

Pouvoir et leadership dans la chaîne logistique

Dominique BONET FERNANDEZ
Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique
Université de la Méditerranée
413, avenue Gaston Berger
13625 Aix-en-Provence cedex 1
dominique.bonet@univmed.fr

Résumé

Une abondante littérature concernant les relations de pouvoir et leurs conséquences sur la dynamique du canal existe alors que relativement peu de travaux existent sur le pouvoir dans la chaîne logistique –ou supply chain-, peut-être du fait de la jeunesse du paradigme. Cependant, le management de la chaîne logistique ne se limite pas à la mise en oeuvre de systèmes d'information, mais relève à la fois d'un projet organisationnel et humain et d'une dynamique politique. A côté du pouvoir et de ses sources, attribués aux différents acteurs de la chaîne, émerge la notion de leadership fondée sur la centralité de l'acteur dominant. Dans ce cadre, le leadership peut apparaître directif ou participatif selon le contexte, industriel ou commercial. Les exemples de Wal Mart et de Land Rover nous permettent d'illustrer ces deux modes relationnels et de répondre en partie à la question du rôle du leader et de la nature de son leadership dans la chaîne logistique.

Abstract

Power and leadership in the distribution channel have been extensively studied for decades. However, in the extended frame of supply chains, much less has been done. Our intention is to contribute to the understanding of power and leadership through a review of the main concepts associated, in the specific context of the supply chain. We present two cases, Wal Mart and Land Rover, to illustrate two main types of leadership -participative and directive- in the supply chain.

Pouvoir et leadership dans la chaîne logistique

Introduction

Une abondante littérature concernant les relations de pouvoir et leurs conséquences sur la dynamique du canal existe alors que relativement peu de travaux existent sur le pouvoir dans la chaîne logistique –ou supply chain-, peut-être du fait de la jeunesse du paradigme. Ainsi, la plupart des recherches sur la chaîne logistique 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) or le supply chain management ne se limite pas à la mise en oeuvre de systèmes d'information, mais relève à la fois d'un projet organisationnel et humain, (Chaumont, 2002) et d'une dynamique politique. (Watson, 2001 ; Paché, 2006).

Dans ce contexte, quelle est la dynamique de pouvoir caractérisant le jeu des acteurs ? Qui assure le leadership dans la chaîne logistique ? Est-ce l'acteur situé au plus près du client final ? Celui qui maîtrise au mieux la variable temporelle ? Ou bien est-ce la firme « pivot » rassemblant les diverses compétences et ressources des membres de la chaîne pour une création de valeur optimale au client final ? Quelle est la nature de ce leadership ?

Afin de répondre à ces questions, nous présentons une revue de littérature des principaux concepts associés au pouvoir, ainsi que deux exemples de leadership dans la chaîne logistique. Le premier, Wal Mart aux Etats-Unis, illustre le cas d'un leader directif, usant de son pouvoir afin d'imposer à l'ensemble de ces fournisseurs la technologie RFID. Le second, Range Rover au Royaume Uni, utilisant son pouvoir d'expertise afin de structurer le partage de l'information démontre qu'une coopération rapprochée avec ses sous-traitants lors du développement du « Freelander » aboutit au succès du projet.

Notre hypothèse centrale, s'inspirant de Crozier et Friedberg (1977) est que 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 chaîne logistique. 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).

Notre objectif, au plan théorique, est d'explorer les variables des modèles behavioristes représentées par le pouvoir et ses sources ainsi que le leadership, non pas dans le contexte classique du canal de distribution mais dans le cadre des relations au sein d'une chaîne logistique afin d'en déterminer leur nature dans ce contexte élargi. Nous souhaitons ainsi contribuer à éclairer la dynamique sociale de la chaîne logistique.

Avant d'aborder ce point, il paraît utile de définir ce que l'on entend par chaîne logistique ou « supply chain ». Pour Poirel et Bonet (2006), la chaîne logistique comporte un ensemble d'opérations de distribution physique, de gestion de production et de gestion 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. Elle représente une organisation tirée par la demande c'est-à-dire déclenchant la mise en mouvement des flux physiques (marchandises, matières premières etc.) à partir de flux d'informations provenant de l'aval (commandes-clients, ordres de fabrication ou d'approvisionnement).

