Neuchâtel, GREMI, EDES.
- MARCIANO, A. 2005. Glossaire réalisé à la demande de la Commission nationale SPL. DIACT.
- MARCOTTE, C. et JULIEN, P. A. 1995. Partage d'information et performance de coentreprises implantés par les PME québécoises dans les pays en développement. *Revue Internationale PME*, 8, 175-201.
- MARSHALL, A. 1890. *Principles of Economics (Revised Edition ed.)*, London, Macmillan.
- MARSHALL, A. 1919. *Industry and Trade*, London, Macmillan and Co.
- MARSHALL, A. 1920. *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- MARTINEZ, J.I. et JARILLO, J.C. 1989. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Fall, 489-514.
- MASSON FRANZIL, Y. Les Apports de la théorie des ressources à la décision d'intériorisation-externalisation d'activités logistiques. Application d'une étude de cas multiples dans le secteur de l'industrie laitière française.
- MATHÉ, H. et TIXIER, D. 1987. *La Logistique*, Paris, Presses Universitaires de France - PUF.
- MAYRHOFER, U. 2007. Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales. *Management & Avenir*, 14, 81-99.
- MBENGUE, A. 1997. Le fonctionnement dual des organisations. *Revue Française de Gestion*, 114, 27-38.
- MC ALLISTER, D. 1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

- MCC 2011. Les investissements en Chine. Ministère du commerce chinois.
- MCCARTNEY, S. 2004. How to fly business class for half the price *Wall Street Journal-Eastern Edition*.
- MCEVILY, B. et ZAHEER, A. 2005. Dose trust still matter? Research on the role of trust in interorganizational exchange. In: BACHMAN, R. et ZAHEER, A. (eds.) *Handbook of trust research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- MCT 2009. Plan national du développement du réseau autoroutier. Ministère chinois de transport.
- MCT 2011. Statistiques sur le transport chinois. Ministère chinois de transport.
- MDT 2010. Plan des chemins de fer en Chine à long et moyen terme. Ministère de transport.
- MENDEZ, A. 2005. Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels. *Revue Internationale sur le travail et la société* 3.
- MERTON, R. K., FISKE, M. et KENDALL, P. L. 1990. *The focused interviews: a manual of problems and procedures*, New York, Free Press.
- MÉTAN, P. et GRATACAP, A. 2008. *Logistique et supply chain management*, Paris DUNOD.
- MIDLER, C., NEFFA, P. et MONNET, J. C. 2002. Globalizing the firm through Cooperative Projects : The Case of Renault *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2, 24-45.
- MILES, M. et HUBERMAN, M. 2003. *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- MILES R. E. et E., S. C. 1986. Network Organisations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28.
- MILLIOT, E. 2006. L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort? cas de la République Populaire de Chine. *Market Management*, 6, 72-83.
- MINTZBERG, H. 1987. The Strategy Concept 1: Five Ps of Strategy. *California Management Review*, 30.
- MITSUHASHI, H. et GREVE, H. R. 2009. A matching theory of alliance formation and organizational success: complementarity and compatibility *Academy of Management Journal*, 52, 975-995.
- MOHR, J. et SPEKMAN, R. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- MONNET, M. 2007. *L'intermédiation du prestataire de services logistiques dans une « supply chain » en contexte de développement durable*. Université Aix Marseille II.
- MONTFORT, I. 1997. *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*. Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- MOORE, K. R. 1998. Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 34, 24-37.
- MORFAUX, L. M. 1980. *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, Armand Colin.
- MORGAN, R. M. et HUNT, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20.
- MOTHE, C. 1999. La confiance : Une revue de la littérature anglo-saxonne *8e Conférence internationale de Management stratégique*. Châtenay-Malabry.
- MOULAERT, F. et SEKIA, F. 2003. Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies*, 37, 289.

