

Thèse en Science de Gestion

Dans quelle mesure le mode de gouvernance d'un écosystème logistique influe-t-il sur l'effectivité de sa transformation numérique ?

Doctorant : Thomas DENIS (44 ans)

Thomas.denis@univ-nantes.fr – 06 99 00 32 40

Nantes Université

En activité : thèse à temps partiel sous financement propre.

Ecole doctorale : EDGE

Laboratoire : LEMNA (axe Numérique et Transformation des Organisations)

Directrice de thèse : Madame Gwénaëlle Oruezabala (LEA Nantes).

Comité de suivi : Claire Gauzente (IAE Nantes) et Samuel Grandval (Université Le Havre Normandie).

Date d'inscription en thèse : 1^{er} décembre 2020.

Date prévisionnelle de soutenance de thèse : Septembre 2024 (objectif).

Mots-clés

Logistique portuaire, écosystème logistique, gouvernance, transformation numérique, smart port.

SOMMAIRE DU DOCUMENT

1- CONTEXTE DE LA RECHERCHE	2
2- POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, DEMARCHE EMPIRIQUE ENVISAGEE ET JUSTIFICATION DU TERRAIN D'ETUDE	3
2- INTERET MANAGERIAL DE LA RECHERCHE	4
3- INTERET ACADEMIQUE DE LA RECHERCHE ET RESULTATS ATTENDUS	6
4 – FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS	7
5 – QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE	10
6 – PLAN DE LA THESE	11
7 – PLANNING DE LA THESE	11
8 - BIBLIOGRAPHIE	12

1- CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Poussés par l'internationalisation croissante des acteurs des chaînes logistiques et l'évolution des modes de consommation, avec, notamment, l'émergence du e-commerce, les échanges de marchandises dans le monde ne cessent d'augmenter¹, tout comme l'importance des contraintes écologiques qui s'y appliquent. L'optimisation économique et environnementale des flux logistiques est devenue à la fois un enjeu crucial de compétitivité pour les entreprises et, par répercussion, pour les territoires dans lesquels elles agissent et aussi un enjeu de développement durable pour la société.

Dans ce contexte de mondialisation croissante, les ports sont devenus des maillons stratégiques des chaînes logistiques².

Le port de commerce est un écosystème logistique particulier, du fait de la variété des acteurs qui le composent (autorité portuaire, opérateur de terminal, armateurs, entreprises de logistique,...), de la variété des flux logistiques qui y transitent (maritimes, ferroviaires, routiers, containers, vracs, liquides,...), de la variété des financements possibles, de la mixité entre pouvoir public et privé, et enfin par son rôle important joué au sein de son environnement régional, voire national. En effet, au-delà de « répondre aux besoins de leurs clients (chargeurs, armateurs, transitaires), et plus précisément au réseau d'acteurs qui achète leurs services » (Lavissière, 2021), les ports sont aussi « les synapses essentielles de la compétitivité de l'ensemble d'un territoire national » (Woessner, 2010).

Si le port compose un espace de services, le temps du « port-outil », au service de l'intérêt national, et plus ou moins apparenté à un service public d'État, est révolu. Depuis les années 1990, une convergence des modèles de gestion portuaire s'est opérée à l'échelle mondiale, qui a vu l'avènement de l'Autorité Portuaire, propriétaire foncière selon le modèle de gouvernance dit du « Land Lord Port ». Le port se doit d'être compétitif. Non seulement il doit être efficace, et satisfaire aux besoins de territoires dans lesquels il s'insère, telle une obligation de moyens en quelque sorte, mais il se doit aussi d'être efficient, et opérer ses activités de la manière la plus économe possible, dans l'esprit d'une obligation de résultats en somme. La concurrence entre les ports est devenue frontale, à l'intérieur d'une même façade maritime afin d'attirer les marchandises, entre des hinterlands qui se chevauchent, mais aussi pour attirer les navires, qui vont là où les opportunités commerciales sont les plus favorables (Source : Livre blanc sur la recherche portuaire - CNRS – Février 2022).

Dans cette recherche d'efficacité et portés par les transitions numérique et écologique, de nombreux ports de commerce dans le monde ont déjà commencé leur mutation progressive vers l'ultra-connectivité et l'exploitation robotisée des flots de données (concept de smart ports). L'objectif est de faire du port

¹ De 1980 à 2017, le volume du commerce mondial a été multiplié par 6,8 (Source : Insee).

