

## *Cahiers de Recherche du CEDAG*

N° G 2010 - 12

*Novembre 2010*

**DE LA NECESSITE DE FIABILISER LES  
INFORMATIONS LOGISTIQUES A LA MISE EN  
ŒUVRE D'UN OUTIL DE PREVISION :  
Le cas d'un PSL dans le secteur automobile français**

*Aline BOISSINOT\**  
*Elodie KACIOUI-MAURIN\*\**

\* Maître de Conférences, CEDAG (EA 1516), Université de Paris Descartes  
aline.boissinot@parisdescartes.fr

\*\* ATER, CRET-LOG, Université de la Méditerranée  
e.kaciouimaurin@gmail.com

Toute reproduction interdite

Le CEDAG et l'Université Paris Descartes n'entendent donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.

### Résumé :

Dès lors que les flux physiques se pilotent par des flux d'informations, la question du rôle de l'asymétrie d'information au sein de chaînes multi-acteurs est une question extrêmement délicate pour les organisations logistiques. L'objectif de cette communication est d'analyser la mise en œuvre d'une innovation technologique par un PSL afin de réduire l'asymétrie d'information avec son chargeur. Une étude de cas, menée auprès d'un acteur tiers œuvrant dans le secteur automobile français, démontre la capacité du PSL à développer de nouvelles compétences afin de piloter au mieux les activités logistiques. La maîtrise de l'information permet au PSL d'anticiper et de proposer des schémas logistiques efficaces et efficients.

Mots-clés : Prestation de services logistiques (PSL), asymétrie d'information, innovation technologique, secteur automobile

Key words: Third party logistics (TPL), asymmetric information, innovation, automotive industry.

## **De la nécessité de fiabiliser les informations logistiques à la mise en œuvre d'un outil de prévision : Le cas d'un PSL dans le secteur automobile français**

Dans le secteur automobile français, comme dans beaucoup d'autres pays occidentaux, les constructeurs se sont progressivement désengagés du management des opérations logistiques, en les confiant à des prestataires de services logistiques (PSL) très puissants, parfaitement structurés et souvent basés sur des réseaux mondiaux. Au fil du temps, le champ d'intervention des PSL n'a cessé de s'accroître, jusqu'à prendre en charge non seulement le transport des composants, sous-ensemble et produits, mais aussi le management de parcs fournisseurs ou encore l'assemblage de systèmes complets (freinage, climatisation, etc.). Face à des investissements toujours plus spécifiques et coûteux, seul un très petit nombre de PSL est aujourd'hui capable d'assurer cette logistique complexe (Fulconis et Paché, 2005). Il en résulte une situation de relative dépendance des constructeurs vis-à-vis des PSL, qui disposent le plus souvent d'un savoir peu accessible aux différents partenaires. Néanmoins, une asymétrie d'information persiste entre le chargeur et les PSL, les privant ainsi de l'accès à une information fiable concernant notamment les prévisions de vente. Face à ce constat et à l'importance des flux d'informations dans le pilotage des chaînes logistiques, les PSL ont dû développer (ou acquérir le cas échéant) de nouvelles compétences afin de se doter d'outils leur permettant de fiabiliser les prévisions tant en termes de volume, de références qu'en termes de délais.

L'objectif de cette communication vise à expliquer et comprendre comment les PSL s'organisent pour fiabiliser le processus d'échange d'informations avec leurs chargeurs. Dans cette perspective, il ne s'agit donc pas de comprendre en quoi l'asymétrie d'information peut être, ou non, compatible avec une stratégie d'externalisation logistique, mais nous souhaitons comprendre comment les PSL modifient leurs organisations afin de réduire les menaces inhérentes à cette l'asymétrie d'information. Au travers d'une étude de cas, menée auprès d'un PSL œuvrant dans le secteur automobile français, nous analysons cette démarche comme la possibilité saisie par le PSL de réduire les comportements opportunistes de son chargeur par la mise en œuvre d'activité d'innovation dite technologique.

Cette communication se structure donc en deux parties. La première partie revient sur la littérature en mettant en exergue la capacité du PSL à innover et à développer ses compétences et son métier. La deuxième illustre la mise en place de l'outil de prévision des ventes par le PSL en retraçant les motivations de son développement, sa mise en œuvre et ses effets bénéfiques sur la relation avec le chargeur.

### **1. L'innovation du PSL**

Les recours massifs à des prestataires externes ont accompagné les mouvements de recentrage sur le cœur de métier des entreprises (Quélin, 2007). Les donneurs d'ordres (*chargeurs*) cherchent des spécialistes (*prestataires*) leur permettant, d'une part, de réduire leurs coûts (Barthélemy et Chalaye, 2004) et d'autre part d'atteindre leurs objectifs stratégiques, et de se réorganiser (Quélin, 2007 ; Desreumaux, 1996).

Que le PSL soit dans la construction d'une offre ou dans la réponse à une demande, les contours de sa prestation de services logistiques ont évolué, allant du « simple » transport de marchandises à la mise en œuvre de services complexes à forte valeur ajoutée. L'évolution du recours à l'externalisation a progressivement modifié les contours des métiers des PSL. Ainsi,

stimulés par les développements simultanés de l'offre et de la demande, les services et le métier des PSL ont évolués de manière concomitante.

Il n'existe pas de consensus dans la littérature sur la définition d'un PSL. C'est pourquoi, nous reprenons ici les définitions largement mobilisées dans les travaux académiques traitant des PSL et des « Third-Party Logistics » (notés 3PL ou TPL).

