Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-172

What leadership for the Logistic Service providers in the supply chain of the French automotive industry ?

Dominique BONET FERNANDEZ
Aline BOISSINOT

http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

What leadership for the Logistic Service providers in the supply chain of the French automotive industry ?

Dominique BONET FERNANDEZ, IPAG Business School,
CRET-LOG (AMU)
dominique.bonet-fernandez@ipag.fr

Aline BOISSINOT, CEDAG, Université Paris Descartes,
aline.boissinot@parisdescartes.fr

Abstract:

This article aims to contribute to a better understanding of the logistics service provider (LSP) role and skills to hold to ensure supply chain performance. The increasingly outsourcing of non-core functions by firms gives the LSP a prominent role in the organization and workflow management of the supply chain. Through the example of a major French automotive industry PSL we illustrate the evolution of the PSL leadership in this specific supply chain.

Keywords: Leadership, Power, Supply Chain, Third Party Logistics provider

Postprint : « Quel leadership pour les Prestataires de Services Logistiques dans la supply chain de l'automobile ? », **Logistique & Management,** **Vol.20 n°2 – 2012.**

Introduction

Les organisations constituant la *supply chain* se concentrent sur la coordination des activités notamment au travers de l'organisation logistique. Afin de renforcer leur place et leur légitimité vis-à-vis des autres acteurs, les prestataires de services logistiques (PSL) offrent des activités de plus en plus larges et des domaines d'expertise spécifiques. « *Souvent le prestataire joue un rôle d'organisateur, de chef d'orchestre…sa valeur ajoutée consiste aussi à proposer à des dates régulières des plans de re-engineering afin d'améliorer la solution globale en terme de coûts et de qualité de service* ».[1] Etant tributaires des besoins évolutifs de leurs clients, ils doivent conduire les changements nécessaires à une adaptation permanente.

Le marché de la prestation de services logistiques s'est considérablement développé et structuré durant les 30 dernières années, stimulé à la fois par le développement de l'offre et de la demande de services logistiques globaux (Langley *et al.* 2009 ; Zacharia *et al.* 2011). Les PSL étendent leurs compétences pour devenir des intermédiaires incontournables. Ils interviennent tout au long de la chaîne logistique depuis le transport des matières premières, leur stockage voire leur assemblage (*pré ou post-manufacturing*) en aval, jusqu'au client final. Ainsi, au fil des années, les PSL proposent des activités de plus en plus larges pour mettre en adéquation l'offre et la demande (Hertz et Alfredsson, 2003 ; Fulconis *et al.* 2011 ; Zacharia *et al.* 2011). Ils évoluent d'une simple maîtrise d'exploitation des activités à une maîtrise de conception des systèmes logistiques (Fulconis *et al.* 2011). L'objectif de cette recherche est de comprendre l'influence des PSL dans les décisions stratégiques de l'organisation de la *supply chain*. Nous nous interrogeons particulièrement sur le leadership que les PSL détiennent suite au développement de leurs nombreuses activités. Dès lors, il conviendra de différencier les types de prestations logistiques afin de mieux comprendre le leadership qu'ils peuvent exercer

[1] Prestataires logistiques, du stockage au pilotage des flux, *Supply Chain Magazine* n°64, mai 2012, p 42.

(fret, entreposage, réseaux express, logistique intégrée) dans la dynamique d'externalisation à l'œuvre dans la *supply chain*. Dans cette perspective, il ne s'agit donc pas de comprendre en quoi l'externalisation logistique est compatible ou non avec une organisation efficiente de la *supply chain*, mais nous souhaitons comprendre comment au fil des années les PSL ont conforté leur place dans la *supply chain* pour *éventuellement* l'influencer. Ce faisant, notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à appréhender les formes de leadership caractérisant les *supply chains.*

Afin de répondre à notre question de recherche, nous nous appuyons sur une revue de la littérature sur le leadership au sein de la *supply chain* illustrée par le cas d'un PSL œuvrant dans le secteur automobile. Les résultats de l'étude sont discutés et confrontés à notre questionnement. Nous concluons sur les apports, limites et perspectives riches de cette recherche.

I. Les relations de leadership dans la *supply chain*

Avant d'aborder les dimensions comportementales du management de la *supply chain*, il paraît utile de la définir. Il s'agit d'un réseau de partenaires qui transforment collectivement des biens et services en amont en produits finis en aval, valorisés par le consommateur final, tout en générant une création de valeur à chaque étape (Harrison et van Hoek, 2008). Pour Poirel et Bonet Fernandez (2006), cette chaîne comporte un ensemble d'opérations de distribution, de gestion de production et des approvisionnements, réalisées par un certain nombre d'entreprises de type industriel, commercial ou prestataire de services dans une logique de coordination de l'offre par la demande. Fulconis et Paché (2005) la caractérisent par un management triptyque : formalisation d'un projet collectif commun à plusieurs entités, construction d'un assemblage de compétences industrielles, commerciales et logistiques et

pilotage des différents partenaires impliqués. Cette chaine multi-acteurs est classiquement analysée dans la littérature dans la perspective des industriels et des distributeurs, acteurs clés. Cependant, elle est constituée d'un ensemble d'acteurs varié parmi lesquels les PSL occupent une place essentielle faisant l'interface entre ses acteurs clés. Dans cette optique, nous nous focalisons sur les PSL et leur rôle dans la *supply chain*.