- MUCCHIELLI, A. 1991. *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF.
- MURPHY, P. R. et POIST, R. F. 1998. Third-party logistics usage : An assessment of propositions based on previous research (English). *Transportation Journal*, 37, 26-35.
- NAHAPIET, J. et GHOSHAL, G. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (3), 242-266.
- NDRC 2010. Le rapport de la logistique en Chine. Commission Nationale du Développement de la Reforme et Université Nankai.
- NEWLANDS, D. 2003. Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy. *European Planning Studies*, 11, 521.
- NOIREAUX, V. 2006. *L'émergence du leadership reconnu dans le canal de distribution inversé: le cas des déchets industriels*. Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix Marseille II.
- NOOTEBOOM, B., BERGER, H. et NOORDERHAVEN, N. G. 1997. Effects of trust and governance on relational risk *Academy of Management Journal*, 40, 308-338.
- NORMAND, F. 2011. Fabriqué et vendu en Chine. *Les Affaires*, 21-05.
- O'GORMAN, C. et KAUTONEN, M. 2004. Policies to promote new knowledge-intensive industrial agglomerations. *Entrepreneurship & Regional Development*, November, 459-479.
- ORDONEZ DE PABLOS, P. 2005. Western and Eastern Views on Social Networks. *Learning Organization*, 12, 436-456.
- OUÉDRAOGO, A. 2003. *Alliance stratégiques dans les pays en développement, spécificité management, et conditions de performance: Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé* Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Administration, HEC Montréal.
- PACHÉ, G. et SAUVAGE, T. 1999. *La logistique : enjeux stratégiques*, Paris, Vuibert entreprise.
- PACHE, G. 2007. Stratégies de recomposition des chaînes logistiques multi-acteurs : connaissance et reconnaissance du rôle tenu par le PSL, In Paché G. et Spalanzani A. (dir.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble, 203-220.
- PANDIT, N. R., COOK, G. A. S., BEAVERSTOCK, J. V. et GHOURI, P. N. 2008. An empirical study of service sector clustering and multinational enterprises *Journal of Services Research*, 8, 23-39.
- PANDIT, N. R., COOK, G. A. S. et SWANN, G. M. P. 2002. A Comparison of Clustering Dynamics in the British Broadcasting and Financial Services Industries. *International Journal of the Economics of Business*, 9, 195-224.
- PARK, S. H. et LUO, Y. 2001. Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in China Firms. *Strategic Management Journal*, 22, 455-477.
- PARK, S. H. et ZHOU, D. 2005. Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation *Academy of Management Review*, 30, 531-554.
- PARKHE, A. 1993. Strategic Alliance structuring-a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- PECQUEUR, B. et ZIMMERMANN, J.-B. 2004. Les fondements d'une économie de proximités. In: PECQUEUR, B. et ZIMMERMANN, J.-B. (eds.) *Économie de proximité* Paris.: Hermès.
- PEILLON, S. 2001. *Le pilotage des coopérations interentreprises: le cas des groupements des PME*. Doctorat, Université Jean Monnet.
- PENG, Y. et ZHANG, G. 2008. Les avantages des clusters logistiques et le développement durable *ESTATE AND SCIENCE TRIBUNE*, 7.

- PERRET, V. et SÉVILLE, M. 2003. Fondements épistémologiques de la recherche. In: THIETART, R.-A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD.
- PERRY, M. L., SENGUPTA, S. et KRAPPFEL, R. 2004. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? *Journal of Business Research*, 57, 951-956.
- PERSOON, G. et VIRUM, H. 2001. Growth Strategies for Logistics Service Providers: A Case Study. *International Journal of Logistics Management*, 12, 53-64.
- PETIT, S. C. et DURIEUX, F. 2007. Explorer et tester: les deux voies de la recherche. In: THIETART, R.-A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD.
- PINCH, S., HENRY, N., JENKINS, M. et TALLMAN, S. 2003. From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations. *Journal of Economic Geography*, 3, 373.
- POPPO, L. et ZENGER, T. 2002. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- PORTER, M. E. 1998. Clusters and the new economic of competition *Harvard Business Review*, 76, 77-90.
- PORTES, A. 1998. SOCIAL CAPITAL: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1.
- PORTES, A. et LANDOLT, P. 1996. The downside of social capital. *The American Prospect*, 26, 18-21.
- POULIN, D., MOUTREUIL, B. et GAUVIN, J. 1994. *L'entreprise en réseau: bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal, Edition Pubilc-Relais.
- POURTOIS, J. P. et DESMET, H. 1988. *Épistémologies et instrumentation en sciences humaines*, Liège-Bruxelles, Pierre Mardaga.
- POWELL, W. W., KOPUT, K. W. et SMITH-DOER, L. 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- PREISSEL, B. et SOLIMENE, L. 2003. *The Dynamics of Clusters and Innovation*, New-York, Physica-Verlag. Heidelberg.
- PUTHOD, D. 1995. Entre confiance et défiance, la vigilance au coeur de la gestion des alliances *Gestion* 2000, 2, 111-129.
- PYE, L. 1992. *Chinese commercial negotiating style*, New York, Quorum Books.
- QUIVY, R. et CAMPENHOUDT, L. V. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales* Paris, DUNOD.
- RALLET, A. et TORRE, A. 2004. Proximité et localisation. *Economie Rurale*, 280, 25-41.
- RAO et YOUNG 1994. Global supply chains: factors influencing outsourcing of logistics functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 24, 11-19.
- RAZZAQUE, M. A. et CHENG, C. C. 1998. Outsourcing of logistics functions: A literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28, 89.
- REED, M. I. 2001. Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies March*, 22, 201-228.
- RERU 1993. Economie de proximité *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° spécial.
- RINDFLEISCH, A. 2000. Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of