² 80% des marchandises échangées dans le monde le sont par voie maritime (Source : Eurostat).

un lieu d'intelligence collective capable de recourir à la technologie pour répondre à des enjeux économiques, sociétaux et écologiques.

Les travaux de Fel et al. (2020), menés auprès d'un panel d'experts montrent que trois quarts des experts interrogés considèrent que les chaînes logistiques seront radicalement transformées du fait de l'hybridation entre industrie et services induite par les technologies 4.0.

Au sein d'une organisation, les impacts de la digitalisation ne se limitent pas à la configuration de la Supply Chain. Ils concernent également les métiers et savoir-faire : de nouvelles formes d'organisation se mettent en place avec l'arrivée nécessaire de nouveaux acteurs assurant la mise à disposition des pratiques de Big data, d'architecture informatique et de stockage de données. Cette évolution entraîne des changements au sein de l'écosystème ainsi qu'une redistribution des cartes parmi les acteurs.

En effet, si les fournisseurs de systèmes informatiques et technologiques font partie depuis longtemps des familles d'acteurs de la Supply Chain, leur rôles, attributions et importance dans la chaîne logistique évoluent considérablement, conduisant à l'émergence de nouveaux rapports et à une reconfiguration des jeux d'acteurs.

2- POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, DEMARCHE EMPIRIQUE ENVISAGEE ET JUSTIFICATION DU TERRAIN D'ETUDE

Notre recherche va, *a priori*³, reposer sur une recherche de type qualitatif, c'est-à-dire qui se réfère à l'étude d'un ou de quelques cas singuliers, menée dans un cadre interprétativiste (David, 2003).

En effet, selon Thiétart et al. (2014), l'interprétativisme a pour but, avant tout, de comprendre la réalité. Nous cherchons ici à comprendre les liens potentiels entre les modes de gouvernance des écosystèmes logistiques et l'effectivité de leur transformation numérique.

Le choix d'une démarche qualitative s'inscrit dans la volonté de comprendre de manière plus fine les microprocessus liés aux modèles de gouvernance des ports et de l'interaction des acteurs dans le cadre d'une transformation numérique en cours ou à venir. L'étude de cas semble être une des méthodes les plus représentatives pour ce type de recherche.

Parmi les ports français dont l'importance économique était admise au niveau national, ayant un rayonnement international ou mondial et dont l'activité logistique est généraliste, le port de Nantes – Saint Nazaire (NSN) occupe la 5^{ème} place sur le rang national et la première place sur la façade atlantique et fait partie des 7 grands ports maritimes métropolitains.

³ Notre posture épistémologique et notre démarche méthodologique sont en cours de définition.

La gouvernance des grands ports maritimes s'articule autour d'organes consultatifs et décisionnels, en application de la loi du 4 juillet 2008, portant réforme portuaire. L'année 2019 a marqué le début d'une nouvelle ère au sein de la gouvernance de Nantes Saint-Nazaire Port. L'entreprise a adopté un schéma innovant. Le Conseil de Surveillance et le Conseil de Développement ont été renouvelés pour la période 2019-2023. Le champ de représentation des collectivités locales s'y est élargi. Pour la première fois, c'est la présidente d'une collectivité territoriale qui est à la tête du conseil de surveillance.

Les particularités de ses flux (les hydrocarbures occupent une place majoritaire) et de son organisation, en plus de la proximité géographique avec notre laboratoire de recherche (le LEMNA à Nantes) et de sa démarche Smart Port en cours, justifient pleinement notre choix comme cadre d'étude pour cette recherche.

2- INTERET MANAGERIAL DE LA RECHERCHE

Le suivi, le contrôle et l'optimisation des flux logistiques passent aujourd'hui par de nouvelles générations de systèmes d'information intégrés gérant des capteurs, des données multiples et de l'intelligence artificielle dans une approche pervasive, frugale et durable (captage des données AIS⁴, IoT pour les infrastructures portuaires et pour la surveillance environnementale, blockchain, robotique, drones, systèmes d'information interopérables, cobots, véhicules autonomes, réalité virtuelle et/ou augmentée et jumeaux numériques) (Source : Livre blanc sur la recherche portuaire - CNRS – Février 2022).

En décembre 2020, l'Office Européen des Brevets (OEB) a publié une étude sur les technologies de ce qu'il qualifie de quatrième révolution industrielle : l'Internet des Objets (IoT), le smart data ou encore l'Intelligence Artificielle (IA), pour lesquelles l'innovation a bondi de 356% entre 2010 et 2020.