1.1. Leadership et *supply chain*

La notion de leadership dans la *supply chain* prend ses racines dans les théories comportementales dans le contexte du canal de distribution (Etgar, 1977 ; Cox, 2001 ; Bonet Fernandez, 2008). La plupart des représentations du leader le caractérise par sa puissance et son caractère dominant dans la *supply chain* (Maloni et Benton, 2000 ; Defee *et al.* 2010) or la littérature récente élargit les bases du leadership non seulement aux dimensions comportementales -l'approche par le pouvoir apparaissant dépassée- (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Hogg *et al.* 2003 ; Hollander, 2009) mais s'intéresse aux organisations dirigées conjointement par plusieurs leaders (Eisenhardt et Zbaracki 1992 ; Hambrick, 2007 ; Reid et Karambayya, 2009). La distribution des rôles, des objectifs et des responsabilités au sein d'une *supply chain* répartit de fait le leadership entre ses membres.

Le leadership est un processus par lequel un individu (ou un partenaire) influence le groupe auquel il appartient afin d'atteindre un objectif commun (Northouse, 2010). Les concepts clés de processus, influence, groupes et buts sont ainsi mobilisés. Pour Crozier et Friedberg (1977), l'expertise, le contrôle de l'environnement, la communication et l'usage de procédures et de processus structurant l'organisation constituent les bases du leadership du leader dont le rôle premier est, selon Shipley et Egan (1992), d'adopter un mode partenarial et de persuader les autres membres de l'organisation de l'adopter. Il est dans l'intérêt du leader de développer une plateforme de confiance, d'harmonie et de coopération, créant les

conditions les plus favorables à la performance. Afin de créer cette plateforme, une communication abondante, de l'interaction sociale, une recherche de consensus, la reconnaissance des intérêts mutuels et la coordination des activités sont nécessaires.

Pour Crozier et Friedberg (1977) l'acteur détenant la ressource « information » et la capacité de la diffuser efficacement dans la chaîne bénéficie d'un leadership déterminant. Ainsi, l'une des sources de pouvoir proposée par Crozier et Friedberg (1977), la maîtrise des relations avec l'environnement par le biais de l'information nous paraît pertinente pour comprendre la dynamique sociale dans la *supply chain*.

A partir de la classification traditionnelle des sources de pouvoir de French et Raven (1959), on distingue 5 sources de pouvoir nous permettant d'établir le caractère dual du leadership de la *supply chain*. Le *pouvoir de récompense* est la capacité à communiquer sur les conséquences positives. Le *pouvoir coercitif* repose sur la possibilité de faire preuve d'autorité en sanctionnant un défaut de conformité, de résultat. Le *pouvoir de légitimité* concerne le grade, le niveau hiérarchique supérieur conféré par ce pouvoir. C'est souvent le pouvoir de l'organigramme. Le *pouvoir de référence* est le pouvoir détenu par association avec ceux qui détiennent le pouvoir. Enfin, le *pouvoir d'expertise* repose sur des connaissances spécifiques, des expertises, des qualifications particulières.

Dans la littérature, plusieurs auteurs ont approché le pouvoir et le contrôle de la distribution sous l'angle des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Clemons et Row, 1992).

Peu de recherches sur l'influence du PSL dans la *supply chain* existe à notre connaissance. La plupart des recherches sur la chaîne d'offre portent sur ses composants techniques et physiques plutôt que sur ses composants managériaux et comportementaux (Lambert et Cooper, 2000 ; Cox, 2001 ; Watson, 2001 ; Colin, 2005 ; Zhao *et al.* 2007) or le *supply chain* management ne se limite pas à la mise en œuvre de systèmes d'information, mais relève à la

fois d'un projet organisationnel et humain et d'une dynamique politique (Watson, 2001 ; Paché, 2006). Des travaux sur la confiance et l'engagement dans la chaîne logistique doivent être intégrés à cette réflexion, (Fenneteau et Naro, 2005 ; Ireland et Webb, 2007 ; Langley, 2009). Depuis quelques années, les recherches académiques sur la logistique se développent soutenues par des professionnels cherchant des réponses opérationnelles à leurs interrogations et souhaitant améliorer la performance de leurs organisations (Boissin *et al*. 2006). Elles soulignent le rôle dominant du PSL dans l'organisation et la gestion de la *supply chain*.

Pour notre recherche, nous nous appuyons sur la définition du leadership dans la *supply chain*, proposée par Defee *et al.* (2010, p.765) : *« concept relationnel impliquant un leader de la supply chain et un ou plusieurs suiveurs qui interagissent dans un processus dynamique d'influence mutuelle* ». Ces auteurs identifient 4 caractéristiques du leader qui se distingue par sa meilleure « …*capacité à déployer les 4 fondements du leadership, en relation avec ses partenaires : organisation capable d'influence forte, clairement identifiable par ses comportements, créateur de vision et instaurant des relations avec les partenaires de la supply chain* » (p.766). La littérature sur le leadership s'est principalement intéressée au rôle de l'acteur clé, or la *supply chain* est une organisation multi-acteurs où le leadership apparait comme étant partagé. De ce fait, notre recherche porte sur un acteur essentiel mais paradoxalement peu étudié dans cette perspective, le PSL.