Avec les développements les plus récents autour du supply chain management, la chaîne logistique s'apparente à un système de (chaînes) de valeur caractérisé par un double décloisonnement : celui des fonctions à l'intérieur des organisations et celui des organisations entre elles. La chaîne logistique intègre dans une logique de collaboration, des acteurs qui vont des clients des clients aux fournisseurs des fournisseurs au sein de processus tels que ceux identifiés par Lambert et Cooper, (2000).

La supply chain, ou chaîne logistique, est définie dans le domaine de la logistique industrielle comme "le réseau des organisations qui exige, au travers des liens amont et aval, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et les services détenus entre les mains du client ultime", (Christopher, 2005; Morana, 2002; Colin, 2005).

Il s'agit d'un concept managérial utilisé initialement dans l'industrie pour représenter la communauté virtuelle des fournisseurs concourant à l'élaboration d'un produit assemblé par une firme pivot ou pilote, une automobile ou un Airbus, par exemple.

I. En revisitant les concepts associés au pouvoir

Alors que dans les relations dyadiques qui caractérisent le canal de distribution, le pouvoir et le leadership s'exercent de manière à la fois concentrée et directe, les relations de l'entreprise au sein d'une chaîne logistique se caractérisent par leur multidimensionnalité (coopération, confiance, engagement...). Dans le contexte d'une organisation de type chaîne logistique, étudier les relations de pouvoir amènerait-il des conclusions différentes de celles obtenues en étudiant les relations de pouvoir entre personnes, entreprises ou états ? Quelque soit la littérature, en marketing, en économie ou en psychosociologie, les définitions convergent vers une caractérisation du pouvoir comme la capacité d'influencer autrui, (Emerson, 1962; El-Ansary et Stern, 1972 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Cox et al, 2001). Ainsi, l'intérêt de l'approche par le pouvoir est de s'appliquer à tous types et tous niveaux de relation, quelqu'en soient les acteurs, (Ogbonna et Wilkinson, 1996). Sur ce point, on peut donc penser que la définition du pouvoir et de ses sources dans le canal de distribution et dans la chaîne seraient communes. L'opposition viendrait alors peut-être des conséquences des jeux de pouvoir à la fois en terme de dynamique et d'efficacité opérationnelle de la chaîne. Cette interrogation structure les développements qui suivent.

1.1 Aux sources du pouvoir dans le canal et dans la chaîne

Caractériser le pouvoir revient à en déterminer les sources, (Filsler, 1989). La base de tous les travaux sur les sources de pouvoir est la typologie élaborée par French et Raven (1959) identifiant cinq sources principales de pouvoir qui sont: (1) la récompense, (2) la sanction, (3) l'expertise, terme générique utilisé pour désigner le savoir-faire propre à chacun des membres, (4) la valeur de référence et enfin (5) la

légitimité définie comme “ la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions par adhésion ou simple acquiescement ”, elle traduit l'effet de prestige dont peut bénéficier une institution. Depuis les travaux de French et Raven, de nombreuses recherches ont été conduites sur le thème du pouvoir et de ses sources, (Hunt et Nevin, 1974 ; Lusch, 1976b ; Gaski et Nevin, 1985; Filser, 1989; Wilkinson, 1996).

En France, Crozier et Friedberg (1977) identifient quatre sources de pouvoir complémentaires Il s'agit de (1) l'expertise “ qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable ”; (2) la maîtrise des relations avec l'environnement où “ l'information est du pouvoir... et permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation. ”; (3) la communication “ ayant une grande valeur stratégique ”; (4) l'utilisation des règles organisationnelles selon lesquelles “ les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser ”. Les auteurs proposent ainsi une analyse stratégique du comportement des acteurs dans les organisations. La relation de pouvoir se jouerait dans la capacité d'un acteur d'intervenir dans le projet d'un autre. L'intérêt de l'analyse de Crozier et Friedberg (1977) est de définir les sources de pouvoir comme les ressources et forces de chacune des parties en présence, leurs capacités stratégiques. Les ressources sont à la fois de nature individuelle, culturelle, économique et sociale. Elles sous-tendent également le pouvoir de négociation de chaque partie entrant dans la relation.

Par ailleurs, ce pouvoir de négociation est défini par Porter (1986) par trois attributs : capacité à avoir un accès, ou permettre l'accès au marché final ; taille et diversification des sources d'approvisionnement (pour le distributeur) ou des marchés (pour le producteur), (Pras, 1991).