Toutes ces technologies ont accéléré le phénomène d'accroissement du nombre de données à traiter. Comment nos organisations peuvent-elles en tirer profit ? Et à quelles conditions ? Comment l'IA va-t-elle modifier nos méthodes de travail et nos processus décisionnels ? La transformation numérique spécifiquement liée à ces technologies a-t-elle les mêmes caractéristiques que celles liées aux précédentes TIC ? Quelles compétences les organisations devront-elles développer ? Quelles modalités de collaboration pourra permettre l'émergence du concept de smart port ? Comment transformer les organisations et les modes de gouvernance ? Quelles relations pouvons-nous imaginer entre les activités portuaires et les citoyens ? Comment garantir une transition à la fois rapide et pérenne ? Quels seront les outils (numériques) de pilotage de la performance environnementale des ports ? Quels mécanismes

⁴ Le Système d'identification automatique (SIA) ou Automatic Identification System (AIS) en anglais est un système d'échanges automatisés de messages entre navires par radio VHF qui permet aux navires et aux systèmes de surveillance de trafic (CROSS en France) de connaître l'identité, le statut, la position et la route des navires se situant dans la zone de navigation.

de gouvernance sont-ils nécessaires pour qu'un écosystème logistique tire profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication ?

Les dynamiques portuaires sont portées par différentes catégories d'intervenants : entrepreneuriaux d'abord, au regard des activités économiques déployées ; mais aussi institutionnels, et ce à différentes échelles de gouvernance ; associatifs enfin, notamment dans le cadre des relations port-territoire et qui peuvent jouer un rôle plus ou moins important dans la trajectoire des organisations selon les contextes. Si le développement stratégique de la plupart des ports s'appuie sur des communautés d'acteurs locaux, certains ont vu la montée en puissance d'acteurs internationaux à la faveur de la globalisation des activités durant les trois dernières décennies. Ils sont armateurs, transitaires, manutentionnaires ou logisticiens d'envergure internationale.

Selon Monios (2019), la gouvernance portuaire et la gouvernance maritime ne peuvent donc plus être considérées séparément. Les affréteurs et opérateurs de terminal ont acquis récemment un rôle important, vis-à-vis des autorités portuaires, dans les décisions d'investissement à mener au sein des terminaux, notamment en raison de la fragmentation des responsabilités qui affaiblit les acteurs publics.

Par ailleurs, comme l'ont démontré Dovers et Hezri (2010), les modèles de gouvernance portuaire doivent accorder une plus grande attention aux défis politiques découlant à la fois de l'intégration horizontale ainsi que verticale. Les multiples échelles d'encastrement (tant horizontales que verticales) produisent un problème d'action collective sans mécanisme de résolution, ce qui conduit à un problème de parasitisme, accentué lorsque les acteurs sont d'envergure mondiale.

Entre compétition (sur certains appels d'offres) et coopération (sur des terminaux cofinancés et des arrangements contractuels), se développent ainsi des relations nouvelles dont l'analyse à l'échelle mondiale laisse apparaître des relations privilégiées entre certains armateurs et opérateurs portuaires. Près de 20% des trafics mondiaux sont traités sur des terminaux dont le capital de l'opérateur est un mixte entre opérateurs de terminaux et compagnies de lignes régulières (Soppé et al., 2009).

Les formes de coordination et de partenariats sont nombreuses (simple contrat court terme, joint-venture) illustrant un rapport complexe de compétition et de coopération entre les deux acteurs de la terminalisation⁵.

Une question connexe est que, de la même manière que les modèles traditionnels de gouvernance portuaire n'ont pas suffisamment prêté attention au rôle des acteurs externes, la littérature sur la gouvernance polycentrique a sous-estimé le rôle des acteurs mondiaux qui ne peuvent être contenus et influencés par les autres acteurs du système polycentrique, liés à leurs juridictions locales et nationales.

⁵ Le mouvement de terminalisation, se définissant comme la reprise des terminaux dans le monde entier par des compagnies de lignes régulières et des opérateurs portuaires

Un modèle de gouvernance polycentrique met en évidence le fait que les ports sont des entités individuelles en concurrence mais aussi en coopération avec d'autres ports au sein d'une même région et/ou pays, ce qui complique le modèle traditionnel de gouvernance fédérale verticale.