- Horizontal Versus Vertical Alliances. *Marketing Letters*, 11, 81-95.
- RING, P. S. et VAN DE VEN, A. H. 1994. Development processes of cooperative interorganisational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- RMC 2012. China port industry report 2011. Research and Markets Company.
- ROBLEDO, C. 1998. Contrôle et performance des co-entreprises à l'étranger: analyse de trente-cinq joint-ventures ayant un parent français. *Comptabilité et Contrôle Audit*, 4, 83-105.
- ROQUES, T. et MICHRAFY, M. 2003. Logistics service providers in France-2002 survey: actors' perceptions and changes in practice. *Supply Chain Forum: an international journal*, 4, 34-52.
- ROSENFELD, S. A. 1997. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5, 3-23.
- ROSENFELD, S. A. Backing into clusters: Retrofitting public policies. In: GOVERNMENT, J. S. O., ed. Symposium on Strategic Responses to Integration Pressures: Lessons from Around the World, 29-30 March 2001 Harvard University.
- ROY, J. et BIGRAS, Y. 2000. Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique. *RIRL 2000. Trois-Rivières: Actes de conférences des Troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*.
- ROYER, I. et ZARLOWSKI, P. 1999. Echantillons. In: THIETART, R. A., IN (COLL.) (ed.) *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- RUBIN, P. H. 1990. *Managing Business Transactions, Controlling the Cost of Coordinating, Communicating and Decision Making*, New York, The Free Press.
- SAKO, M. 1991. The Role of "Trust" in Japanese Buyer-Supplier Relationships. *Ricerche Economiche*, XLV, 375-399.
- SAXTON, T. 1997. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *The Academy of Management Journal*, 40, 443 - 461.
- SBN, 2011. Annual report of economy, Statistiques du bureau national chinois.
- SCB, 2008. Economic data of Asia Pacific, Standard Chartered Bank Global Research.
- SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C. et DAVIS, J. H. 2007. An integrative model of organizational trust: past, present and future *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- SEGRESTIN, B. 2003. *La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation* Thèse en gestion, École des Mines.
- SELVIARIDIS, K. et SPRING, M. 2007. Third party logistics: a literature review and research agenda. *International Journal of Logistics Management*, 18, 125-150.
- SHEFFI, Y. 2010. Logistics Intensive Clusters. *ÉPOCA*, 20, 11-17.
- SHENKAR, O. et YAN, A. 2002. Failure as a consequence of partner politics: Learning from life and death of an international cooperative venture. *Human Relations*, 55, 565-601.
- SIMONIN, B. L. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- SINK, H. L. et LANGLEY JR, C. J. 1996. Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 38.
- SIP 2011. Annual report 2010 Shanghai international port (Group) Co.,Ltd.
- STANDIFIRD, S. S. et MARSHALL, R. S. 2000. The Transaction Cost Advantage of Guanxi-Based

- Business Practices. *Journal of World Business and Society Review*, 35.
- STOCK, J. R. et LAMBERT, D. M. 2001. *Strategic Logistics Management*, New York, McGraw Hill.
- STRICKLAND, L. H. 1958. Surveillance and Trust. *Journal of Personality*, 26, 200-215.
- STUART, T. E. 2000. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.
- STUART, T. E., HOANG, H. et HYBELS, R. C. 1999. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44, 315-349.
- SUIRE, R. et VICENTE, J. 2008. Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, 184, 119-136.
- SUN, X., YE, Z. et LIU, J. 2011. Report on chinese ports in 2010. C.Y.Teng International center on maritime studies.
- TEAGARDEN, M. et GLINOW VON, M. 1990. Contextual Determinants of HRM Effectiveness in Cooperative Alliances: Mexican Evidence. *Management International Review*, 30, 123-135.
- TEECE, D. J. 1992. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.
- THIETART, R.-A., ALLARD-POESI, F., ANGOT, J. et BAUMARD, P. 2007. *Méthodes de recherche en management*, Paris DUNOD.
- THOMPSON, J. D. 1967. *Organizations in action*, NY, McGraw-Hill.
- TIXIER, D., MARTHÉ, H. et COLIN, J. 1983. *La logistique au service de l'entreprise*, Paris, DUNOD.
- TORRE, A. 2009. Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Géographie, économie, société* 11, 63-75.
- TSAI, W. 2000. Social capital: strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925.
- TSAI, W. et GHOSHAL, S. 1998. Social capital and value creation: the role of interfirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- TSANG, E. W. K. 1998. Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 15.
- TSUI, A. S. 1984. A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- UBIFRANCE 2009. Le transport aérien et la construction aéronautique en Chine continentale. MEDE BEIJING – CHINE.
- USUNIER, J. C., EASTERBY-SMITH, M. et THORPE, R. 2000. *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, ECONOMICA.
- VARADARAJAN, P. R. et CUNNINGHAM, M. H. 1995. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 282-296.
- VERLAQUE, A. 2008. *Coopération en réseau et mouvements stratégiques: les marges de manoeuvre stratégiques des entreprises coopérantes application aux pôles de compétitivité*. Doctorat, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.
- VON HIPPLE, E. 1987. Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading. *Research Policy*, 16, 291-302.
- VORAPHETH, K. 1997. *Chine, le monde des affaires*, Paris, Harmattan.