1.2. Les stratégies des PSL au sein de la *supply chain*

Le périmètre des entreprises est en perpétuel mouvement. Depuis toujours, les organisations se posent la question du « *make or buy* », choisir entre faire soi-même ou acheter sur le marché (Quinn et Hilmer, 1994). Elles sont à la recherche de la forme organisationnelle la plus satisfaisante et « *l'externalisation est conçue comme transformatrice par 50 % des entreprises* » (Quélin, 2007, p. 122). Ainsi, l'externalisation permet de gérer les frontières de

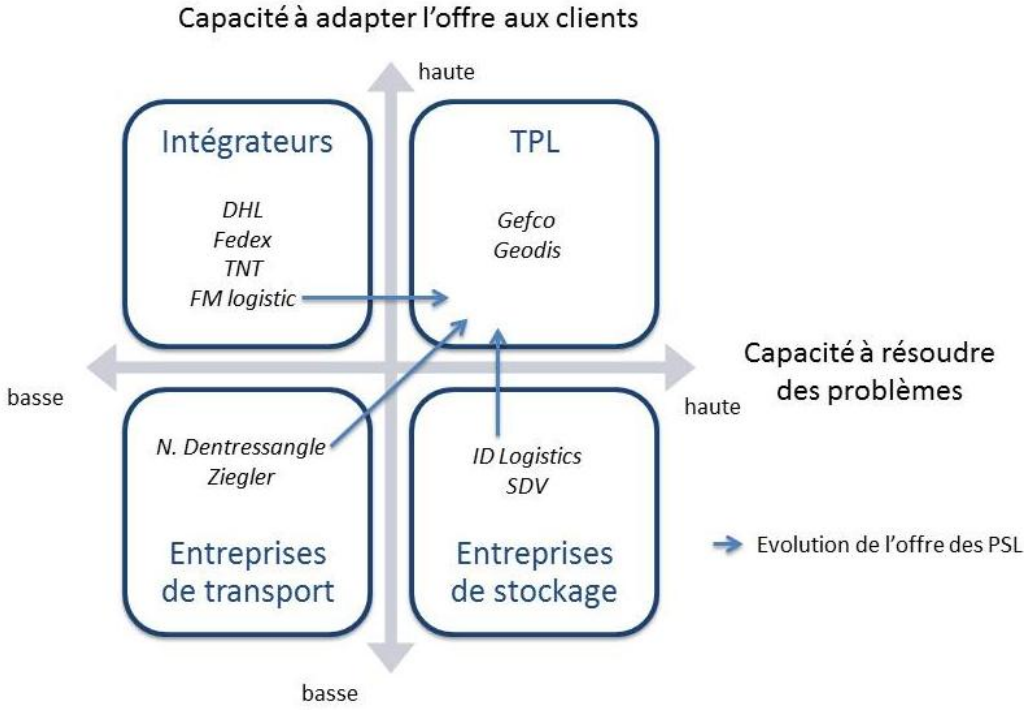
son activité et de choisir les axes de développement en investissant dans une activité particulière. L'émergence des PSL s'explique notamment par les stratégies de désengagement, des industriels et des distributeurs, d'activités jugées « périphériques » et par un recentrage sur leur cœur de métier, les activités jugées « essentielles » (Paché et Sauvage, 2004). Le recours au PSL par un chargeur découle de multiples motivations : augmenter la productivité, développer rapidement une capacité de stockage, se centrer sur son cœur de métier, trouver des solutions plus « durables » de gestion des flux, faire face à l'incertitude de l'environnement. Mais le choix s'effectue également en fonction des ressources et compétences non disponibles en interne et celles nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel (Abdur Razzaque et Chen Sheng, 1998 ; Barthélemy, 2006). A chacune des motivations se combinent des enjeux différents pour l'organisation, de nature opérationnelle et stratégique. Les enjeux opérationnels sont liés à l'efficacité et la performance d'une activité. Quant aux enjeux stratégiques, ils sont liés au développement de l'entreprise et « *supposent un bilan préalable des axes de développement stratégique et des compétences futures de l'entreprise* » (Quélin, 2007, p. 113). Cependant, dans un contexte de crise, les risques de réintégration des activités logistiques par les chargeurs sont plus présents et menacent le développement des activités des PSL (Fulconis et Roveillo, 2008).

De par le caractère transversal de la logistique, plusieurs activités interviennent sur les flux physiques et d'informations : achats, distribution, production, entreposage, systèmes d'information, etc. requérant à chacune des étapes du processus des compétences particulières. Certains PSL se sont spécialisés dans la réalisation de services complexes, alors que d'autres ont opté pour une large offre de services logistiques, faisant même appel à d'autres PSL). Toutefois, les demandes des donneurs d'ordres sont de plus en plus conséquentes nécessitant de lourds et coûteux investissements spécifiques pour le PSL, tels

que l'acquisition d'une technologie, d'une flotte de camions ou la construction d'un entrepôt ou toute autre infrastructure logistique.

La littérature logistique a conceptualisé ces évolutions en distinguant différents types de PSL en fonction de leur capacité à adapter leur offre de service à leurs clients ainsi que leur capacité à résoudre les problèmes logistiques qui leur sont posés (notamment à travers l'innovation de service) (Hertz et Alfredsson, 2003). Le croisement des deux caractéristiques aboutit à une typologie de quatre types d'acteurs logistiques, présentée par la figure 1.

Figure 1 : Une typologie des PSL et de leur évolution



Source : d'après Hertz et Alfredsson, (2003) et Boissinot (2009)

Les premiers acteurs logistiques, sont issus du transport, comme Norbert Dentressangle[2]. Ces PSL proposent notamment des offres de transport de marchandises d'un point A à un point B avec des prestations annexes limitées à de la gestion administrative (groupage, dédouanement,

[2] www.norbert-dentressangle.fr

etc.). La deuxième catégorie concerne des entreprises de stockage, tels que SDV[3]. Ces entreprises se sont spécialisées dans l'entreposage et la gestion induite (mise en place de techniques de gestion des stocks, *picking*, etc.). La troisième est constituée d'acteurs issus de la messagerie, comme DHL ou Fedex. Ils sont qualifiés d'intégrateurs car leur mission s'est focalisée sur le pilotage, pour le compte de leur client, de l'ensemble du processus logistique.