3- INTERET ACADEMIQUE DE LA RECHERCHE ET RESULTATS ATTENDUS

Au vu des développements précédents concernant le contexte managérial de la logistique portuaire, de nombreuses interrogations animent également la communauté des chercheurs en Sciences de Gestion parmi lesquelles se posent notamment les questions de la gouvernance portuaire (3.1), de la transformation organisationnelle (3.2) et du lien unissant la gouvernance d'écosystèmes logistiques et la transformation numérique (3.3).

3.1 - Gouvernance portuaire

La gouvernance désigne une technique de gestion sociale reposant sur la création d'une relation de confiance entre les différents partenaires du processus de décision politique. Cette relation de confiance doit faciliter la coopération entre les acteurs, simplifier leurs transactions, et rendre plus disponibles l'accès aux connaissances et expériences des autres acteurs. Elle permet dès lors de produire une norme plus efficace, mais aussi plus effective puisque les acteurs y consentiraient plus facilement (Pitseys, 2010).

L'examen des publications sur la gouvernance portuaire par Vieira et al. (2014) a suggéré que les études sur la gouvernance portuaire restent peu concluantes, notamment en ce qui concerne le lien avec la performance portuaire. Des lacunes particulières existent concernant les questions de "comment il est gouverné" et "dans quel but".

Une revue plus récente de Zhang et al. (2018) souligne que la question du "comment" reste un sujet de recherche à approfondir. Cela s'explique par les nombreux conflits entre les groupes de parties prenantes et notamment concernant la définition et la gestion de l'intérêt public.

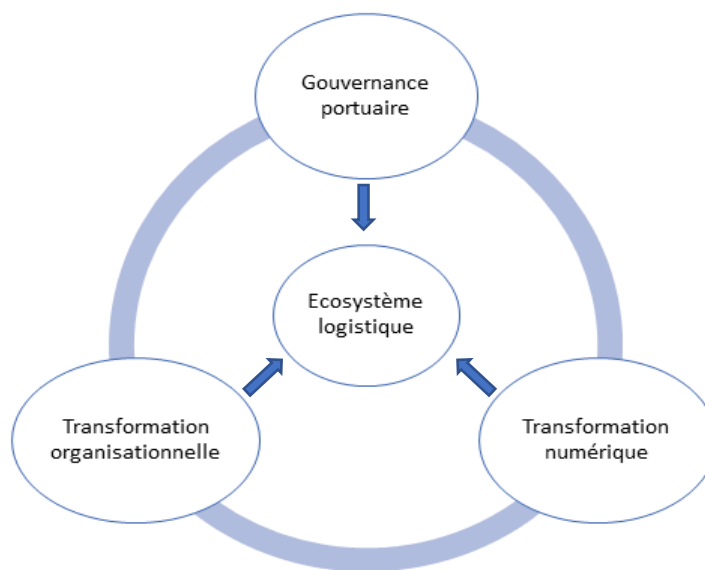
3.2 - Transformation organisationnelle

La question de la transformation organisationnelle d'une entreprise est traitée par la communauté de chercheurs en science de gestion (Rowe et Besson, 2011), mais qu'en est-il de la transformation organisationnelle d'un écosystème logistique complexe ? La complexité de l'écosystème logistique réside dans la transformation collective requise, les partenariats des ports et collectifs portuaires avec des entreprises technologiques et des entreprises de services du numérique (ESN), la nécessaire coévolution des compétences, la collaboration entre secteurs public et privé, la gestion de données massives pour les transformer aux données utiles aux flux (avec les questions de propriété des données), la variété des flux concernés également par l'interconnectivité (vrac, conteneur, fleuve, rail, route).

Quelles sont les modalités spécifiques de la transformation organisationnelle induites par cette complexité ?

3.3 - Gouvernance d'écosystèmes logistiques et transformation numérique

On trouve aujourd'hui dans la littérature académique des travaux sur le lien entre la gouvernance des chaînes logistiques et leur système d'information (Fabbe-Costes et Lancini, 2009) (Guérin et Lambert, 2012) (De Corbière et Rowe, 2013) (Ouabouch, 2016). Mais qu'en est-il de la gouvernance des écosystèmes logistiques et comment l'évolution des TIC va-t-elle l'impacter ? Et inversement comment les modes de gouvernance d'écosystèmes logistiques vont-ils devoir s'adapter aux évolutions des TIC ?