- WACHEUX, F. 1996. *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, ECONOMICA.
- WALBROECK-ROCHA, E., MORIN, S. et RODRIGUEZ, M. 2006. Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un "cluster" (pôle de compétitivité SPL): Etude exploratoire. BIPE/DIACT.
- WANG, D. 2008. Standardization: Base of Logistics Globalization. *CHINA STANDARDIZATION*, 6.
- WANG, Y. 2007. *Research on the Formation and Development Mechanism of Logistics Cluster*. Master on regional studies, East China Normal University.
- WARREN, D. E., DUNFEE, T. W. et LI, N. 2004. Social Exchange in China: The Double-Edged Sword of Guanxi *Journal of Business Ethics*, 55, 355-372.
- WATTS, H. D., WOOD, A. M. et WARDLE, P. 2006. Owner-managers, clusters and local embeddedness: small firms in the Sheffield (UK) metal-working cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 185-205.
- WEI, L. Q. 2008. *Réforme économique en Chine*, Beijing, Edition du Peuple.
- WHITAKER, J. K. 1975. *The Early Economic Writings of Alfred Marshall, 1867-1890*, London, Macmillan.
- WILLIAMSON, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.
- WILLIAMSON, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- WILLIAMSON, O. E. 1999. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal of American Academy of Business*, 20, 1087-1108.
- WOLTER, K. A life cycle for clusters? The dynamics governing regional agglomerations. Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization, 2003 University of Modena and Reggio Emilia.
- WONG, S.-S. et BOH, W. F. 2010. Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers. *Academy of Management Journal*, 53, 129-148.
- XIN, K. R. et PEARCE, J. L. 1996. Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal*, 39, 1641-1658.
- XIONG, H. et NIAN, H. 2007. La discussion des logistiques industriels. *Les technologies de la logistique*, 2.
- XU, L. 2011. *Top 10 ports in China* [Online]. China.org.cn http://www.china.org.cn/top10/2011-11/09/content_23856103.htm.
- Xu, 2011. Logistics service providers in China, *Cooperative economy and science*, 21, 19-20
- YAN, A. et GRAY, B. 1994. Bargaining power, management control, and performance in Unites States- China joint ventures: a comparative case study *Academy of Management Journal*, 37, 1478-1517.
- YANG, L. G. et LIAO, J. Z. 2009. L'urbanisation et l'économie en Chine. *ECONOMIC PROBLEMS*, 1.
- YIN, R. K. 1994. *Case study research-design and methods*. Applied social research methods series vol.5, London, Sage publication.
- YU, W., DING, W. et LIU, K. 2005. The planning, building and developing of logistics parks in China: Review of theory and practice. *China - USA Business Review*, 4, 73-78.

- ZAHEER, A., MCEVILY, B. et PERRONE, V. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9, 141-159.
- ZAHEER, A. et VENKATRAMAN, N. 1995. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.
- ZAHEER, S. et MANRAKHANI, S. 2001. Concentration and Dispersion in Global Industries: Remote Electronic Access and the Location of Economic Activities. *Journal of International Business Studies*, 32, 667.
- ZHANG, J. W. 2007a. The current situation of the logistics services providers in China Available: http://www.cflp.org.cn/cflp/newss/content/200712/35_6506.html.
- ZHANG, J. X. 2007b. Logistics clusters in the development of local economy. *ECONOMIC PROBLEMS*, 1.
- ZHANG, L.-Y. et QIU, R.-Z. 2010. The Status and Prospects of Logistics Development in China. *LOGISTICS SCI-TECH*, 33.
- ZHANG, P. 2011. Commission nationale pour le Développement et la Réforme. Available: <http://www.amb-chine.fr/fra/zgyw/t808184.htm>.
- ZHOU, K., POPPO, L. et YANG, Z. 2008. Relational ties or customized contracts? an examination of alternative governance choices in China *Journal of International Business Studies*, 39, 526-534.
- ZHOU, T. Y. 2008. *Trente ans de réforme administrative en Chine*, Shanghai, Publication du Peuple de Shanghai.
- ZIMMERMANN, J.-B. 1998. Nomadisme et ancrage territorial: Propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine. Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 211-230.
- ZIMMERMANN, J.-B. 2008. Le territoire dans l'analyse économique. *Proximité géographique et proximité organisée*, 184, 105-118.