Toujours dans une logique de ressources, et dans le contexte spécifique de la chaîne logistique, Cox et al (2001) identifient trois sources de pouvoir : (1) la proposition de valeur au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service, (2) l'apport d'une valeur ajoutée au niveau des processus qui optimisent les relations entre chaque partie prenante du réseau; (3) l'appropriation de la valeur pour permettre la viabilité à long terme des investisseurs.

On constate que les sources de pouvoir sont centrées à la fois sur la création de la valeur et sa captation, dans la logique de ressources qui caractérise la chaîne, en contraste avec la logique d'acteur, évoquée précédemment et propre au canal de distribution. Les auteurs avancent qu'un management de pouvoir est plus positif pour la chaîne lorsque la relation acheteurs fournisseurs est équilibrée (interdépendance des deux parties) ou de type domination de l'acheteur sur le fournisseur. À l'inverse lorsqu'il y a indépendance entre acheteurs et fournisseurs ou domination du fournisseur sur l'acheteur, le jeu de pouvoir influence négativement la chaîne. On observe que le terme de « pouvoir » est souvent associé au rapport de forces cependant il n'a pas toujours un impact négatif. En résumé, le pouvoir s'obtient par la possession et le contrôle de ressources valorisées par une autre partie. Ces ressources sont les actifs, attributs et conditions qui caractérisent les relations et génèrent la dépendance, l'endettement ou l'allégeance d'un membre à un autre. Même dans une relation asymétrique, le pouvoir demeure bilatéral. En effet chaque membre de l'organisation

dispose de ressources valorisées, bases de leur pouvoir dans la relation, Stern et al (1996). Enfin, la dépendance que crée l'appartenance à la chaîne logistique constitue une source de pouvoir supplémentaire. En ce sens, la dépendance se présente comme un composant ou une dimension des sources de pouvoir, plutôt qu'un phénomène séparé. Dans le contexte de la chaîne, l'interdépendance plus que la dépendance est un concept pertinent de même que ne doit pas être omis le concept de contrepouvoir, facteur équilibrant en permanence les relations de pouvoir, (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Howe, 1990).

En résumé, on pourrait distinguer les sources de pouvoir liées au jeu des acteurs (récompenses, sanctions, valeur de référence et légitimité, communication ou utilisation des règles organisationnelles) et celles dépendant des ressources des membres de l'organisation (expertise, maîtrise de l'information, accès au marché, diversification, taille...). On constate que les sources de pouvoir proposées dans la littérature sur le canal de distribution sont d'essence comportementale et organisationnelle, à la suite des travaux fondateurs de French et Raven, (1959). Elles caractérisent le « jeu des acteurs » alors que les sources de pouvoir identifiées dans la littérature concernant la chaîne sont fondées prioritairement sur les ressources, (Cox, 2001). Cette distinction est présentée dans le tableau 1.

Tableau n°1
Synthèse des sources de pouvoir

Sources de pouvoir émanant du jeu des acteurs dans le canal de distribution	Sources de pouvoir résultant des ressources des acteurs dans la chaîne logistique
<p>French et Raven, (1959)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Récompense - Sanction - Expertise - Valeur de référence - Légitimité 	<p>Emerson, (1962)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources - Dépendance - Alternatives
<p>Hunt et Nevin, (1974)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sources coercitives - Sources non coercitives 	<p>Crozier et Friedberg, (1977)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise, - Maîtrise des relations avec l'environnement - Communication - Utilisation des règles organisationnelles
<p>Gaski et Nevin, (1985)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir coercitif exercé - Pouvoir coercitif non exercé 	
<p>Wilkinson, (1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Récompenses et sanctions positives pour soumission - Récompenses et sanctions négatives pour insoumission 	<p>Porter, (1986)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à avoir un accès (ou permettre l'accès) au marché final - Taille - Diversification des sources d'approvisionnement ou des marchés
	<p>Cox, (2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposition de valeur au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service, - Apport d'une valeur ajoutée au niveau des processus optimisant les relations entre membres, - Appropriation de la valeur

Source : élaboration personnelle

Alors que le pouvoir et ses sources bénéficient d'une littérature abondante et multidisciplinaire, la notion de leadership est moins présente. Et pourtant, la coordination et la dynamique de la chaîne logistique sont une question centrale dont dépendent l'efficience et l'efficacité de l'ensemble. On observe que dans la chaîne, le

pouvoir et ses sources semblent répartis de manière plus diffuse, alors que le leadership émergerait clairement autour d'un acteur central. Se pose alors la question du leadership permettant une performance optimale de la chaîne logistique?