La sophistication des processus logistiques confère progressivement aux PSL le contrôle des activités dont la maîtrise échappe désormais aux donneurs d'ordre (Bolumole, 2003). Cette évolution fulgurante de la complexité des réseaux, des processus et des produits (Marasco, 2008) a permis l'émergence d'un quatrième type d'acteurs appelés dans la littérature anglo-saxonne, les « Third Party Logistics » (3PL). Ces derniers se définissent comme des « *prestataires de services logistiques réalisant des activités basiques pour le compte d'un chargeur telles que la gestion et l'exécution du transport et de l'entreposage […]. De plus, d'autres activités peuvent être incluses, comme la gestion des stocks, la gestion des systèmes d'informations opérationnels telles que le suivi et la localisation de marchandises, des activités à forte valeur ajoutée telles que l'assemblage et l'installation des produits, ou même la gestion de la supply chain* » (Berglund *et al.* 1999, p. 59).

Le 3PL ne doit pas seulement accomplir des tâches (stockage, préparation de commande, distribution, etc.) mais il se voit attribuer un rôle de coordinateur de la *supply chain* (Bolumole, 2003). Les 3PL sont, en partie, issus de l'évolution des transporteurs, intégrateurs et entreprises de stockage tels que N. Dentressangle, ID Logistics ou FM Logistic, et pour autre partie issus de grands groupes manufacturiers tels que Gefco, filiale de PSA ou de services aux industries comme Kuehne + Nagel[4]. De plus en plus, ces PSL se sont vus confier des activités diverses et complexes et prennent ainsi part au processus de production. Ainsi,

[3] www.sdv.com
[4] www.kn-portal.com

Geodis transporte, stocke, approvisionne et transforme des équipements pour le compte de grands groupes automobiles français. Sur certains modules de composants automobiles[5], les PSL tendent à substituer logistiquement certains équipementiers en assurant des services à valeur ajoutée (par exemple, l'assemblage des modules comme les pare-chocs). L'évolution de l'offre des 3PL vers des solutions complexes, combinée au rôle prépondérant qui leur est confié au sein des *supply chains*, questionnent certains auteurs sur l'existence d'un cinquième type de prestataire : les 4PL[6] (Hertz et Alfredsson, 2003). Il s'agirait de PSL travaillant dans les deux parties hautes de la matrice suggérée par la figure 1 : adapter l'offre aux clients et résoudre les problèmes. En outre, ces PSL prendraient en charge le pilotage de la *supply chain* en se limitant à coordonner un petit nombre de clients en s'appuyant sur une profonde maîtrise des systèmes d'information. Dès lors, ce type de PSL détiendrait les attributs du leadership pour influencer sa *supply chain* (informations, capacité de diffusion, etc.).

II. Etude empirique : le cas d'un PSL de la *supply chain* automobile

Afin d'illustrer notre recherche, nous avons choisi de présenter le cas d'un PSL français offrant des activités le qualifiant de 3PL (cf. figure 1). Nous ne pouvons le nommer pour des raisons de confidentialité qui ne nuisent cependant aucunement à la restitution des résultats, validée avec le PSL étudié. De plus, le cas présenté est issu d'une recherche doctorale portant sur les comportements des PSL au sein des *supply chain* automobiles. Le corpus de données générées a été très important. Il nous permet aujourd'hui une exploitation sur de nombreux thèmes connexes. Afin de structurer nos données *a posteriori*, selon notre objet de recherche actuel (le leadership dans la *supply chain*) nous nous sommes appuyés sur la grille d'analyse

[5] Un module est un « *ensemble de pièces ou de composants qui ne participent pas nécessairement de la même fonction mais qui se complètent un tout géométrique cohérent. Par exemple le bloc avant combine des fonctions thermique moteur de cohésion de carrosserie, voire de style par la face avant et le pare-chocs* » (Puig, 2003, p. 392).
[6] Le concept de 4PL a été créé et déposé par Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture) en 1997.

de Defee *et al.* (2010) qui nous permet d'exploiter et d'ordonner notre corpus de données initiales de manière pertinente.

2.1 Méthodologie de la recherche : l'étude de cas

L'objectif de la recherche étant descriptif et compréhensif, nous avons choisi une méthodologie qualitative qui permet un ancrage de proximité (avec les interviewés), une richesse et un caractère englobant (nombreuses données), une forte puissance explicative des processus, et une meilleure stratégie de découverte et d'exploration (Miles et Huberman, 2005). L'étude qualitative permet de mieux cerner le contexte de la recherche, elle est en outre motivée par l'éthique du chercheur (Wacheux, 1996).

Les PSL spécialisés dans le secteur automobile ont constitué notre source d'information principale. Le secteur automobile a été choisi car l'excellence des relations logistiques qui le caractérise est considérée comme l'une des clés de la réussite. Acteur principal dans l'économie française, le secteur automobile attire toute l'attention des chercheurs, d'autant qu'il est précurseur de nombreux principes comme le juste-à-temps, la mise en tension des flux, les livraisons en synchrone, etc. : « *le secteur qui apparaît comme le plus dynamique et le plus innovant en logistique amont est très certainement celui de l'automobile* » (Colin, 1997, p.73). Pour mettre en œuvre ces innovations, les constructeurs automobiles et équipementiers font appel de plus en plus systématiquement à des spécialistes tels que les PSL, d'autant qu'ils se sont progressivement désengagés de leurs activités annexes telles que la production d'équipements ou la logistique. Toutefois, la crise traversée par le secteur automobile atténue cette tendance. En effet, les équipementiers réintègrent les activités productives (assemblage de composant) génératrices d'activités internes. Cependant, les activités « logistiques » de transport et stockage restent confiées aux PSL faute de place, de compétences et pour des raisons financières, les PSL optimisant pleinement cette fonction.

Afin d'apporter un éclairage empirique à notre questionnement sur le leadership des PSL, deux sources d'informations ont été mobilisées. Les données primaires, générées par les entretiens avec les managers du PSL, sont des données déclaratives. Compte tenu de la nature exploratoire de notre recherche, nous avons mené des entretiens semi-directifs (cf. encadré 1).