Les fournisseurs tiers de prestations de services logistiques sont des fournisseurs externes « *qui managent, contrôlent et réalisent des activités logistiques pour le compte d'un chargeur* » (Hertz et Alfredsson, 2003, p. 140). Ainsi, les PSL peuvent être définis comme des entreprises qui « *exécutent des activités logistiques pour le compte d'entreprises tiers* »<sup>1</sup> (Delfmann et al., 2002, p. 204). Les « *activités effectuées par un PSL pour le compte d'un chargeur [...] sont constituées, au moins, de la gestion et de l'exécution du transport et de l'entreposage [...]. De plus, d'autres activités peuvent être incluses, par exemple la gestion de stock, les informations liées aux activités, comme le tracking et le tracing, des activités à valeur ajoutée, comme l'assemblage secondaire et l'installation de produits ou même le management de la supply chain* » (Berglund et al., 1999, p. 59).

Ainsi, nous nous attacherons tout d'abord à rendre compte de l'évolution du métier et des services des PSL (1.1). Ceci nous permettra ensuite de démontrer que la fiabilisation des processus d'informations logistiques relève de stratégie d'innovation technologique (1.2). Enfin, nous envisagerons cette démarche comme la volonté du PSL de s'enraciner durablement dans sa relation avec son chargeur (1.3).

## **1.1. L'évolution du métier et des services des PSL ou la capacité d'innovation de l'acteur tiers**

On observe depuis plusieurs années un élargissement de l'éventail des services proposés pour le compte d'industriels et de distributeurs, émergent ainsi des « solutions modulaires » où les PSL articulent des prestations ayant un certain degré de complexité, d'adaptation au client et de maîtrise des processus logistiques.

Les PSL réalisent tout à la fois des services standardisés, étendent leurs offres, ou encore assemblent, et ré-assemblent des offres de services existants. Enfin, ils sont susceptibles de construire et/ou de co-construire des services nouveaux, complexes, à forte valeur ajoutée, en assurant une fonction d'intermédiation. Le tableau 1 ci-après reprend les trois dimensions de l'offre de services des PSL. Il témoigne en outre de l'évolution du métier des PSL et par-delà de leurs compétences.

---

<sup>1</sup> Traduit de l'anglais : « *which perform logistics activities on behalf of others* » ( Delfmann et al., 2002, p.204).

**Tableau 1: Les trois dimensions de l'offre de services logistiques des PSL**

Cœur de métier	Services additionnels au client	Nouveaux métiers
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Préparation de commandes</li> <li>-Stockage/magasinage</li> <li>-Gestion des stocks-Transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Service après-vente</li> <li>-Facturation pour compte client</li> <li>-Archivage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Installation de site</li> <li>-<i>Co-manufacturing</i></li> <li>-Gestion de centre d'appel</li> <li>-<i>Co-packing</i></li> <li>-Colissage</li> <li>-Technologies de l'information</li> </ul>

Source : Fulconis et al., 2009, d'après Roques et Michafry, 2003.

Ainsi, les PSL sont inducteurs de logiques d'innovation, lesquelles pourront se traduire par l'introduction d'une nouvelle technologie, de nouveaux équipements ou par une réorganisation des processus de construction, reconstruction et d'exécution de l'offre. L'innovation de l'offre de services logistiques apparaît notamment comme un élément de différenciation de l'offre de services proposés, que les PSL soient dans une logique réactive voir pro-active.

## 1.2. La fiabilisation du processus d'informations logistiques : stratégie d'innovation technologique du PSL

Innover tant dans l'offre de services que dans la manière de mettre en œuvre et de réaliser le service permet de modifier les règles du jeu concurrentiel. La construction, l'exécution et la reconstruction d'offres innovantes créatrices de valeur pour les entreprises sont donc au cœur des stratégies des PSL. D'autant que les évolutions technologiques, EDI, RFID, Internet, WMS, TMS, ERP, etc., poussent les PSL à innover. De même, la durée des contrats, 3 ans en moyenne, de prestations de services logistiques (Paché et Sauvage, 2005) contraint les PSL à se remettre en question et proposer des services toujours plus innovants et personnalisés. Les phases de renégociation de contrat d'externalisation sont de ce fait des moments clés (Barthélemy, 2000 ; Boissinot, 2009). Les donneurs d'ordres souhaitent en outre bénéficier de compétences non disponibles en internes et réduire leurs coûts (Barthélemy et Chalaye, 2004). Dès lors, les PSL devront être capables d'être des spécialistes, d'une technologie, d'un procédé, d'un processus, afin de maîtriser leurs coûts.

L'innovation est entendue ici comme l'introduction d'une nouvelle offre, de nouvelles technologies sur des nouveaux marchés et/ou auprès de nouveaux chargeurs pouvant impliquer une réorganisation des processus ou encore une évolution significative du métier du prestataire.

Un PSL mettant en œuvre des activités d'innovation, qu'il soit ou non à la source de celle-ci est identifié dans la littérature comme ayant un profil dit « partenarial » (Quélin, 2007), dans le sens où il partage une vision commune avec son ou ses chargeurs et où il existe une forte

densité du contrat relationnel. Par ailleurs, ce profil de PSL développe des solutions customisées, participe au co-développement et à l'innovation. Le prestataire doit dès lors être capable de maîtriser les formes adaptées de management des connaissances, détenir une capacité prouvée de créativité organisationnelle et une solide réputation d'intégration culturelle. Il se distingue des PSL aux profils « contractuel » et de « ré-engineering » (Quélin, 2007).

### 1.3. Un mécanisme formel pour s'enraciner

Analyser la relation entre un PSL et son donneur d'ordres au sein d'une supply chain revêt de nombreux enjeux. Nous détaillons ici les trois principaux : la performance, la gouvernance des RIO et la place des PSL.