ANNEXES

Annexe 1. Codes thématiques

THEME	CODE	SOUS-THEME (1)	SOUS-THEME (2)
Motivations d'entrée dans un cluster logistique	(MEC)	Réduction des coûts (MEC-RC)	Réduction des coûts d'accès aux infrastructures logistiques (MEC-RC-IL) Réduction des coûts d'utilisation des ressources logistiques (MEC-RC-RL)
		Réputation du cluster (MEC-RCL)	Réputation des infrastructures (MEC-RCL-RI) Réputation des qualités des services offerts par les gestionnaires du cluster : management et sécurité (MEC-RCL-MS)
		Actions des pouvoirs publics (MEC-PP)	Politiques avantageuses (MEC-PP-PA) Amélioration des infrastructures (MEC-PP-AI)
		Apprentissage (MEC-APP)	Compétences (MEC-APP-COM) Nouvelles technologies et systèmes d'information (MEC-APP-NTSI)
		Accroissement du volume du marché (MEC-AVM)	Diversification des marchés (MEC-AVM-DM) Diversification des services (MEC-AVM-DS)
		Réseaux «Guanxi » (MEC-RG)	Circulation et échange d'informations (MEC-RG-CEI) Accroissement de la confiance (MEC-RG-AC) Opportunités du développement (MEC-RG-OD)
		Services Communs (MEC-SC)	Facilité pour l'accès aux services communs (MEC-SC-FSC) Sécurité des services communs (MEC-SC-SSC)

THEME	CODE	SOUS-THEME (1)	SOUS-THEME (2)
Motivations d'une stratégie d'alliance	(MSA)	Facteurs influençant Situation actuelle des PSL (MSA-FI)	Pression concurrentielle (MSA-FI-PC)
			Pression des chargeurs (MSA-FI-PCH)
			Menace des nouveaux entrants (MSA-FI-MNE)
			Coûts élevés associés au développement des services (MSA-FI-CDS)
			Incertitude du marché (MSA-FI-IM)
			Ampleur des besoins de compétences afin de capitaliser les opportunités du marché (MSA-FI-ABC)
			Complexité de l'environnement politique, légal et règlement (MSA-FI-CEP)
			Besoin de diversité des services et marchés (MSA-FI-DSM)
		Réduire les coûts liés aux services offerts (MSA-RCS)	
		Pénétrer de nouveaux marchés (nouveaux services et compétences) (MSA-NM)	
		Rentrer dans de nouveaux marchés géographiques (MSA-NMG)	
		Joint-marketing de la marque (MSA-JMM)	
		Augmentation du pouvoir de négociation (MSA-APN)	
		Réduire les coûts de coordination (MSA-RCT)	

THEME	CODE	SOUS-THEME (1)	SOUS-THEME (2)
Défis de maintien d'une alliance	(DMA)	Incompétence des partenaires (DMA-IP)	Histoire (SA-IDP-HI)
			Activités actuelles (SA-IDP-AC)
			Stratégies (SA-IDP-ST)
			Système d'information et technologies (SA-IDP-SIT)
			Objectifs pour entrer dans l'alliance (SA-IDP-OEA)
			Réputation des compétences (SA-IDP-RC)
			Expériences des alliances (SA-IDP-EA)
			Qualités personnelles du patron (SA-IDP-QPP)
		Incohérence des objectifs des partenaires (DMA-IOP)	
		Perte des clients clés à cause de comportements opportunistes (DMA-PCC-CO)	
		Perte des avantages concurrentiels (DMA-PAC)	Perte des avantages concurrentiels à cause de comportements opportunistes (DMA-PAC-CO)
			Perte des avantages concurrentiels à cause des effets d'apprentissage (DMA-PAC-EA)
		Communication inefficace (DMA-CI)	
		Non respect des contrats (DMA-NRC)	

THEME	CODE	SOUS-THEME (1)	SOUS-THEME (2)
Impacts des caractéristiques d'un cluster logistique sur une alliance entre PSL	(ICLA)	Proximité géographique et choix des partenaires (ICLA-PG)	Plate-forme formelle d'informations (ICLA-PG-PF)
			Rencontres occasionnelles et informelles (ICLA-PG-ROI)
			Antériorité des relations (ICLA-PG-AR)
		Proximité géographique et coordination (ICLA-PG-COOR)	Rencontres occasionnelles (ICLA-PG-COOR-RO)
		Réseaux «Guanxi »et coordination (ICLA-RSG-COOR)	Sentiment d'appartenance (ICLA-RSG-COOR-SA)
		Réseaux sociaux «Guanxi »et confiance (ICLA-RSG-CON)	Réputation (ICLA-RSG-CON-RE)
			«Renqing »(ICLA-RSG-CON-REN)
		Réseaux «Guanxi »et contrôle informel (ICLA-RSG-CI)	«Mainzi »(ICLA-RSG-MI)
		Intervention des pouvoirs publics et maintien d'alliance (IPP-MA)	Avis défavorable (IPP-MA-AD)
		Intervention des pouvoirs publics et attention portée au cluster logistique (IPP-AP)	Rôle d'initiation (IPP-AP-RI)
			Rôle d'appui (IPP-AP-RA)
			Rôle d'accompagnement (IPP-AP-RAC)
		Intervention des pouvoirs publics et les coûts liés à l'insatisfaction des pouvoirs publics (IPP-CIN)	Perdre le soutien des autorités politiques (IPP-CIN-PSP)
			Perdre des informations et des données importantes (IPP-CIN-PID)
			Perdre la facilité dans les démarches administratives (IPP-CIN-PFD)
			Perdre les coûts liés à l'établissement de relations avec le gouvernement (IPP-CIN-ERG)