4 – FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS

Plusieurs fondements théoriques serviront de cadre à notre recherche pour étudier l'effectivité des transformations numérique et organisationnelle d'un écosystème : la théorie des ressources (Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Conner (1991)), la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983)).

Nous ferons également appel à trois concepts-clés pour définir les termes de la question principale de recherche : les écosystèmes d'affaires selon James Moore (1993), la transformation organisationnelle sous le prisme des travaux de Rowe et Besson (2011), et enfin l'effectivité selon Birley et Westhead (1990).

4.1 – Fondements théoriques

4.1.1 La théorie des ressources

L'analyse des ressources mobilisées par les acteurs portuaires dans le cadre de leurs projets de transformation numérique pourrait être réalisée à partir de la classification des ressources logistiques de Duong et Paché (2015) qui est utilisée comme grille de lecture après adaptation au contexte de la logistique portuaire.

La théorie des ressources connaît un développement continu dans le champ du management stratégique depuis les années 1980 (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). Selon celle-ci, toute entreprise peut être vue comme un portefeuille de ressources qui déterminent la stratégie et, plus spécifiquement, les voies d'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Les ressources, qui s'expriment à travers certains savoirs, par exemple savoir concevoir, savoir distribuer, ou encore savoir communiquer, ne sont pas toujours disponibles en interne. Il faut donc être capable de les capter auprès de partenaires, notamment dans le cadre d'accords de partenariat.

Une étude qualitative exploratoire reposant sur le cas du port de Nantes-Saint Nazaire mettra au jour les ressources déployées dans leurs stratégies de transformation numérique. Les résultats visent à montrer qu'il y a cinq ressources mobilisées : des ressources technologiques, organisationnelles, physiques, relationnelles et d'expertise.

Cette recherche confrontera la grille de Duong et Paché (2015) à un terrain empirique et élargira son application au-delà de son contexte d'origine. Nous souhaitons faire émerger et structurer une réflexion autour des ressources nécessaires au déploiement d'une stratégie de transformation numérique. D'un point de vue managérial, les résultats de ce travail fourniront aux équipes dirigeantes un outil permettant d'établir un diagnostic des ressources.

4.1.2 La théorie des parties prenantes (TPP)

La notion de partie prenante (PP) a d'abord été mobilisée en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises.

La définition la plus mobilisée de PP est celle que propose Freeman (1984), et que reprennent notamment Carroll et Buchholtz (2000) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

La TPP, à la suite de la contribution de Penrose (1959), constitue donc un cadre conceptuel tout particulièrement utile pour identifier et caractériser les parties prenantes de l'écosystème logistique portuaire, comprendre leurs interactions et saisir les enjeux en présence.

Nous utiliserons les trois dimensions de la TPP proposées par Donaldson et Preston (1995) : descriptive (de quelle manière les PP affectent-elles et/ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles

?), instrumentale (ce qui en fait un outil au service de l'analyse stratégique) et normative (qui conduit à introduire une réflexion d'ordre éthique dans le management stratégique).

4.1.3 La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle (TNI) est devenue durant les trois dernières décennies une théorie prédominante dans le champ des théories des organisations et du management stratégique (Greenwood et al., 2008).

Nous l'utiliserons comme cadre d'analyse du changement institutionnel de l'écosystème logistique portuaire (ELP) : la construction de nouveaux savoirs, induite par l'arrivée de nouvelles technologies de l'information, va remettre en cause la légitimité des institutions en place (Maguire et Hardy, 2009) et peut aussi déclencher des luttes interprétatives qui conduiront à la déstabilisation des institutions. Comment s'en prémunir ou en réduire les effets négatifs ?

En nous appuyant sur le travail de DiMaggio et Powell (1983) sur les liens sociaux entre les acteurs et leurs positions dans le champ, nous cherchons aussi à comprendre le poids qu'exercent les institutions sur les acteurs, actuels et nouveaux, de l'ELP.

Dans cette étude du changement institutionnel, nous visons à démontrer comment de nouveaux acteurs (SSI, éditeurs de logiciels, concepteurs d'IA, analystes de données massives) peuvent déclencher un changement institutionnel en combinant les pratiques et les règles existantes avec de nouvelles pratiques et nouvelles règles importées d'ailleurs. L'interaction croissante avec le champ des Technologies de l'Information poussent les acteurs de l'ELP à être davantage réflexifs par rapport à leur contexte institutionnel et à altérer les institutions en présence sans pour autant les déstabiliser complètement (Greenwood et Suddaby, 2006).