Encadré 1 : Thèmes du guide d'entretien

- Généralités sur l'entreprise ;
- Le poste du répondant ;
- Les relations inter-organisationnelles de la SC ;
- La phase de négociation ;
- La rédaction du contrat ;
- Les spécificités du contrat ;
- La gouvernance de la relation inter-organisationnelle ;
- Les outils du pilotage ;
- La socialisation des acteurs ;
- La confiance ;
- Les stratégies de l'entreprise.

Les données secondaires recueillies ont pris de multiples formes telles que des rapports internes et sectoriels, des revues de presse professionnelle ainsi que tout document interne fournis par nos répondants. Ces documents ont été traités afin d'enrichir l'analyse. L'objectif était de trianguler les sources d'informations et d'améliorer la validité des résultats. En définitive, la démarche empirique nous a conduits à réaliser 11 entretiens chez un PSL sur une période de 8 mois allant de février 2008 à octobre 2008 et réactualisés en août 2012 auprès d'un responsable projet et d'un directeur *supply chain*. La recherche a été complétée par deux entretiens d'experts, à savoir un consultant, responsable de la réalisation du Baromètre *Outsourcing* pour le compte du cabinet Ernst et Young ainsi qu'un logisticien de l'organisme GALIA (Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile). Ces quatre acteurs clés de la logistique, mais extérieurs à l'organisation étudiée, sont effectivement détenteurs d'informations de première importance sur le contexte général du secteur automobile.

Tableau 1 : panel de répondants

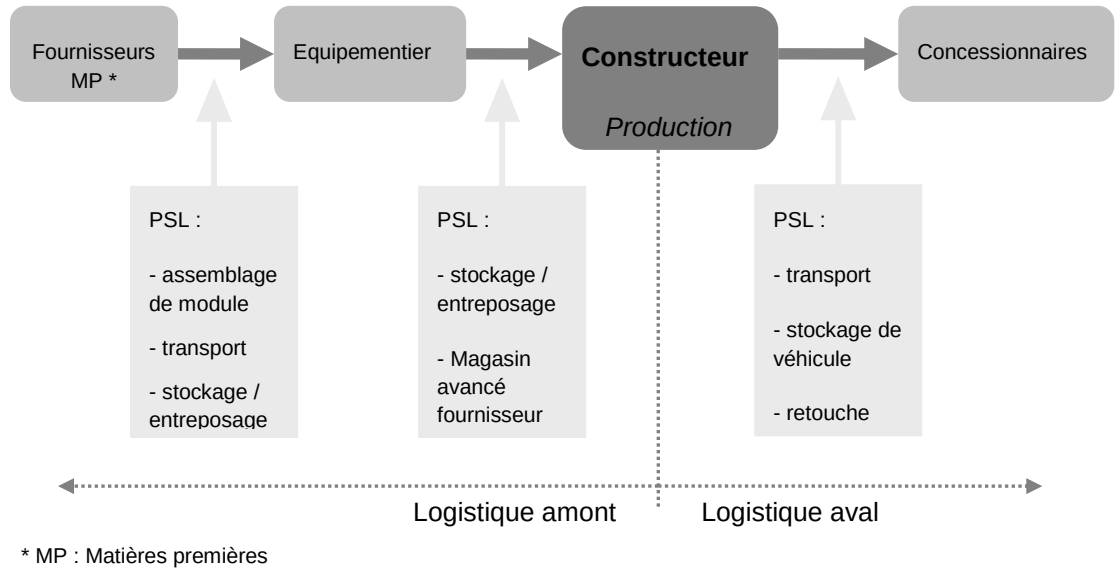
PSL		Experts	
Responsable commercial	1	Directeur *Supply chain*	1
Direction des Systèmes d'Information	1	Responsable projet	1
Responsable Qualité	1	Consultant	1
Responsable de site	1	Logisticien GALIA	1
Ingénieurs logistiques	3		
Bureau d'études et responsable de projet	1		
Prévisions des ventes	1		

L'ensemble des données recueillies a été retranscrit et analysé grâce à une analyse de contenu à l'aide du logiciel N'vivo.

2.2. Le cas d'un PSL à haute valeur ajoutée pour la *supply chain*

Le PSL étudié est un acteur historique du secteur automobile français et offre trois types de prestations : des offres globales et des offres de « pre-production » (préassemblage avant la ligne de production) et de « post-production » qui visent à réaliser des opérations de différenciation retardée sur les véhicules (montage de feux anti-brouillard, de systèmes d'alarme, etc.). L'organisation du PSL lui permet de proposer des offres sur un plan mondial aux différents constructeurs et équipementiers, alors qu'il agissait sur une base purement nationale à ses origines. L'ensemble des prestations offertes par ce PSL est représenté dans la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Les activités du PSL au sein de la chaîne logistique automobile



Source : Boissinot, 2009, p. 162.

Ce PSL possède ses propres moyens logistiques (surfaces d'entreposage, camions, wagons, etc.) et fait appel à de nombreux prestataires pour réaliser l'activité supplémentaire, notamment en matière d'affrètement. Notons enfin qu'il réalise 60 % de son activité dans le secteur automobile.

Un lien historique unit le PSL et le constructeur, cependant le PSL répond de plus en plus aux appels d'offres des divers constructeurs présents sur le marché avec une volonté affirmée de les développer, notamment pour optimiser la logistique en mutualisant les flux. La relation forte liant le PSL et le constructeur automobile accentue leur proximité et impacte sur le système de pilotage. Des outils communs se développent, ce qui rend plus facile la gestion de la *supply chain* pour les deux parties.