Tout d'abord, selon l'approche systémique, qui envisage l'entreprise comme un système ouvert, la supply chain est une succession de systèmes et de sous-systèmes. Dès lors, la performance de l'entreprise au sein de la supply chain dépend donc « *d'une double efficacité : celles des activités ; des fonctions, des départements et celle des interfaces* » (Médan et Gratacap, 2008, p. 33). Aussi, maîtriser, coordonner et synchroniser l'ensemble des flux (physique et d'information) entre les maillons de la supply chain est un enjeu de taille.

Ensuite, l'analyse théorique de cette relation permet d'expliquer et de justifier le recours au marché du donneur d'ordre en termes de coûts mais également les mécanismes de contrôle et de gouvernance à mettre en œuvre dans le cadre de relations inter-organisationnelles (RIO).

Enfin, l'existence même de ces RIO pose la question de la place des PSL au sein des supply chains. Par quels moyens peuvent-ils maintenir leur relation avec leur donneur d'ordre pour éviter de n'être que des variables d'ajustements ponctuelles ?

L'une des caractéristiques de l'externalisation est le fait qu'elle implique une relation durable et étroite entre le donneur d'ordre et son prestataire (Barthélemy, 2004). En effet, le chargeur (le principal) contractualise avec un PSL (l'agent) pour que ce dernier réalise un contrat signé au préalable. A partir de ce contrat, le PSL est engagé à atteindre des objectifs (augmentation de la productivité, diminution des coûts, augmentation de la rotation des stocks, etc.). Dès lors, le PSL devra prendre en compte le contexte dans lequel il réalisera sa prestation. Ainsi, la notion clé d'encastrement, introduite par Granovetter (1985), permet d'analyser les comportements (et les institutions) en prenant en compte les relations sociales courantes qui exercent, sur eux, de très fortes contraintes : « *Les actions qu'ils [les acteurs] entreprennent sont encadrées dans un système concret, continu, de relations sociales* ». Il en ressort tout naturellement que les comportements des individus ne sont jamais indépendants d'un contexte, et que les décisions prises ne sont pas toujours les plus rationnelles. Ceci tient au fait, selon Granovetter (1985), que les individus sont sensibles aux opinions des autres et obéissent de fait aux « pressions » des normes et des valeurs de la société, même s'il serait maladroit de surestimer l'importance de la socialisation. Autrement dit, croire que les agents économiques agissent uniquement selon les finalités, croyances ou attitudes des ensembles sociaux auxquels ils appartiennent est sans doute excessif.

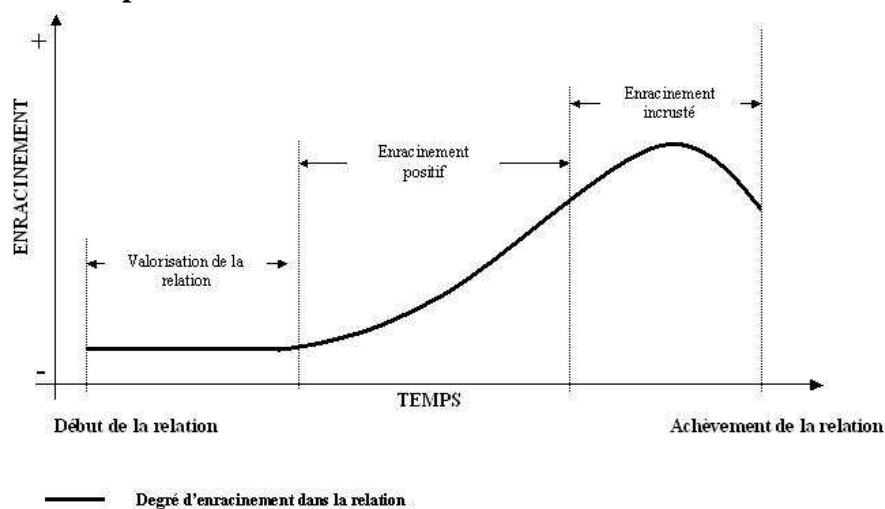
Toutefois, la compréhension des stratégies de l'agent doit être complétée par la théorie de l'enracinement. Celle-ci se base sur la théorie de l'agence afin de comprendre les différentes relations de pouvoir existantes au sein de la relation agent – principal. Cette théorie vise à expliquer « *les moyens par lesquels les dirigeants des entreprises [...] réussissent à se pérenniser à leur poste* » (Medina, 2006, p. 35). Pour cet auteur, l'enracinement de l'agent est un processus qui se décompose en trois temps : la valorisation de la relation, l'enracinement positif et l'enracinement incrusté.

La valorisation de la relation consiste pour un PSL à faire en sorte que son agent soit satisfait de sa relation. « *De cette façon, dans la mesure où B [le PSL] exécute efficacement les activités qui lui ont été assignées grâce à ses capacités, la firme A [le chargeur] aura une perception positive à l'égard de la relation, et pourra commencer à la valoriser* » (Medina, 2006, p. 88). La valorisation a pour objectif le partage de la valeur créée, la prolongation du contrat, ainsi que la pérennisation du contrat entre le PSL et son chargeur.

L'enracinement positif survient « *lorsque la firme A (et peut être également la firme B) prend la décision de rechercher une pérennisation de la relation, elle doit, après le stade de valorisation, mettre en place des stratégies d'enracinement pouvant garantir à long terme des pouvoirs dans la relation* » (Medina, 2006, p. 89). Ces stratégies d'enracinement peuvent se traduire par la mise en œuvre d'actifs spécifiques ou de stratégies informationnelles visant à développer l'expertise du fournisseur tiers. Le PSL devient indispensable au fonctionnement de l'entreprise en élargissant son offre de services (Fulconis et Paché, 2005, p. 173).