1.2 En distinguant pouvoir et leadership

Le leadership dans le canal de distribution est traditionnellement défini comme “ l'ensemble des activités menées par un membre du canal dans le but d'influencer les politiques et stratégies marketing des autres membres du canal et de contrôler différents aspects des opérations dans le canal de distribution ”, (Schul et al, 1983). Les styles de leadership ont trait aux comportements du leader, à ce qu'il fait et à la façon dont il le fait. Les auteurs en marketing ont plus particulièrement exploré les relations entre des comportements de leadership (participatif ou directif) et les mesures dépendantes de conflit dans le canal. Leurs travaux tendent à montrer que le conflit perçu varie en fonction de l'évaluation du style de leader que font les membres du canal, la récurrence des conflits augmentant quand le leadership exercé est de type directif. Nous reviendrons sur cette distinction lors de l'illustration des situations de leadership.

La corrélation entre pouvoir et leadership semble aller de soi et l'on pourrait penser que l'institution possédant le plus grand pouvoir au sein du canal contrôle finalement celui-ci. Cependant, il faut nuancer cette affirmation. En effet, le pouvoir génère des positions relatives plutôt instables, or, la chaîne logistique se caractérise par une certaine instabilité due à la lutte permanente pour le partage de la valeur, (Hingley, 2005). Les positions concurrentielles des membres peuvent s'améliorer ou se dégrader rapidement, alors que le leadership s'inscrit dans la durée. Ainsi, le lien entre pouvoir et leadership n'est pas systématique, (Le Goff, 1997). En outre, si le pouvoir est bien la capacité d'influencer ou de modifier le comportement d'autrui, il ne recourt pas qu'à un seul mode d'exercice mais à une combinaison de diverses sources de pouvoir assurant au leader la capacité de guider la chaîne.

L'émergence d'un leader fixant des objectifs et des règles communes est la condition du succès de la chaîne, (Stern et al, 1996). Le premier rôle du leader est, selon Shipley et Egan (1992), d'adopter et de persuader les membres du canal d'adopter une philosophie partenariale. Le leader a intérêt à établir une plate-forme de confiance, d'harmonie et de coopération générant la performance. Afin de créer cette plate-forme, une communication abondante, l'interaction personnelle, le respect, l'honnêteté, le consensus, la reconnaissance des intérêts mutuels et la coordination des comportements sont nécessaires.

Le pouvoir se situerait au plus près de l'information du marché et du client final et donc l'acteur à ce niveau dans le canal ou dans la chaîne développerait un leadership. C'est une hypothèse que défendent Lambert et Cooper (2000), selon laquelle l'acteur en relation avec l'utilisateur final détient le pouvoir dans la chaîne. Selon ces auteurs, le pouvoir et le leadership affectent à la fois la forme et la dynamique de la chaîne. Se pose alors la question du rôle et des modalités relationnelles du leader dans la chaîne logistique, déterminant des performances de l'ensemble.

II. Rôle du leader dans la chaîne logistique : coordonnateur directif ou participatif?

Au fil de la revue de la littérature sur le leadership et le pouvoir s'est confirmé le lien indissociable entre ces deux concepts. Le leadership est apparu, plus que le pouvoir comme le concept déterminant à analyser dans le cadre des relations dans la chaîne, compte tenu de notre focalisation sur la centralité de l'acteur clé. De plus, le leadership pouvant s'exercer de manière autoritaire ou démocratique, nous nous intéressons à ces deux formes principales: directif et participatif, deux modes relationnels dont nous présentons des études de cas.

2.1 Deux illustrations du leadership dans la chaîne logistique

- Le leadership directif de Wal Mart ¹

Deux exemples illustrent le lien entre pouvoir, leadership et information. Tout d'abord, le cas de Wal Mart aux Etats-Unis contraignant l'ensemble de ses fournisseurs à utiliser la technologie de traçabilité RFID sur les produits dès 2006. Au-delà de l'intérêt de « tracer » et de gérer ainsi les flux et les stocks, la question du contrôle sur les fournisseurs est soulevée. En effet, grâce à la traçabilité imposée le distributeur crée les conditions de la transparence sur l'ensemble de la chaîne et développe un contrôle efficace de l'ensemble de ses fournisseurs, Handfield, (2004). Cette transparence est par ailleurs définie par Christopher et Peck, (2004) comme la visibilité de la chaîne.