2.3. Résultats de la recherche

Notre recherche vise à comprendre le leadership du PSL au sein de la *supply chain***.** Les principaux résultats de cette recherche empirique nous permettent d'identifier des éléments

clés sur la nature du leadership du PSL au sein de la *supply chain*. L'analyse du corpus de données déclaratives nous permet de structurer nos résultats en 4 points caractérisant le leadership. 1. L'organisation capable d'influence forte est celle qui détient un leadership par sa capacité à influencer les activités de ses partenaires. 2. Par ses politiques et le rôle de son personnel d'interface, elle est clairement identifiable par ses comportements. 3. En repérant les besoins de changement, elle met en œuvre sa vision et crée les conditions d'évolution de la *supply chain*. 4. Elle détient la capacité d'instaurer des relations avec les partenaires de la *supply chain*.

Capacité du PSL à exercer une forte influence sur la chaîne. Sa connaissance du marché logistique, ainsi que sa capacité à résoudre des problèmes complexes, ont permis au PSL étudié d'être reconnu comme un expert auprès des différents maillons de la *supply chain*. « *Notre entreprise s'est dotée d'un bureau d'étude pour réaliser trois missions principales. La première est d'établir la solution, la deuxième est de fixer la tarification, la troisième est de conduire un plan d'économie pour le client et le pilotage interne. La troisième mission consiste à piloter des refontes de schémas structurels, c'est-à-dire faire plus que de l'optimisation mais de repenser globalement l'ensemble des schémas. […] Aujourd'hui nous pouvons orienter les choix logistiques de nos clients* » décrit le responsable du service. Ainsi, lorsque le constructeur développe de nouveaux projets de véhicule, le PSL joue le rôle de conseiller logistique en étant consulté pour l'élaboration des nouveaux schémas logistiques à la fois par son chargeur et par l'ensemble des acteurs de la *supply chain*. De plus, le PSL use de sa capacité d'influence afin d'améliorer sa performance interne mais également la performance globale de la chaîne. Ainsi, le PSL a réussi à travailler simultanément pour deux constructeurs concurrents (avec leurs accords), dans une approche de coopétition, afin de réduire les coûts de transport en réalisant des économies d'échelle.

En insufflant une vision…le PSL prend part activement à la construction de la *supply chain* et démontre sa propension à créer une vision pour l'ensemble de la chaîne, seconde spécificité du leadership. Cette vision est portée notamment par un bureau d'étude interne au PSL. Ce service vise à étudier les évolutions de l'activité de ses clients ainsi que les évolutions du marché (demande capacitaire, type d'offre, innovation de service, etc.), afin de leur proposer des solutions sur mesure et adéquates à leur besoin. « *Notre rôle est également de prévenir nos clients qu'il n'est pas intéressant de se faire approvisionner de certains endroits car pour aller chercher la marchandise cela coûtera plus cher, éloignement étant souvent synonyme de coûts élevés. Donc, notre rôle est de conseiller préalablement à la mise en route d'un nouveau projet de véhicule* » précise un ingénieur logistique. Dans cette perspective, le bureau d'étude optimise et repense globalement les schémas logistiques afin d'améliorer la performance de la *supply chain*. « *Lorsque nous suggérons des modifications de schémas, nous les proposons toujours aux clients qui les acceptent ou non, mais souvent ils acceptent ! Nous sommes apprécié pour notre force d'initiative* » constate le responsable du bureau d'étude.

...en adoptant des comportements clairement identifiables par l'ensemble des acteurs du marché automobile. Ses compétences d'expert, ses ressources en propre (entrepôts, flotte de véhicule, etc.), lui ont permis de réaliser des prestations pour des constructeurs réputés pour coopérer avec des fournisseurs de qualité. Cette notoriété permet aujourd'hui au PSL de communiquer sur son métier « d'expert de la logistique industrielle ». « *Les clients comme General Motors, Toyota, ou Volkswagen font appel à nous parce que nous avons construit une image de professionnels de la logistique industrielle, nous avons su capter l'attention du*

client, nous avons maintenant des références fortes et c'est la spirale gagnante » souligne un ingénieur logistique.

...en jouant un rôle relationnel central au sein de la supply chain. Le PSL étudié réalise environ 15 % de l'activité logistique en propre, le reste étant confié à d'autres entreprises. Le rôle du PSL est donc d'organiser et de coordonner les différents acteurs logistiques, ce qui confère au PSL une position centrale dans les organisations lui permettant de dialoguer et d'arbitrer les rapports entre fournisseurs et clients. « *Notre offre est composée de briques et nous allons pouvoir ajuster notre offre aux caractéristiques de nos clients, tailles, activités, etc.* » précise le directeur commercial. Ainsi, le PSL développe une forte capacité d'adaptation de son offre aux clients en mobilisant les ressources en internes et en externes. De plus, ce PSL fait preuve d'une forte capacité à résoudre des problèmes, en s'appuyant sur son bureau d'étude. Dès lors les caractéristiques de PSL, lui permettent d'être qualifié de 3PL (cf. figure 1). Notre étude souligne également que le PSL s'appuie sur ces deux compétences spécifiques, capacité à adapter l'offre et à résoudre les problèmes, pour détenir un leadership au sein de la *supply chain*.