Enfin, l'enracinement incrusté se développe lorsque les deux organisations deviennent interdépendantes, leur pouvoir devrait s'équilibrer. « *Cependant, si les effets des stratégies d'enracinement déployées dans la relation ne parviennent pas à équilibrer le rapport des pouvoirs à long terme, [...], des conflits de plus en plus graves pourraient apparaître et provoquer la fin de la relation* » (Medina, 2006, p. 93). La figure 6 ci-après illustre les étapes de l'enracinement.

**Figure 1 : Les étapes de l'enracinement de la relation entre le PSL et son chargeur**



Source : adaptée de Medina, 2006, p.134.

Dans cette perspective, l'innovation technologique mise en œuvre par un PSL, telles que le développement de solution vocale pour la préparation de commande ou encore l'intégration de nouveaux outils permettant au PSL de réaliser des activités de co-manufacturing pour le compte de son client, relève d'une stratégie d'enracinement positif. L'acteur tiers ici, par le développement de compétences et d'outils spécifiques souhaite tout à la fois développer son expertise, maîtriser les flux afférents à sa prestation et rendre pérenne sa relation contractuelle avec son chargeur.

## 2. La fiabilisation du processus d'informations logistiques

Au sein des chaînes logistiques automobiles, la recherche de la fiabilisation du processus d'informations est un projet impliquant chaque maillon de la chaîne, des fournisseurs aux constructeurs. Malgré la collaboration apparente des acteurs, les informations échangées au sein des RIO peuvent être erronées, tronquées, permettant ainsi aux chargeurs de modifier leur conduite selon les circonstances afin de mieux servir leur propre intérêt. Dès lors, les PSL ont cherchés à fiabiliser les informations dans le but de démontrer leur expertise et de stabiliser les relations avec leurs chargeurs.

Afin de détailler la démarche du PSL (2.3), nous détaillons dans un premier temps le contexte spécifique des chaînes logistiques automobiles en France (2.1) et la problématique rencontrée par le PSL (2.2).

### 2.1. Le contexte des chaînes logistiques automobiles

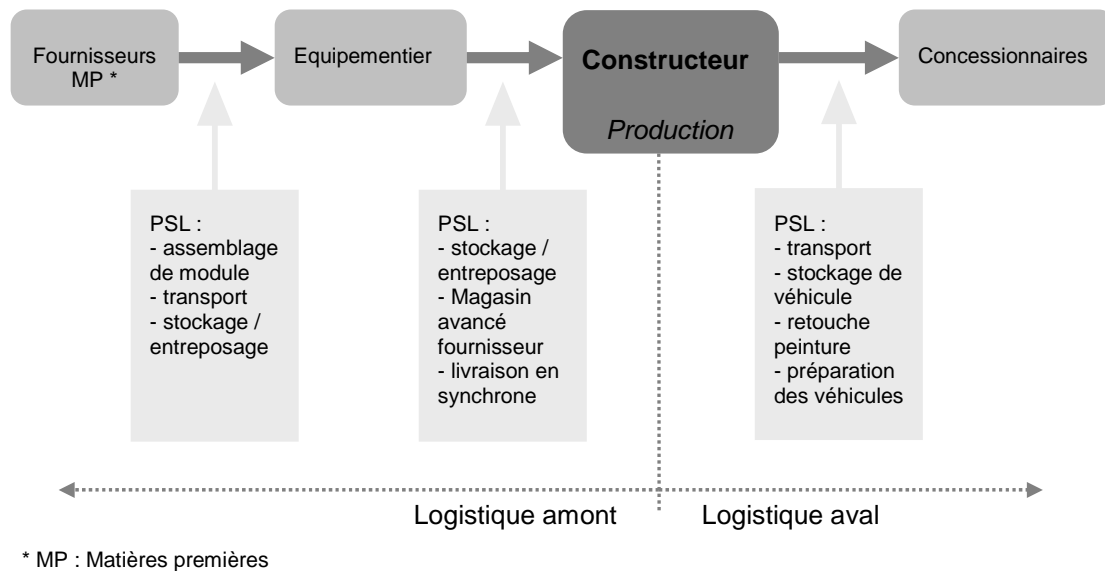
Le secteur automobile est précurseur de nombreux principes comme le juste-à-temps, la mise en tension des flux, les livraisons en synchrone, etc. qui ont servi de modèle à d'autres secteurs d'activités : « *le secteur qui apparaît comme le plus dynamique et le plus innovant en logistique amont est très certainement celui de l'automobile* » (Colin, 1997, p. 73). Pour mettre en œuvre ces innovations logistiques, 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. Ainsi, en 2000, l'équipementier britannique GKN a repris un établissement de Nissan spécialisé dans les arbres de transmission (Brocard et Donada, 2003). Le transfert des emplois entre les constructeurs et leurs fournisseurs s'est accru au cours des dernières décennies. Ainsi, le secteur automobile développe ses relations inter-organisationnelles (RIO) avec un ensemble extrêmement dense de partenaires. Les PSL ont pris une part croissante de l'activité logistique du secteur automobile. En effet, la politique d'achat des constructeurs est désormais de s'approvisionner au niveau mondial : « *ils choisissent un fournisseur partenaire pour l'ensemble de leur production globale* » (Brocard et Donada, 2003, p. 25). Le mode d'approvisionnement mondial des composants et sous-ensembles nécessite de mettre en place des schémas logistiques complexes afin de servir au mieux les constructeurs et leurs équipementiers. L'organisation de la production par sous-ensembles (comme les blocs-avants, châssis, etc.), décidée par les constructeurs, a effectivement permis l'émergence d'une logistique dédiée. Ainsi, les PSL sont en charge d'organiser les livraisons en juste-à-temps des sous-ensembles entre équipementiers et constructeurs. Le pilotage de ces flux physiques est sous-tendu par les flux d'informations échangées, transmises et circulées au sein de la chaîne logistique.