En juin 2003, Wal Mart demande à ses cent fournisseurs principaux un étiquetage par puces RFID des palettes et colis pour janvier 2005. La date limite a été décalée à 2006 et concerne désormais l'ensemble des fournisseurs. Dans le même temps, Wal Mart n'a pas précisé quand la lecture des puces RFID serait effective. De plus, les difficultés des fournisseurs ne sont pas prises en compte. Cette attitude peut laisser penser que la mesure imposée relève davantage du contrôle des fournisseurs que de la gestion des stocks. Il faut noter que, dans le passé déjà ce distributeur avait imposé la gestion partagée des approvisionnements, l'EDI et d'autres initiatives visant à produire plus de transparence et de contrôle sur les stocks. Cependant, ces mesures apparaissent également comme un moyen d'éroder les marges des fournisseurs. Le degré de traçabilité autorisé par la technologie RFID pourrait procurer à Wal Mart la transparence nécessaire au contrôle des marges sur la totalité de la chaîne logistique, éventuellement depuis les producteurs agroalimentaires en passant par les prestataires d'emballage et conditionnement et les industriels.

De ce fait, l'information et son contrôle assureraient au distributeur le leadership dans la chaîne logistique, depuis la production jusqu'à la consommation des produits. Les nouvelles technologies de la traçabilité RFID développent et renforcent ce contrôle.

Cette approche unilatérale et non participative de la mise en œuvre de l'innovation logistique- en l'occurrence la technologie de traçabilité RFID- révèle à la fois le leadership du distributeur dans la chaîne logistique et également son style directif. On peut s'interroger sur la manière dont Wal Mart impose, sans projet collaboratif ni assistance technique, une évolution aussi coûteuse des outils de la traçabilité. On peut

¹ Extrait de : The RFID Power Play, R. Handfield, 2006, sur <http://scm.ncsu.edu>

considérer que le distributeur, en position de force, ne subira pas les effets de la non performance de ses fournisseurs en cas de non-conformité au projet. De ce fait, le distributeur use d'un leadership directif dont ses fournisseurs doivent se contenter, sans réelle possibilité de contre pouvoir.

Les relations industrie-commerce sont classiquement marquées par ce type de relation de pouvoir. En opposition, dans le monde industriel, les exemples de leadership participatif sont nombreux puisque l'ensemble des acteurs oeuvrent à la réalisation du projet. Nous avons choisi de présenter le cas, dans l'industrie automobile, du développement et du lancement réussi du Freelander de Rover.

- Le leadership participatif de Land Rover ²

Le groupe Rover est un constructeur de 4 x 4 depuis 50 ans. Le développement par le groupe de son nouveau produit, le Freelander est un bon exemple d'une gestion de l'information réussie avec ses fournisseurs et sous-traitants dans le cadre de la chaîne logistique. Ce développement est qualifié de révolutionnaire. En effet, l'équipe en charge du projet réussit à produire, en trente mois, un véhicule très performant en terme de rentabilité et d'acceptation par le marché. Pour obtenir une conception de haute qualité, Land Rover s'est tout d'abord engagé dans l'ingénierie assistée par ordinateur. Le véhicule a été divisé en 10 parties avec, pour chacune d'entre elles, une équipe de designers et un certain nombre d'ingénieurs de production. Pour assurer l'uniformité du véhicule, chaque équipe avait accès au travail de ses collègues en temps réel grâce à un système de partage de la maquette d'assemblage conçue par Computervision. De plus, toutes les équipes pouvaient se connecter à une bibliothèque électronique de prototypes. L'utilisation de ces prototypes avait un double intérêt : un gain de temps et la réalisation éventuelle d'économies d'échelle sur les achats dans toute la gamme de modèles.

L'organisation de la chaîne de montage Freelander s'est également déroulée dans un environnement conceptuel électronique. Grâce à un système de réalité virtuelle, les planificateurs ont réussi à simuler le fonctionnement des processus en temps réel. Ce système a permis de faire participer plusieurs catégories de personnes à la conception de la fabrication : ouvriers de la chaîne, responsables des processus, fournisseurs choisis pour approvisionner directement la chaîne et professionnels de la sécurité et de la santé. Une fois le processus électronique terminé, la chaîne a été construite, équipée et mise en service en vingt huit semaines seulement, soit la moitié du temps habituel.