La TNI nous permettra donc d'expliquer comment les institutions de l'ELP vont changer et évoluer dans le temps par l'action des acteurs.

4.2 – Approches conceptuelles

4.2.1 Les écosystèmes d'affaires (ESA)

Le concept d'écosystèmes d'affaires, introduit dans les années 1990 par James Moore dans un article de la Harvard Business Review (Moore, 1993). Les écosystèmes d'affaires permettent de comprendre la multiplicité des liens plus ou moins directs que va tisser une entreprise avec une multitude de partenaires, formant ce que l'on nomme une communauté de destin stratégique (Moore, 1996).

La notion d'écosystème d'affaires est très souvent utilisée pour décrire le secteur des technologies de l'information afin d'analyser les stratégies d'entreprises telles que IBM, Microsoft, SAP ou encore Linux (Fréry et al., 2012). Nous souhaitons donc transposer ce modèle à l'analyse des stratégies des organisations insérées dans un ELP.

Nous ferons appel à la dimension évolutionniste de l'approche écosystémique et aux concepts de coévolution des acteurs dans un écosystème.

Plusieurs recherches ont commencé à bâtir une théorie des compétences inter-organisationnelles (Foss et Eriksen, 1995 ; Dyer et Singh, 1998 ; Afuah, 2000 ; Lavie, 2006 ; Josserand, 2007). Elles ont ainsi montré l'intérêt de ressources et compétences partagées dans le maintien de l'avantage concurrentiel (Foss et Eriksen, 1995 ; Dyer et Singh, 1998), la spécificité des mécanismes à l'œuvre pour préserver les rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998), l'importance des caractéristiques des relations réticulaires dans l'appropriation de la rente par chaque firme (Lavie, 2006), l'interdépendance de chacun des membres du réseau (Afuah, 2000).

4.2.2 - La transformation organisationnelle

L'implémentation d'une innovation technologique peut nécessiter et/ou engendrer une transformation organisationnelle avant de pouvoir apporter les bénéfices attendus. Quelles en seront les modalités au sein d'écosystèmes logistiques ? (Acteurs, problèmes d'intégration des systèmes, propriété et sécurité des données, cyberterrorisme, nécessaire coévolution des compétences, partenariats, financements, ...).

Nous utiliserons comme cadre conceptuel d'analyse de la transformation numérique le modèle développé par Frantz ROWE et Patrick BESSON (Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, 2011) qui nous permettra d'en étudier l'origine (initiative), l'environnement (écologie), le processus et les résultats.

4.2.3 – Le concept d'effectivité

En langage courant, l'effectivité est le caractère de ce qui est effectif, c'est-à-dire de ce qui produit un effet (généralement positif) sur les acteurs.

En terme académique, même si elle est contrainte à l'amélioration constante de l'efficacité (Chow, Heaven et Henriksson, 1994), la littérature en management nous fournit une autre facette de la performance avec la notion d'effectivité (Birley et Westhead, 1990; Marchesnay, 1988; Van de Ven et Ferry, 1982; Lawler et Nadler, 1980). De ce fait, « l'efficacité, l'efficacité et l'effectivité seraient désormais les facteurs explicatifs de la performance. » (Guilhon et Halley, 1996).

5 – QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE

La recherche sur l'optimisation de la chaîne logistique peut être appréhendée de différentes manières :

- Par la modélisation des flux physiques (trafic routier, trafic maritime/fluvial à optimiser...),
- Par les aspects réglementaires,

- Par la compréhension des logiques des acteurs de la chaîne logistique (leurs intérêts, leurs objectifs...).

Ce travail de recherche vise à explorer les logiques d'acteurs de l'écosystème portuaire et, plus précisément, leur capacité à se transformer pour déployer efficacement les technologies de l'information.