Par ailleurs, le secteur automobile a également structuré son organisation logistique afin de répondre rapidement aux besoins des clients tout en réduisant les stocks qui représentent un coût et un risque pour les constructeurs. Aujourd'hui, ces derniers offrent de plus en plus de choix sur les diverses options (la couleur, la motorisation, la qualité des sièges, l'équipement intérieur, etc.). Pour un modèle de Clio, en 1993, Renault proposait de nombreuses options qui permettaient au constructeur d'offrir une gamme de 64 000 voitures possibles, à multiplier par le nombre de couleurs de carrosserie et des sièges (Colin, 1997). La diversité des combinaisons contraint les constructeurs à éviter de produire les véhicules sur stock. C'est pourquoi, ils ont développé un processus de production leur permettant de retarder un maximum la différenciation des véhicules, uniquement lorsque la demande ferme du client s'exprime au travers d'une commande (principe de différenciation retardée). Dès lors

l'information doit rapidement circuler au sein de la supply chain afin de servir le client dans les meilleurs délais.

Dans cette organisation logistique complexe et multi-acteurs, les PSL interviennent principalement à trois grandes étapes de la chaîne logistique automobile, comme illustré dans la figure 2 ci-après.

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



*Source : Boissinot, 2009, p. 157.*

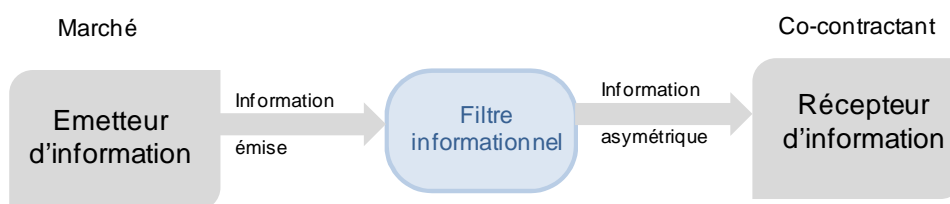
Le PSL peut réaliser des prestations « simples » comme la distribution de pièces, qui implique pour lui de posséder un stock et de le distribuer en fonction du besoin de l'équipementier. Mais, il peut également se charger de l'approvisionnement en flux synchrones des constructeurs. Ainsi, un siège assemblé par un équipementier devra être livré dans un intervalle de temps précis qui correspond au moment où le véhicule, pour lequel le siège est affecté, est assemblé par le constructeur. Le secteur automobile implique des problématiques logistiques spécifiques auxquelles les PSL doivent répondre, sachant que la majorité des clients des PSL ne sont pas les constructeurs mais les équipementiers.

Dans une démarche d'optimisation du cycle d'approvisionnement, les constructeurs développent désormais avec leurs équipementiers des livraisons qualifiées de synchrones. Elles permettent de livrer les modules des équipementiers selon l'ordre dans lequel ils vont être montés et cela avec un séquençement de plusieurs approvisionnements par heure. L'ordre synchrone qui déclenche le transport et la livraison des produits finis des équipementiers automobiles vers les lignes de montage et certains modules sont même directement fabriqués dans l'ordre du montage du véhicule (Giard et Mendy, 2007). L'ensemble des prestations offertes par les PSL impliquent par conséquent un échange relationnel important avec les équipementiers et/ou les constructeurs afin de « tendre » au maximum les flux physiques. Finalement, les PSL ont su proposer au fil du temps un élargissement significatif de leur offre de services en mettant en œuvre des actifs de plus en plus spécifiques, étroitement encadrés dans un savoir-faire relationnel en direction des constructeurs et des équipementiers.

Les RIO entre PSL et chargeur se matérialise par un contrat et requiert parfois un engagement des différentes parties dans une relation durable. Les acteurs ne possèdent pas les mêmes informations en termes de connaissance de marché, du produit, des processus logistique, etc.,

lors de la contractualisation et pour la réalisation de la prestation. De nombreux auteurs tels que Akerlof (1970), Williamson (1985) ou encore Wathne et Heide (2000) ont souligné l'influence de la présence d'asymétrie informationnelle au sein des RIO, à la fois lors de l'établissement du contrat et lors de la réalisation de la prestation. Les acteurs ne prennent pas les décisions avec le même niveau de connaissance. L'asymétrie d'information joue alors un rôle important pour la fixation du prix d'un produit ou d'un service sur le marché et entraîne également un « coût de malhonnêteté » au sens d'Akerlof (1970). Dès lors l'asymétrie d'information occupe une place essentielle dans la construction de l'échange entre les acteurs logistiques. Elle modifie les relations des acteurs au sein de la chaîne logistique dès le début de l'échange lors des négociations puisque le chargeur ne possède pas les mêmes informations que les PSL pour établir le contrat de service. Ainsi, l'asymétrie d'information peut engendrer un coût supplémentaire à l'opération d'externalisation, donc au coût du marché. Pour Akerlof (1970) l'asymétrie d'information (ex ante ou ex post) est responsable du coût de malhonnêteté. Ce dernier fait notamment référence aux comportements opportunistes des acteurs. La définition première de Williamson (1985, p. 47) sur l'opportunisme est « *la recherche d'un intérêt personnel obtenu avec ruse* ». Autrement dit, l'opportunisme se caractérise par toute attitude visant à divulguer sur le marché des informations fausses, omettre la transmission de données importantes pour la conclusion d'un contrat ou toute attitude visant à privilégier les intérêts d'une partie au détriment d'une autre. Une des caractéristiques favorisant l'expression de l'opportunisme est l'ignorance d'une information par le co-contractant, telle que représenté dans la figure 3 ci-dessous.

**Figure 3 : L'opportunisme des agents au sein d'une transaction**



Source : Allix-Desfautaux (1992), p. 54.