Le second défi fut de concevoir une chaîne logistique et un processus de production susceptible de fabriquer une taille de lot égale à un. En effet, il fallait que partout en Europe, chaque client puisse indiquer ses préférences -3 ou 5 portes, motorisation essence ou diesel, couleurs (10), équipements en option (16), habillage intérieur et obtenir son véhicule dans un délai de 2 semaines. Si l'on enlève une semaine pour la livraison, cela voulait dire qu'il fallait être capable de terminer n'importe laquelle de ces milliers de variations possibles dans les sept jours ouvrés suivants la commande du client.

Pour remplir cet objectif, Land Rover, a développé sa chaîne logistique sur le concept

² D'après Feeny, D. et Plant, R., Technologie de l'Information, un véhicule du succès, Les Echos, l'Art du Management de l'Information, disponible sur <http://www.lesechos.fr>.

de l'entonnoir, le col fin et allongé de l'entonnoir représente la production parfaitement standard qui remonte jusqu'au début de la chaîne logistique: le choix de composants polyvalents, le cas échéant, permet le montage de toutes les options jusqu'aux étapes finales. Les variations sont réalisées dans la partie supérieure évasée de l'entonnoir, qui représente les sept derniers jours de la chaîne logistique.

Toute l'activité pendant cette période finale vise à répondre rapidement aux souhaits spécifiques du client. Les fournisseurs à l'extrémité de la chaîne sont en relation avec Land Rover par des liaisons en ligne. La chaîne du Freelander fonctionne avec des niveaux de stock équivalents à moins d'un jour et demi de production. Le partenariat étroit et les liens électroniques sophistiqués existants entre Land Rover et ses fournisseurs (qui ont pour la plupart participé à la conception du produit) ont joué un rôle dans la réalisation de ce système de « production rationalisée » remarquable. Ce qui s'est passé chez Land Rover illustre un phénomène plus large : la façon dont la technologie de l'information ouvre la voie à des méthodes de travail radicalement différentes avec de nouvelles normes de performance.

Le second enseignement est que si l'information technologique fait partie de la solution, elle n'est pas la solution toute entière. En effet, les investissements informatiques à eux seuls ne suffisent pas à assurer un avantage concurrentiel. La capacité de Land Rover à réaliser son projet Freelander en trois mois dépendait de trois facteurs : le recours à des équipes multidisciplinaires ; le travail en parallèle de ces équipes en suivant un processus de développement itératif et orienté sur l'apprentissage et surtout l'existence d'une infrastructure d'information intégrant toute l'activité liée au projet et offrant un langage commun pour toutes les contributions. Ces trois éléments se retrouvent dans tous les exemples de réduction des délais de mise sur le marché.

Land Rover a révisé sa chaîne logistique pour la concevoir sur le modèle de l'entonnoir, réduire son nombre de fournisseurs pour créer des partenariats plus étroits et bâtir un réseau intégré d'information à l'échelle de l'entreprise. On retrouve les mêmes éléments dans le processus de production développé par l'usine de télévision Sony au Pays de Galles au début des années 90 et aujourd'hui chez Dell Computer. Pour réussir, la gestion de l'information doit faire partie intégrante de la mise en œuvre du projet.

Le troisième enseignement que nous apporte l'expérience réussie du Freelander est que l'engagement et le leadership de l'équipe de direction sont essentiels. Dans ce cas, ils ont été déterminants à la réussite du projet. En effet, l'investissement dans les technologies de l'information et leurs interfaces n'est rentable qu'à la condition que les flux d'information soient conçus pour permettre leur partage et leur exploitation complète par l'ensemble des parties prenantes au projet. Dans ce cas, le leadership du donneur d'ordre, organisant le partage des informations et données du projet dans un esprit collaboratif est la condition de réussite. On peut qualifier ce leadership de participatif.

Afin d'étayer cet exemple, citons une étude réalisée par Bidault et Nihtila ³ montrant que même lorsque existe un système d'information commun, des différences

³Citée dans : L'information dans la chaîne de l'offre, Les Echos, l'Art du Management de l'Information, disponible sur <http://www.jesechos.fr>.

significatives dans la façon dont l'information est partagée en interne et entre les partenaires d'une chaîne logistique demeurent. Cela résulte en partie de la « barrière de la langue » (ou de la différence dans les normes et les procédures utilisées pour gérer les documents) et en partie de la tendance des entreprises à protéger leurs processus clés. Pour les auteurs, une soigneuse planification du flux d'information souhaité à tous les stades du projet est donc indispensable. Le succès dépend donc autant des solutions organisationnelles mises en place par le leader que des applications informatiques.