Annexe 2. Guide d'entretien de la phase d'investigation approfondie avec les managers des PSL

1. Présentation personnelle et des objectifs de l'entretien

2. Activité de l'entreprise et du répondant, présentation générale

- Pourriez-vous présenter votre position dans l'entreprise et vos responsabilités principales?
- Quels sont les services principaux offerts par votre entreprise?
- Quelles sont les objectifs à long terme (stratégies) les plus importantes de votre entreprise pour l'avenir?

3. Identification des causes de la décision d'entrer dans le cluster logistique

- Depuis quand votre entreprise a décidé d'entrer dans ce cluster logistique?
- Pourquoi votre entreprise a choisi ce cluster logistique?
 - Quelles sont les principales attractions?
 - Est-ce qu'il y a des liens entre cette décision et la situation de l'industrie ou les stratégies de l'entreprise?

4. Relations avec d'autres PSL dans le cluster (alliance).

- Connaissez-vous d'autres PSL dans ce cluster?
- Comment vous avez fait connaissance de ces entreprises?
- Est-ce que vous avez des alliances ou des coopérations à long terme avec d'autres PSL dans ce cluster?
- Pourquoi vous avez choisi de coopérer avec d'autres PSL?
- Pourriez-vous me présenter le contenu et la forme de ces coopérations?
(forme, partenaire, durée, domaine, type de contrat, structure, mode de gouvernance)
- Quels sont les principaux risques ou les difficultés de coopérer avec d'autres PSL?
- D'après vous, comment nous pouvons maintenir les alliances ou les coopérations à long terme jusqu'à la réalisation des objectifs définis?
- Quels sont les éléments les plus importants?

5. L'influence des caractéristiques du cluster sur le maintien d'alliance entre PSL

- Dans le cluster, les entreprises sont d'abord proches au niveau géographique. Qu'est-ce que vous pensez de cette caractéristique et le maintien d'alliance dans ce cluster ?
- Comment cette proximité géographique influence le choix de PSL à coopérer?
- Comment la coordination entre vous et vos partenaires est influencé par cette proximité?
- Comment vous voyez les réseaux « Guanxi » dans le cluster?
- Est-ce qu'ils sont importants pour vos alliances? Dans quels aspects?
- Qu'est-ce que vous pensez de la réputation des personnes dans le cluster? Est-ce qu'il y a des impacts sur vos alliances?
- Est-ce que vous pensez « Renqing » est une norme importante pour le contrôle des alliances? Pourquoi et comment?
- Quand il y a des besoins de coordonner dans vos alliances, est-ce que les réseaux « Guanxi » peut avoir des impacts sur la coordination? Comment?
- Est-ce que vous trouvez qu'il y a un sentiment d'appartenance quand vous êtes dans le réseau « Guanxi » du cluster? Ce sentiment dispose-t-il des impacts sur la coordination de vos alliances?
- Est-ce qu'il y a une forte présence du gouvernement dans ce cluster? Comment vous pensez de cette intervention?
- Est-ce que cette intervention peut avoir des impacts sur vos alliances avec d'autres PSL? Dans quels aspects?
- Si le gouvernement organise des rencontres entre les entreprises dans le cluster? Est-ce qu'il y a des associations de ce cluster? Est-ce que vous pensez ces activités peuvent avoir des impacts sur vos alliances? (coordination, contrôle)
- Pensez-vous que le gouvernement a l'intention de construire une identité commune de ce cluster? Ces efforts peuvent avoir des impacts sur vos alliances? (contrôle, image du cluster).

Annexe 3. Guide d'entretien de la phase d'investigation approfondie avec les cadres des associations professionnelles

1. Pr ésentation personnelle et des objectifs de l'entretien

2. Position du r épondant, pr ésentation g én érale

- Pourriez-vous pr ésentier votre position dans l'association et vos responsabilit é principales?
- Pourriez-vous pr ésentier votre association professionnelle?

3. Identification des causes de la d écision d'entrer dans le cluster logistique

- Pourquoi de plus en plus des PSL ont choisi d'entrer dans le cluster logistique?
 - Quelles sont les principales attractivit és?
 - Est-ce qu'il y a des liens entre cette d écision et la situation de l'industrie ou les strat égies des PSL?