L'exemple de la vente d'une voiture d'occasion, cité dans les travaux d'Akerlof (1970), explicite ce filtre informationnel. Pour l'auteur, il existe une diversité de voitures d'occasion : des bonnes et des mauvaises (en fonction du prix et de la qualité). Un vendeur spécialisé est capable de connaître à la fois la qualité du véhicule qu'il vend à son client et de fixer le prix en fonction de l'état du véhicule. *A contrario*, le client ne possède pas ces connaissances pour estimer cette qualité. Le spécialiste pourra alors facilement vendre un véhicule au-dessus du prix réel sans que le client se sente escroqué. Dès lors, il existe bien une asymétrie d'information entre le vendeur et le client qui permet au vendeur de manifester un comportement opportuniste.

L'asymétrie d'information constitue une des premières causes favorisant l'expression de comportement opportuniste. En effet, lorsque des caractéristiques sont inobservables par les acteurs, ils peuvent mobiliser cette « faille » pour exprimer un comportement opportuniste.

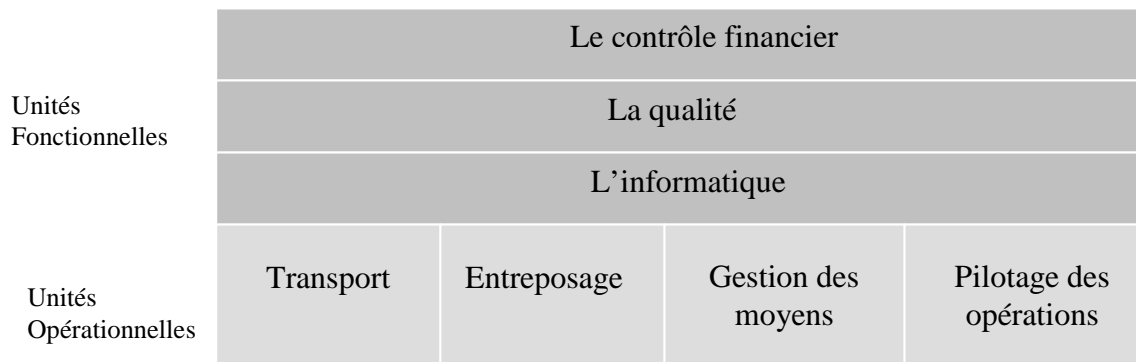
Les PSL vont donc mettre en œuvre des procédures visant à fiabiliser les informations logistiques afin de réduire cette asymétrie d'information. Ces développements pourront faire l'objet d'activités d'innovation participant à l'élargissement des compétences et du métier des PSL.

## 2.2. La problématique du PSL

Le prestataire étudié offre deux types de prestations : des offres globales et des offres de « post-production » qui visent à réaliser des opérations de différenciation retardée sur les véhicules, effectuées hors ligne de production (montage de feux anti-brouillard, de systèmes d'alarme, etc.).

Ce PSL s'organise en quatre unités opérationnelles, comme le présente la figure 4 ci-après : le **transport** en charge de la distribution des voitures ; l'**entreposage** en charge des activités de stockage, de la manutention de la voiture et des ateliers de retouche ; la **gestion des moyens** en charge des moyens possédés en propre par l'entreprise et le **pilotage des opérations** se focalise sur la réalisation des contrats des fournisseurs stratégiques. Trois unités supports complètent les unités opérationnelles : le contrôle financier, l'informatique et la qualité.

**Figure 4 : L'organisation du PSL**



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

Le PSL aspirent à améliorer le partage d'information pour améliorer de ce fait le pilotage du processus logistique de la chaîne automobile. En effet, les premières négociations entre les acteurs logistiques représentent une phase intense d'échanges relationnels où l'on décèle les premiers comportements opportunistes *ex ante* tels que la divulgation de prévisions un peu « surestimées » afin d'obtenir des prix des pièces plus intéressants, ou encore la conclusion de contrats pour une durée supérieure à celle de la durée de vie du véhicule pour profiter d'avantages contractuels.

Cette première asymétrie d'information portant sur les prévisions des ventes estimées, imputée aux chargeurs, marque le manque actuel de transparence. Le taux d'erreur sur les prévisions s'explique en partie par les contraintes que supporte le secteur automobile. Les constructeurs ne souhaitent pas partager ces informations qui sont jugées « sensibles ». Pour eux, les prévisions de ventes traduisent explicitement les axes stratégiques de développement d'un constructeur. Les PSL sont souvent « bloqués » et ne peuvent que tenir compte des chiffres qu'ils leurs sont donnés en étant incapable de vérifier ces informations. La qualité des plannings prévisionnels constitue une demande forte des PSL. Ils affirment qu'ils pourraient mieux travailler si le constructeur avait un planning ferme, comme Toyota qui planifie sa production sur deux ans. Pour autant, les constructeurs français refusent de communiquer ces

informations, et laissent aux PSL une zone d'ombre sur les volumes de production. De leur côté, les PSL traduisent ce manque de transparence comme une réelle menace opportuniste, d'autant que les prix négociés se basent sur le prévisionnel fixé par le constructeur. Pour les PSL, le chargeur doit encore réaliser des améliorations dans leur planification afin de faire progresser la performance aval. Actuellement, les chargeurs sont en position favorable étant les seuls à estimer les volumes de production. Les constructeurs tirent profit de cette asymétrie d'information pour imposer des conditions contractuelles les favorisant.