La question principale de recherche est la suivante : **Dans quelle mesure le mode de gouvernance d'un écosystème logistique influe-t-il sur l'effectivité de sa transformation numérique ?**

6 – PLAN DE LA THESE

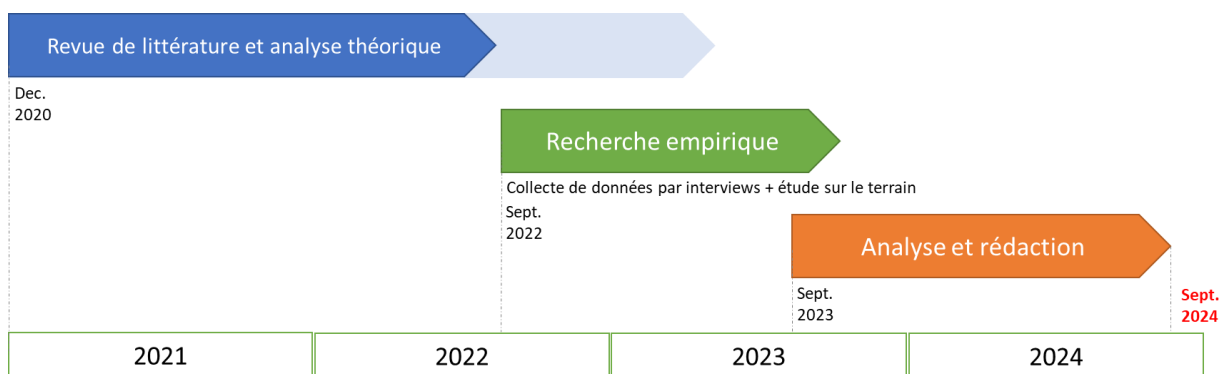
Partie 1 : Etat de l'art des écosystèmes logistiques (ESL) dans la littérature en SCM

1. La gouvernance des écosystèmes logistiques portuaires (ESLP)
2. La transformation organisationnelle au sein des ESLP
3. L'effectivité comme mode d'évaluation de la transformation numérique des ESLP

Partie 2 : étude empirique de la transition numérique d'un ESLP

1. Méthodologie : design de la recherche
2. Etude de cas : le port de Nantes-Saint Nazaire - présentation des résultats
3. Discussion des résultats

7 – PLANNING DE LA THESE



8 - BIBLIOGRAPHIE

- Acciaro, M., Ferrari, C., Lam, J. S., Macario, R., Rouboutsos, A., Sys, C., Tei, A., & Vanelslander, T. (2018). Are the innovation processes in seaport terminal operations successful? *Maritime Policy & Management*, 45(6), 787-802. <https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1466062>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure : An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems : How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333. <https://doi.org/10.1002/smj.821>
- Adriana Karas. (2020). The role of digitalization for smart port concept. *63rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – « Building Resilient Society »*, 406-412. https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/347444989_Using_the_Balanced_Scorecard_for_translating_strategy_into_actions_and_for_exercising_of_effective_control/links/5fdc722b92851c13fe974931/Using-the-Balanced-Scorecard-for-translating-strategy-into-actions-and-for-exercising-of-effective-control.pdf#page=414
- Agatić, A., & Kolanović, I. (2020). Improving the seaport service quality by implementing digital technologies. *Pomorstvo*, 34(1), 93-101. <https://doi.org/10.31217/p.34.1.11>
- Besson, P., & Rowe, F. (2011a). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information & management*, 16(1), 3-34. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/sim.111.0003>
- Blanchet, M. (2016). Industrie 4.0 Nouvelle donne industrielle, nouveau modèle économique. *Ouverture*, 46(1), 62-85.
- Boissinot, A. (2009). *Opportunisme et gouvernance des relations inter-organisationnelles : Le cas de la prestation de services logistiques dans le secteur automobile français* [These de doctorat, Aix-Marseille 2]. <https://www.theses.fr/2009AIX24013>
- Couzineau-Zegwaard, E. (2020). L'impact de la digitalisation sur l'écosystème d'affaires de la Supply chain: Le cas des Control Towers. *La Revue des Sciences de Gestion*, 301-302, 85-97. <https://doi.org/10.3917/rsg.300.0086>
- David, A. (2003), Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion* (39), 139.
- De Corbière, F., Rowe, F., & Wolff, F.-C. (2012). De l'intégration interne du système d'information à l'intégration du système d'information de la chaîne logistique. *Systemes d'information management*, 17(1), 81-111.
- De Corbière, F., & Rowe, F. (2013). Systèmes d'information et gouvernance des chaînes logistiques : Le cas des Centres de Consolidation et de Collaboration. *Logistique & Management*, 21(2),