4. Relations entre PSL dans le cluster (alliance).

- Est-ce que les PSL se connaissent toujours dans le cluster logistique?
- D'apr ès vos connaissances et vos discussions ant érieures avec les PSL, pourquoi ils ont choisi de coop érer à long terme avec d'autres PSL, c'est-à-dire souvent les concurrents directs?
- Pourriez-vous me pr ésentier les contenus et les formes de ces coop ératons?
(forme, partenaire, dur ée, domaine, type de contrat, structure, mode de gouvernance)
- Quels sont les principaux risques ou les difficult és de ces alliances entre PSL?
- D'apr ès vos connaissances et vos informations, comment les PSL peuvent mieux maintenir les alliances ou les coop ératons à long terme jusqu' à la r éalisation des objectifs d éfinis? Quels sont les é l éments les plus importants?

5. L'influence des caract éristiques du cluster sur le maintien d'alliance entre PSL

- Dans le cluster, les entreprises sont d'abord proches au niveau g éographique. Qu'est-ce que vous pensez de cette caract éristique et le maintien d'alliance dans ce cluster ?
- Comment cette proximit é g éographique influence le choix de PSL à coop érer?
- Comment la coordination entre vous et vos partenaires est influenc ée par cette proximit é?

-
- Comment vous voyez les réseaux «Guanxi » dans le cluster?
 - Est-ce qu'ils sont importants pour les alliances? Dans quels aspects?
 - Qu'est-ce que vous pensez de la réputation des personnes dans le cluster? Est-ce qu'il y a des impacts sur les alliances?
 - Est-ce que vous pensez «Renqing » est une norme importante pour le contrôle des alliances? Pourquoi et comment?
 - Quand il y a des besoins de coordonner dans les alliances, est-ce que les réseaux «Guanxi » peut avoir des impacts sur la coordination? Comment?
 - Est-ce que vous trouvez qu'il y a un sentiment d'appartenance quand les PSL sont dans le réseau «Guanxi » du cluster? Ce sentiment dispose-t-il des impacts sur la coordination des alliances?

 - Est-ce qu'il y a une forte présence du gouvernement dans ce cluster? Comment vous pensez de cette intervention?
 - Est-ce que cette intervention peut avoir des impacts sur les alliances avec d'autres PSL? Dans quels aspects?
 - Si le gouvernement organise des rencontres entre les entreprises dans le cluster? Est-ce que vous pensez ces activités peuvent avoir des impacts sur vos alliances? (coordination, contrôle)
 - Pensez-vous que le gouvernement a l'intention de construire une identité commune de ce cluster? Ces efforts peuvent avoir des impacts sur vos alliances? (contrôle, image du cluster).

Annexe 4. Guide d'entretien de la phase d'investigation approfondie avec les fonctionnaires de gouvernement

1. Présentation personnelle et des objectifs de l'entretien

2. Position du répondant, présentation générale

- Pourriez-vous présenter votre position dans le gouvernement et vos responsabilités principales?

3. Perceptions sur le cluster logistique

- Pouvez-vous nous présenter vos perceptions de la politique du gouvernement sur les clusters logistiques?
- Quels sont les rôles principaux du gouvernement dans les clusters logistiques?
- D'après vous, quels sont les avantages de l'intervention des pouvoirs publics pour le cluster?
- Selon vos observations, quels sont les principaux avantages pour les PSL de choisir d'entrer dans le cluster?

4. Perceptions sur les alliances entre PSL

- Le gouvernement encourage les rapprochements des PSL d'aujourd'hui. Comment vous voyez les alliances ou les coopérations à long terme entre certains PSL?
- Est-ce que vous connaissez des exemples d'alliances entre PSL? Pourquoi ils ont décidé de coopérer?
- Il y a souvent des problèmes de ces alliances entre PSL, qu'est-ce que vous pensez de ces difficultés?

5. Perceptions sur les impacts du cluster logistique sur les alliances entre PSL

- D'après vos observations, quels sont les avantages d'avoir une proximité entre PSL dans le cluster pour les alliances? S'il y a des impacts significatifs sur le choix des partenaires ou la coordination?
- Comment vous voyez le réseau «Guanxi» existant dans le cluster? Quand les PSL intègrent dans ces réseaux, il y aura des impacts sur les alliances entre eux?