### **Encadré 1 : La méthodologie de la recherche**

Selon Yin (2003, p. 13), l'étude de cas est décrite comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans lesquelles des sources d'informations multiples sont utilisées* ». Elle permet une double compréhension, à la fois globale d'un sujet et approfondie d'un phénomène spécifique. C'est pourquoi nous avons réalisé une étude exploratoire au sein du secteur automobile français. Ce secteur est à l'origine de nombreux concepts logistiques et d'innovations comme la livraison en juste-à-temps, l'approvisionnement synchrone, etc. Nous avons réalisé 13 entretiens semi-directifs avec des interlocuteurs occupant des fonctions couvrant l'ensemble de la RIO : directeurs commerciaux, directeurs des systèmes d'information, responsables qualité, ingénieurs de la logistique et des prévisions des ventes. Les entretiens se sont déroulés en face-à-face ou par téléphone de Février 2008 à mai 2009.

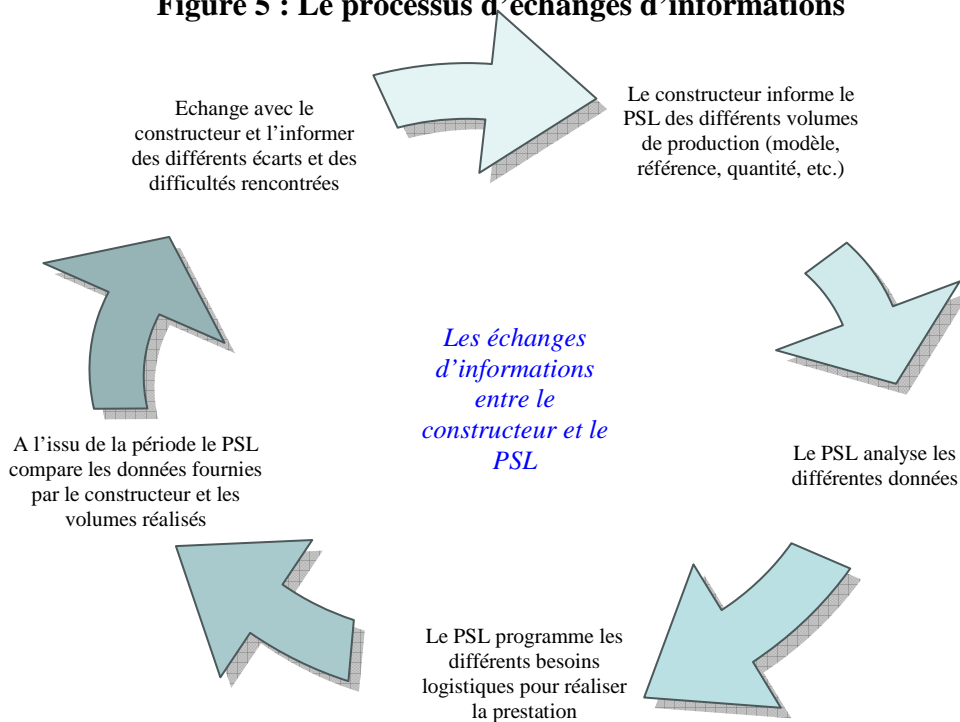
Les recherches qualitatives sont souvent utilisées pour expliquer et comprendre des faits humains comme les comportements opportunistes. L'étude de cas permet de créer une « proximité » avec les personnes interrogées, qui n'hésiteront pas à évoquer des questions aussi sensibles que la tricherie ou la tromperie dans leurs relations d'affaires dès lors qu'un climat de confiance s'établit avec le chercheur. Cette proximité permet de collecter des renseignements et des connaissances tacites qui conduisent à une forte puissance explicative des stratégies mises en œuvre pour contrôler l'opportunisme (Miles & Huberman, 2005). Pour faire la lumière sur la question de la recherche empirique, deux sources d'informations ont été utilisées: données primaires et secondaires. Les données primaires correspondent aux informations obtenues au cours de l'échange avec la personne interviewée. Les données secondaires proviennent de nombreuses sources comme le rapport de revue de presse, documents internes, etc. Les données recueillies ont été exploitées par le biais de codage inductif des entretiens, en utilisant le logiciel NVivo.

### **2.3. La mise en œuvre de la fiabilisation du processus d'informations logistiques**

L'étude de cas ainsi menée illustre la volonté du PSL de développer ses compétences, par la mise en œuvre d'un service dédié à la « prévision des ventes » en 2005, lui permettant d'établir des projections sur les prévisions dans le but de structurer ses échanges avec un constructeur. Le projet s'est déroulé sur un an et demi et la mise en place officielle d'une fonction « prévision » a eu lieu à la fin de l'année 2006.

Le PSL souhaitait avec ce projet établir la planification des besoins logistiques de la sortie des usines jusqu'aux concessionnaires (plan de transport, superficie des entrepôts, main d'œuvre, etc.). La programmation de la production était jusqu'alors maîtrisée par le constructeur mais il ne transposait que difficilement cette production en besoins logistiques. Bien que, le constructeur détienne des informations sur les véhicules, il apparaissait nécessaire de les structurer, de les analyser, de les modéliser, pour notamment établir des plans de transport, à moyen terme, 3 ou 4 mois. Cette prévision permet en outre, par la connaissance anticipée des quantités à transporter, de planifier et de programmer des schémas logistiques maritimes et ferroviaires plus économiques que le transport routier, mais nécessitant une programmation moins flexible. L'ensemble du processus d'échanges d'informations est repris dans la figure 5 ci-dessous.

**Figure 5 : Le processus d'échanges d'informations**



Au-delà de l'application opérationnelle, l'outil permet au service « prévision » d'animer en interne et en externe la relation entre le PSL et le constructeur. En interne, le PSL analyse les données et à l'aide de ces informations, soumet aux différents responsables d'exploitation et acheteur les problématiques posées par les volumes. De plus, ces informations permettent au comité de décision interne de proposer des solutions logistiques aux clients.