III. Discussion

Le cas étudié démontre que le PSL présente les 4 fondements du leadership proposé par Defee *et al.*. (2010) : capacité d'influence, comportements identifiables, création de vision et capacité à instaurer des relations avec les partenaires. Les principaux résultats de cette recherche montrent le rôle prépondérant du PSL dans la gestion et la coordination optimale de la *supply chain.* La complexité croissante des processus lui confère un leadership opérationnel du fait des compétences spécifiques mises en œuvre. Néanmoins, le PSL n'est pas considéré comme le leader stratégique de la *supply chain* puisqu'il ne possède pas le pouvoir

décisionnel. La maîtrise des dimensions stratégiques (R&D, production, marketing, etc.) demeure chez le donneur d'ordre. En accord avec plusieurs auteurs (Eisenhardt et Zbaracki 1992 ; Hambrick, 2007, Reid et Karambayya, 2009), nos résultats montrent que la *supply chain* présente un leadership dual, partagé, fondé pour le PSL sur l'expertise qu'il met en œuvre.

A partir de la classification des sources de pouvoir de French et Raven (1959) présentée en section 1.1, nous proposons de distinguer les sources de pouvoir caractérisant le donneur d'ordre et le PSL nous permettant d'établir le caractère dual du leadership de la *supply chain* (tableau 2).

Tableau 2 : Partage des sources de pouvoir entre donneur d'ordre et PSL

Sources de pouvoir [7]	Donneur d'ordre	PSL
Pouvoir de récompense	✓	
Pouvoir coercitif	✓	
Pouvoir de légitimité	✓	✓
Pouvoir de référence		✓
Pouvoir d'expertise		✓

Source : d'après French et Raven, 1959

Les pouvoirs de récompense et de sanction sont détenus par le donneur d'ordre exerçant l'autorité sur la *supply chain*. Les pouvoirs de référence et d'expertise se concentrent chez le PSL, détenteur de contrats de partenariat avec le donneur d'ordre et exerçant son expertise dans le management de la *supply chain*. Les deux acteurs partagent le pouvoir de légitimité. Aucun ne concentre tous les pouvoirs.

De ce fait, les sources de pouvoir détenues par le PSL, légitimité, référence et expertise, lui permettent de prendre les décisions dites « opérationnelles » visant à réaliser le niveau de

[7] Le pouvoir de récompense est la capacité à communiquer sur les conséquences positives.
Le pouvoir coercitif repose sur la possibilité de faire preuve d'autorité en sanctionnant un défaut de conformité, de résultat…
Le pouvoir de légitimité: le grade, le niveau hiérarchique supérieur confère souvent ce pouvoir. C'est souvent le pouvoir de l'organigramme.
Le pouvoir de référence est le pouvoir détenu par association avec ceux qui détiennent le pouvoir.
Le pouvoir d'expertise :repose sur des connaissances spécifiques, des expertises, des qualifications particulières.

performance prévu et les donneurs d'ordres les décisions stratégiques consistant à orienter l'organisation sur un marché ou un produit (Fulconis et Paché, 2011).

Conclusion

L'industrie de la prestation de services logistiques s'est fortement développée au cours des 30 dernières années, stimulée par les développements simultanés de l'offre et de la demande de services logistiques (Berglund *et al.* 1999, Fulconis *et al.* 2011). La globalisation, la recherche de taille critique ont accentué cette tendance vers l'externalisation des opérations, au profit des PSL. Leur niveau de performance leur permet aujourd'hui d'être les *managers* de la *supply chai*n. Depuis une vingtaine d'année, les constructeurs se désengagent des activités de production et de distribution pour se centrer sur leur métier de concepteur de véhicule (R&D, Design, Marketing, etc.). En externalisant la fonction distribution/logistique/entreposage, les entreprises souhaitent tout à la fois se recentrer sur leur cœur de métier et réduire leurs coûts (Langley, 2009). Dès lors, le PSL, de par son expertise, devient leader opérationnel de la *supply chain*, laissant au donneur d'ordre le leadership stratégique et décisionnel.

Notre principale contribution est de montrer que la tendance vers l'externalisation de l'ensemble des activités logistiques de la *supply chain* automobile accroît sensiblement sa performance tout en conférant au PSL un rôle central, un leadership de référence et d'expertise dans la configuration, l'évolution et la performance de l'ensemble de la chaîne qu'il organise. Dans ces conditions, le PSL joue un rôle central dans l'organisation des échanges, de l'interaction humaine et de la technologie, facteurs clé dans la réussite de la *supply chain*.

Les résultats de cette recherche exploratoire devraient être considérés comme préliminaires et doivent être approfondis. La recherche sur le leadership partagé en contexte virtuel est en

émergence. En prolongement, nous prévoyons une observation approfondie de l'évolution des rôles et sur la répartition du pouvoir dans la *supply chain*, dans d'autres contextes inter-organisationnels et notamment en contexte global.

Bibliographie

Abdur Razzaque, M., Chen Sheng, C., (1998), Outsourcing of Logistics Function: a Literature Survey, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 28, n° 2, pp. 89-107.

Barthélemy, J., (2006), Externaliser pour innover : trois grandes approches, *Les Echos*, Dossier l'Art de l'Innovation, juin.

Berglung, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., Wandel, S., (1999), Third Party Logistics: is there a Future ?, *International Journal of Logistics Management*, vol. 10, n°1, pp. 59-70.

Boissin, J.-P., Castagnos, J.-C., Guieu, G., Livolsi, L., (2006), Structuration de la pensée scientifique en logistique. Une étude bibliométrique des cinq premières RIRL (1995-2004), *Logistique & Management*, vol. 14, n° 1, pp. 53-64.

Boissinot, A., (2009), *Opportunisme et gouvernance des relations inter-organisationnelles : le cas de la prestation de services logistiques dans le secteur automobile français*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de la Méditerranée, novembre.

Bolumole, Y., (2003), Evaluating the Supply Chain Role of Logistics Service Providers, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 14, n°2, pp. 93-107.

Bonet Fernandez, D., (2008), *Réflexions sur les relations interorganisationnelles: du dépassement de l'antagonisme conflit-coopération à l'émergence de nouvelles démarches collaboratives*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Ecole Doctorale n°372 de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille, CRET-LOG, Université de la Méditerranée.