Annexe 5. Top 50 PSL chinois en 2011

RANG	PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES	REVENUS DE 2011 (Yuan MILLION)
1	COSCO Group	143615
2	SINOTRANS and CSC Holdings Co., Ltd	91580
3	China Shipping (Group) Company	64163
4	Xiamen Xiangyu Group	25725
5	China Railway Material Group Co., Ltd	22667
6	China National Materials Storage and Transportation Corporation (CMST)	21966
7	Hebei Logistics Industry Group Co., Ltd	16390
8	Henan Carbon Chemistry Guolong Logistics Co., Ltd	16201
9	CNPC Transportation Co.,Ltd	14611
10	SF-Express (Group) Co., Ltd	11360
11	China Railway Cargo Transportation Co., Ltd	10627
12	Anji Automotive Logistics Co., Ltd	10048
13	Shuohuang Railway (Hebei) Logistics Co., Ltd	9557
14	China Aircargo Co.,Ltd	8578
15	China Minmetals Logistics Co., Ltd	8000
16	China Railway Express Co., Ltd	7724
17	Yunnan Logistics Industry Group Co., Ltd	7480
18	Beijing Huayou Natural Gaz Co., Ltd	7061
19	SITC International Holdings Co., Ltd (Haifeng)	6032
20	Sinopec Pipeline Transportation And Storage Co., Ltd	6007
21	China Railway Material Co. Ltd	5041
22	EAS Logistics Co.,Ltd	4951
23	Chongqing Port Logistics (Group) Co., Ltd	4752
24	China Guodian Coporation	4587
25	Orient International Logistics (Holding) Co., Ltd	3814
26	FeDex (China)	3611
27	TNT Express (China)	3586
28	Wuhan Trade State-Owned Holding Group Co., Ltd	3540
29	Guangdong Province Navigation Group Co., Ltd	3376
30	DHL-Sinotrans (China)	3339

31	Chengdu Railway Logistics Co., Ltd	2986
32	Shanxi Tai Tie Railway Logistics Co., Ltd	2830
33	Faw Logistics Co.,Ltd	2708
34	China Deppon Logistics Co., Ltd	2600
35	Sinosteel Shipping And Forwarding Co., Ltd	2564
36	P.G.Logistics Group Co., Ltd	2336
37	New Times International Transport Service Co., Ltd.	2252
38	Qinghai Tongda Logistics Co., Ltd	2219
39	China Railway Speacial Cargo Services Co., Ltd.	2100
40	Gansu West Logistics Co., Ltd.	2100
41	Qingdao Fu Xing Xiang Logistics Co., Ltd.	2070
42	Zhengjie Bada Logistics Co., Ltd.	2044
43	Shanghai Modern Logistics Development Et Investing Co., Ltd.	1978
44	Grand China Logistics (Group) Holding Co. Ltd	1912
45	SinoPHAM Jiangsu Co., Ltd	1811
46	LuoYang Railway Yuntong Group Co., Ltd	1784
47	Tangshan Haigang Logistics Co., Ltd	1686
48	Jiangsu Yabang Pharmaceutical Logistics Co., Ltd	1588
49	CNEX Express Co., Ltd	1569
50	Beijing Futian Logistics Co., Ltd	1537

Source: CFLP, 2011

Annexe 6. Top 50 PSL du monde en 2012

A&A's Top 50 Global 3PLs • May 2012		
Rank	Third-Party Logistics Provider	2011 Gross Logistics Revenue (USD Millions)*
1	DHL Supply Chain & Global Forwarding	32,160
2	Kuehne + Nagel	22,181
3	DB Schenker Logistics	20,704
4	Nippon Express	20,313
5	C.H. Robinson Worldwide	10,336
6	CEVA Logistics	9,602
7	UPS Supply Chain Solutions	8,923
8	Hyundai GLOVIS	8,588
9	DSV	8,170
10	Panalpina	7,358
11	SDV/Bolloré Logistics	6,785
12	Sinotrans	6,769
13	Toll Holdings	6,432
14	Expeditors International of Washington	6,150
15	DACHSER	5,925
16	Geodis	5,890
17	GEFCO	5,267
18	Norbert Dentressangle	4,980
19	UTI Worldwide	4,914
20	Hellmann Worldwide Logistics	4,687
21	Agility	4,410
22	Yusen Logistics	3,881
23	Wincanton	3,507
24	Caterpillar Logistics Services	3,465
25	GENCO ATC	3,372
26	Kintetsu World Express	3,360
27	IMPERIAL Logistics	3,245
28	Damco	2,800
29	Hub Group	2,752
30	Penske Logistics	2,600
31	Pantos Logistics	2,412
32	Sankyu	2,341
33	Ryder Supply Chain Solutions	2,211
34	FIEGE Group	2,090
35	Kerry Logistics	2,060
36	Logwin	1,859
37	BDP International	1,800
38	Nissin Corporation/Nissin Group	1,647
39	Menlo Worldwide Logistics	1,590
40	Americold	1,580
41	APL Logistics	1,405
42	J.B. Hunt Dedicated Contract Services & Integrated Capacity Solutions	1,387
43	arvato logistics services	1,343
44	OHL	1,254
45	Landstar	1,219
46	Transplace	1,200
47	BLG Logistics Group	1,195
48	Werner Enterprises Dedicated & Logistics	1,087
49	Greatwide Logistics Services	1,046
50	NFI	1,014

Source: Armstrong & Associates, Inc. (2012)