Ce modèle constitue un véritable réseau collaboratif intégrant le client. La chaîne logistique se transforme ainsi peu à peu en chaîne marketing nourrie de l'interaction permanente avec le client. De plus, le développement d'Internet favorise l'intégration des systèmes entre l'ensemble des acteurs au-delà des frontières de l'entreprise.

2.2 Discussion sur le rôle du leader dans la chaîne logistique

La chaîne logistique s'apparente à une chaîne de pouvoir dans laquelle chaque acteur détient une part de pouvoir, à partir de sources de nature économique ou politique. Chaque acteur apporte des ressources, contribuant ainsi à la création de valeur. La question de la coordination de l'ensemble, de la définition du rôle de chacun, de l'édiction de règles organisationnelles est posée, (Colin, 2005). Qui est alors le leader de cette chaîne de valeur et quel est son rôle ?

Dans le contexte du canal de distribution, il paraît aisé d'identifier l'acteur dominant, le distributeur, au plus près du client final, (Stern et al, 1996 ; Hingley, 2005). Dans le contexte de la chaîne logistique, bien que le pouvoir et ses sources apparaissent plus diffus et moins concentrés que dans le canal, la littérature indique également que l'acteur au plus près du marché, bénéficiant de la connaissance et de l'information immédiate sur la demande et capable de gérer les flux en temps est le plus à même de contrôler la chaîne logistique et de s'approprier éventuellement une partie de la valeur ainsi créée. L'exemple du distributeur Wal Mart démontre la capacité d'un leader directif à imposer ses normes et procédures de manière arbitraire et sans réel contrepouvoir de la part des fournisseurs ainsi traités. La transparence est organisée au profit du donneur d'ordre. En revanche, le cas du développement du projet Freelander illustre un mode relationnel caractérisé par le leadership participatif. L'organisation d'un système collaboratif fondé sur le partage de l'information et la transparence permet à l'ensemble des acteurs de la chaîne d'œuvrer vers la réussite du projet depuis la phase de développement jusqu'à celle de la commercialisation. Dans ce cas, le leader est un industriel fédérant l'ensemble des « parties prenantes » au projet dans l'intérêt de chacun.

En conclusion, on observe que la condition essentielle d'efficacité opérationnelle de la chaîne tient à la fluidité du passage des produits depuis la production jusqu'au marché. Cependant, la plupart du temps, le niveau requis de coordination ne peut être atteint car la chaîne subit une dynamique de pouvoir hostile à cette fluidité en raison de l'appropriation de la valeur par quelques acteurs, (Cox, 2001). L'appropriation non équitable de la valeur réduit la performance et l'efficacité de la chaîne jusqu'au consommateur final. Cette situation caractérise les chaînes dans lesquelles la

dimension politique prévaut du fait de quelques acteurs centrés sur leur intérêt. Le leader directif caractérisant ce type de relation n'œuvre pas à l'optimisation de la création de valeur et à sa répartition équitable pour l'ensemble, optimisant ainsi la valeur pour le client final.

Conclusion

Le management de la chaîne logistique ne se limite pas à la mise en oeuvre de systèmes d'information, mais relève à la fois d'un projet organisationnel et humain et d'une dynamique politique. A côté du pouvoir et de ses sources, attribués aux différents acteurs de la chaîne, émerge la notion de leadership fondée sur la centralité de l'acteur dominant. Dans ce cadre, le leadership peut apparaître directif ou participatif selon le contexte, industriel ou commercial. Les exemples de Wal Mart et de Land Rover nous ont permis d'illustrer ces deux modes relationnels et de répondre en partie à la question du rôle du leader et de la nature de son leadership dans la chaîne logistique.