- 47-56. <https://doi.org/10.1080/12507970.2013.11517016>
- Durand, B. (2007). *Les modes de gouvernance des chaînes logistiques du BtoC*.
- DiMaggio P., W. Powell (1983), The iron-cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, vol. 48 april, 147-160.
- Dovers, S. R., & Hezri, A. A. (2010). Institutions and policy processes : The means to the ends of adaptation. *WIREs Climate Change*, 1(2), 212-231. <https://doi.org/10.1002/wcc.29>
- Fabbe-Costes N., M. Jahre (2008), Supply chain integration and performance: a review of the evidence, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 19 n°2, 130-154.
- Fabbe-Costes N. (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue Française de Gestion*, n°156, 151-166.
- Fabbe-Costes, N. (2007). La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : Les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile. In in P. G. et S. Alain (coord.) (Éd.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : Perspectives stratégiques* (p. Chapitre 1, p.19-43). Presse Universitaire de Grenoble (PUG). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03313023>
- Fabbe-Costes, N., & Lancini, A. (2009). Abstract. *Management Avenir*, 24(4), 123-145.
- Fel, F., Cayla, J., & Carbone, V. (2020) L'industrie 4.0 peut-elle favoriser une relocalisation de la production en France ? *Logistique & Management*, 28:1, 18-28, DOI: 10.1080/12507970.2019.1683477
- Fréry, F., Gratacap, A., & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, 222(3), 69-75.
- Fulconis F., G. Paché (2005), Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ?, *Revue Française de Gestion*, n°156, 167-186.
- Garduño Correa Magallanes, E., & Szymiczek, M. (2020). *Study—Port Cities of the Future*. <https://doi.org/10.17185/dupublico/72099>
- Geerlings, H., Kuipers, B., & Zuidwijk, R. (2017). *Ports and Networks : Strategies, Operations and Perspectives*. Routledge.
- Gizelis, C.-A., Mavroeidakos, T., Marinakis, A., Litke, A., & Moulos, V. (2020). Towards a Smart Port : The Role of the Telecom Industry. In I. Maglogiannis, L. Iliadis, & E. Pimenidis (Éds.), *Artificial Intelligence Applications and Innovations. AIAI 2020 IFIP WG 12.5 International Workshops* (p. 128-139). Springer International Publishing.
- González, A. R., González-Cancelas, N., Serrano, B. M., & Orive, A. C. (2020). Smart ports : Ranking of Spanish port system. *World Scientific News*, 144, 1-12.
- González-Cancelas, N., Molina Serrano, B., & Soler-Flores, F. (2020). The Promotion of the Digitalization of the Spanish Port System Through the Business Observation Tool. *Ingeniería y Desarrollo*, 38(2), 338-363. <https://doi.org/10.14482/inde.38.2.650>
- Guérin, F., & Lambert, R. (2012). A renewal in supply chain governance. *Revue française de gestion*,

- 227(8), 31-44.
- Guilhon, A., & Halley, A. (1996). Efficience logistique et stratégie. Communication au IIIe congrès international francophone de la PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 23-25.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Livre blanc sur la recherche portuaire, CNRS, février 2022.
- Loilier, T., & Malherbe, M. (2012). Le développement des compétences écosystémiques. *Revue française de gestion*, 222(3), 89-105.
- Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I., & Serraféro, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires. *Revue française de gestion*, 222(3), 123-134.
- Monios, J. (2019). Polycentric port governance. *Transport Policy*, 83, 26-36.
- Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, p. 297.
- Moore, J. F. (s. d.). *Digital Business Ecosystems in Developing Countries An Introduction*. 3.
- Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75. <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
- Ouabouch, L. (2016). Pouvoir et leadership en management des chaînes logistiques : Quels bénéfices des dispositifs de gouvernance inter-organisationnelle ?
- Papert, M., & Pflaum, A. (2017). Development of an Ecosystem Model for the Realization of Internet of Things (IoT) Services in Supply Chain Management. *Electronic Markets*, 27(2), 175-189.
- Peltoniemi, M., & Vuori, E. (s. d.). *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*.
- Philbeck, T., & Davis, N. (2018). THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION : SHAPING A NEW ERA. *Journal of International Affairs*, 72(1), 17-22.
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65(2), 207-228.
- Samuel, K. E., & Spalanzani, A. (2009). *Apprentissage interorganisationnel et supply chain management : Vers une gestion des connaissances partagées*. 11p.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management—4ème édition*. Dunod.
- Woessner, R. (2010), *La France : aménager les territoires*, St-juste-la-pendue: SEDES
- Zhou, L., Chong, A. Y. L., & Ngai, E. W. T. (2015). Supply chain management in the era of the internet of things. *International Journal of Production Economics*, 159, 1-3.