Clemons, E., Row, M., (1992), Information, Power, and Control of the Distribution Channel: Preliminary Results of a Filed Study in the Consumer Packaged Goods Industry, in DeGross, J.I., Becker, J.D., Elam, J. J., *Proceedings of the Thirteen International Conference on Information Systems*, Dallas, TX, pp. 21-29.

Colin, J., (1997), La logistique amont : de la maîtrise des interfaces avec les fournisseurs à la conception des produits, in Aurifeille, J.-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jafeux, C., Paché, G., *Management logistique : une approche transversale*, Editions Litec, Paris, pp. 73-109.

Colin, J., (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°156, pp.135-149.

Cox, A., (2001), The Power Perspective in Procurement and Supply Management, *The Journal of Supply Chain Management*, vol.37, n°2, pp. 4-7.

Crozier, M., Friedberg, E., (1977), *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris.

Defee, C.C., Stank, T.P., Esper, T., (2010), Performance Implications for Transformational Supply Chain Leadership and Followership, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, n°10, pp. 763-791.

Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J., (1992), Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, vol.13, n°2, pp.17-37.

Etgar, M., (1977), Channel Environment and Channel Leadership, *Journal of Marketing Research*, vol.14, n°1, pp. 69-76.

Fenneteau, H., Naro, G., (2005), Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : illustrations logistiques, *Revue Française de Gestion*, vol.31, n° 156, mai/juin, pp. 203-219.

French, J., Raven, B. H., (1959), The Bases of Social Power, *Studies of Social Power*, edition Cartwright, D. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp. 150-167.

Fulconis, F., Paché, G., (2011), Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins, *Management & Avenir*, vol.8, n° 48, pp. 158-178.

Fulconis, F., Paché, G., (2005), Piloter des entreprises virtuelles : quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? *Revue Française de Gestion*, vol.31, n° 156, pp. 167-186.

Fulconis, F., Paché, G., Roveillo, G., (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Editions EMS, Paris.

Fulconis, F., Roveillo, G., (2008), La prestation de services logistiques dans l'industrie automobile en France : entre low cost et high tech, quelle(s) stratégie(s) de développement ?, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 28, n° 2, pp. 27-51.

Graen, G.B., Uhl-Bien, M., (1995), Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level, multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, vol.6, n°2, pp. 219-47.

Hambrick, D. C., (2007), Upper Echelons Theory: An update, *Academy of Management Review*, n°32, pp. 334-343.

Harrison, A., van Hoek, R., (2008), *Logistics Management and Strategy : Competing through the supply chain*, 3rd edition, Prentice Hall, New-York.

Hertz, S., Alfredsson, M., (2003), Strategic Development of Third-Party Logistics Provider, *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n°2, pp. 139-149.

Hogg, M.A., Martin, R., Weeden, K., (2003), Leader-member relations and social identity, in van Knippenberg, D. and Hogg, M.A. (Eds), *Leadership and Power*, Sage, London.

Hollander, E.P., (2009*), Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*, Routledge, New York.

Ireland, D., Webb, J.W., (2007), A Multi-theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains, *Journal of Operations Management*, vol. 25, pp. 482-497.

Lambert, D.M., Cooper, M.C., (2000), Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n°1, pp. 65-83.

Langley, C.J., Jr., Capgemini U.S. LLC, (2009), The State of Logistics Outsourcing: 2009 Third-party Logistics, URL : http://www.scexecutive.com/research/3pl_study_2009.pdf

Maloni, M., Benton, W.C., (2000), Power Influences in the Supply Chain, *Journal of Business Logistics*, vol. 21, n°1, pp. 49-73.

Marasco, A., (2008), Third-party Logistics: A literature review, *International Journal of Production Economics*, vol. 113, n°1, pp. 127-147.

Miles, M., Huberman, A., (2005), *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, De Boeck, Bruxelles.

Northouse, P. G., (2010), *Leadership: Theory and Practice*, Fifth Edition, Sage publications Inc. Thousand Oaks, CA.

Paché, G., (2006), Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: entre planification et adaptation, *Management International*, vol.10, n°2, pp. 93-100.

Paché, G., Sauvage, T., (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*, 3e édition, Vuibert, Paris.

Poirel, C., Bonet Fernandez, D., (2006), La chaîne logistique, un cadre conceptuel alternatif au canal de distribution pour analyser les rapports de pouvoir et de dépendance entre acteurs, in G. Paché et A. Spalanzani (Coord.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, chap. 9, pp. 163-184, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Puig, A,. (2003), *L'automobile: marché, acteurs, stratégies*, Electronic Business Group, Paris.

Quélin, B. (2007), L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 177, pp.113-128.

Quinn, J., HILMER, F., (1994), Strategic Outsourcing , *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 4, pp. 48-70.

Reid, W., Karambayya, R., (2009), Impact of Dual Executive Leadership Dynamics in Creative Organizations, *Human Relations*, vol. 62, n°7, pp.1073-1112.

Shipley, D, Egan, C., (1992), Power, Conflict and Co-operation in Brewer-Tenant Distribution Channels, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, n°4, pp. 44-63.

Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Watson, G., (2001), Subregimes of Power and Integrated Supply Chain Management, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 37, n°2, pp. 36-41.

Zacharia, Z.G., Sanders, N.R., Nix, N.W., (2011), The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator, *Journal of Business Logistics*, vol. 32 n°1, pp. 40-54.

Zhao X., Baofeng, H., Flynn, B., Hoi Yan Heung, J., (2007), The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration between Manufacturers and Customer in a Supply Chain, *Journal of Operations Management*, vol. 26, n°3, pp. 368-388.