Bibliographie

- Chaumont Christophe (2002), Gérer la complexité avec le “supply-chain management”, Les Cahiers du management, L’Expansion, mars, n°662, pp134-135.
- Christopher Martin (2005), Supply chain management, créer des réseaux à forte valeur ajoutée, Village Mondial, Pearson Education, 3^{ème} édition, 1^{ère} édition : 1992.
- Christopher Martin et Peck Helen, (2004), Building the Resilient Supply Chain, International Journal of Logistics Management, Vol 15, issue 2, pp1-13.
- Clemons, E. et 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, Janice I.; Becker, Jack D.; Elam, Joyce J. (eds.) Proceedings of the Thirteens International Conference on Information Systems, Dallas, TX 1992, pp 21-29.
- Colin Jacques, (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? » Revue Française de Gestion, Vol. 31 N° 156 mai/juin, pp135-149.
- Cox Andrew, (2001), « The Power Perspective in Procurement and Supply Management », The Journal of Supply Chain Management, pp 4-7.
- Crozier Michel et Friedberg Erhard, (1977), L’Acteur et le Système, Editions du Seuil, Paris.
- Emerson Richard M. (1962), “Power-Dependence Relations” American Sociological Review, Vol 27, pp 31-41.
- El Ansary A.I, Stern L.W, (1972), Power Measurement in the Distribution Channel, in Journal of Marketing Research, 9 (February).
- Filser Marc (1989), Canaux de distribution, Coll. Gestion, Vuibert.
- French John. et Raven Bertram. (1959), The bases of social power, in Dorwin Cartwright, ed "Studies in social power", University of Michigan Press, Ann Arbor, Mi.
- Gaski J.F et Nevin J.R, (1985), “The Differential Effect of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel”, Journal of Marketing Research, 22, May, pp130-142.
- Handfield Rob, (2004), “The RFID Power Play”, entretien sur <http://scm.ncsu.edu/public/hot/hot040225.html>
- Hingley Martin, (2005), “Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 33, n°8, pp551-569.
- Howe William, (1990), “UK Retailer Vertical Power, Market Competition and Consumer Welfare”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 18, n° 2, pp16-25.
- Hunt S.D, Nevin J.R (1974), “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences”, in Journal of Marketing Research, Vol XI, May, pp186-193.
- Lambert Douglas M. et Cooper Martha C. (2000), « Issues in Supply Chain Management », Industrial Marketing Management, Vol. 29, n°1, pp.65-83, Elsevier Sciences Inc.
- Le Goff Joan, (1997), Dynamique des canaux de distribution et contexte juridique: stratégies d’acteurs et conventions d’actions, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris XII-Val de Marne.
- Lusch R.F, (1976b), Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, in Journal of Marketing Research, 13, (november).

- Morana Joëlle (2002), « Le coupage supply chain management et tableau de bord stratégique : une approche exploratoire », Thèse de doctorat es sciences de gestion, Université de la méditerranée, Aix-Marseille II.
- Ogbonna, E., et Wilkinson, B., (1996) "Inter-organizational power relations in the UK grocery industry :contradictions and developments " , The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol 6, n°4.
- Paché Gilles (2006), « Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : entre planification et adaptation », Management International, Vol. 10, n°2, pp. 93-100.
- Pfeffer J, Salancik G.R, (1978), The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective, Harper and Row, New York.
- Poirel C. et Bonet D., (2006), La chaîne logistique, un cadre conceptuel alternatif au canal de distribution pour analyser les rapports de pouvoir et de dépendance entre acteurs, dans « Les chaînes logistiques multi-acteurs » ouvrage coordonné par G. Paché et A. Spalanzani, P.U.G.
- Porter Michaël (1986), L'avantage concurrentiel, Interéditions. Edition originale : 1985.
- Pras Bernard. (1991), « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration », Recherche et Applications en Marketing, Vol. VI, n°2, pp.111-123.
- Shipley D, Egan C, (1992), Power, Conflict and Co-operation in Brewer-Tenant Distribution Channels , in International Journal of Service Industry Management, Vol 3, n°4, april, pp 44-63.
- Stern Louis W., El-Ansary Adel I. et Coughlan Anne T. (1996), Marketing Channels, Prentice Hall International Editions, 5^{ème} édition, 1^{ère} edition : 1977.
- Stern Louis W., El-Ansary Adel I., (1972) Power Measurement in the Distribution Channel, Journal of Marketing Research, Vol. 9, No. 1, pp. 47-52
- Schul P.L, Pride W.M, Little T.L, (1983), The Impact of Channel Leadership Behavior On Intrachannel Conflict, Journal of Marketing, Vol 47, summer.
- Watson Glyn, (2001), "Subregimes of Power and Integrated Supply Chain Management », The Journal of Supply Chain Management, pp 36-41.
- Wilkinson Ian, (1996), « Distribution Channel Management : Power Considerations », International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol 26, n°5, pp31-41.