En externe, l'outil permet d'échanger avec le constructeur sur les problématiques logistiques et de réaliser des arbitrages délais/capacité de manière plus anticipée et/ou de proposer des solutions alternatives. Ainsi, la mise en place de l'outil permet au PSL de mieux anticiper les difficultés et autres aléas à venir.

Ainsi, les données recueillies puis planifiées par ce service constituent un socle solide d'informations permettant des échanges à chaque niveau de l'organisation :

- le premier niveau, *opérationnel*, s'attache à régler les problèmes quotidiens. Ainsi, les chefs d'équipes entre eux ou les responsables d'exploitation travaillent quotidiennement à résoudre les problèmes. A ce niveau les informations fournies par le service leur permettra de planifier l'organisation du travail de l'équipe.

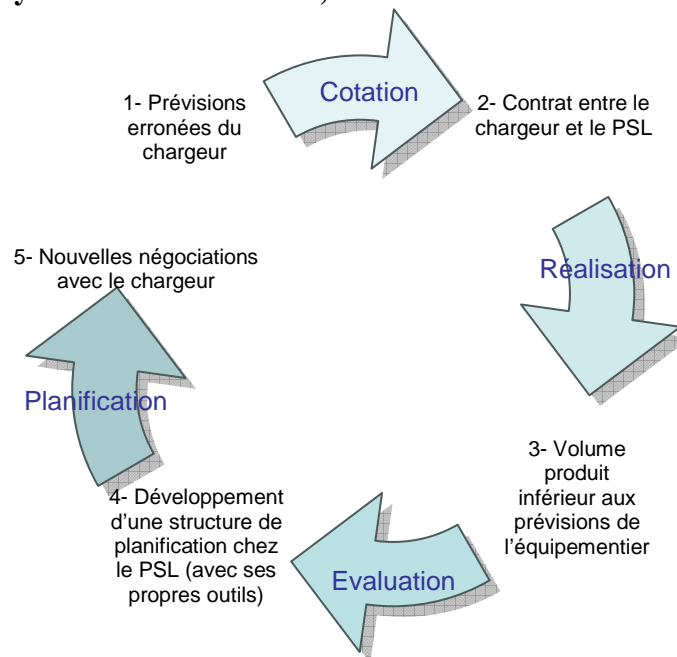
- le second niveau, *tactique*, correspond aux comités de pilotage où sont présents en général l'acheteur, le commercial, le responsable des opérations, le directeur logistique de la zone, le responsable qualité des deux organisations, PSL et équipementiers. Les informations recueillies par le service planification serviront alors à discuter du prix des pénalités payées par les PSL en cas d'échec ponctuel dans la mise en œuvre des moyens logistiques au service de son client. L'outil leur permet aujourd'hui de vérifier plus aisément les raisons des cas d'échecs comme un aléa de transport, une rupture de stocks, l'absentéisme, etc. ou encore les erreurs de planification du chargeur. Il devient ainsi possible de « contrôler » que les décisions prises par les constructeurs sur les pénalités et les sanctions le sont sur de réelles fautes imputables au PSL. En effet, pour l'arrêt d'une minute de la chaîne du constructeur, les

pénalités s'élèvent à dix mille euros la minute. Dès lors, les PSL peuvent rapidement perdre la marge réalisée sur une prestation lors d'une rupture.

- le troisième niveau, stratégique, renvoie directement aux échanges portant sur des sujets d'importance majeure impliquant les parties sur le long terme. A ce niveau, le service planification apporte son expertise en termes de projection d'activité à long terme. Ce travail permet ainsi de penser les schémas logistiques à venir.

Afin de partager l'information entre le PSL et le donneur d'ordres, des systèmes d'échange de données informatisées (EDI) ont été mis en place. « *Avec nos plus gros fournisseurs on a des EDI pour avoir les mêmes informations en temps réel* » (service planification). Les PSL développent encore leurs propres outils indépendamment de ceux des partenaires. Lorsque les PSL n'arrivent pas à obtenir des informations suffisamment fiables de la part de leur chargeur (l'équipementier) et pour se prémunir d'actions néfastes, ils investissent massivement dans des systèmes de prévision des ventes notamment, comme illustré par la figure 6 ci-après. En effet, le PSL appréhende l'information comme étant une source de pouvoir du constructeur. Il cherche alors à « équilibrer » les rapports en développant ses propres sources d'informations.

**Figure 6 : L'asymétrie d'information, source de structuration des PSL**



La menace opportuniste reste donc lancinante dans l'esprit des répondants. « *On a un service planification, depuis deux ans qui travaille de façon très proche avec les services du constructeur et qui justement mettent en place des outils qui nous permettent d'avoir des prévisions à l'année pour le budget. [...] Ça se développe bien mais ce n'est pas fiable à 100 % mais ça fait de nets progrès* » (service planification).

La mise en place de tels outils nécessite obligatoirement la collaboration des constructeurs. Ils ont tout intérêt à aider les PSL à implanter une logistique fiable dont ils tireront profit. Les constructeurs ont beaucoup progressé, notamment dans les usines les plus performantes. Ces dernières arrivent à communiquer des prévisions de production extrêmement précises. A l'inverse, les usines de certains pays en transition, notamment celles qui sont gérées conjointement par deux marques, sont plus difficiles à gérer. Les prévisions sont moins précises et les informations sont communiquées sporadiquement.

Dans le cas étudié, le PSL pour réduire l'asymétrie d'information et organiser des schémas logistiques efficaces et efficaces, a su développer des outils technologiques et élargir ses compétences à des domaines jusqu'alors réservé au chargeur. Cette volonté démontre la capacité du PSL à innover dans le but de maîtriser les flux physiques et d'informations et de satisfaire son client. Grâce à la revue de la littérature menée dans la première partie, nous pouvons en conclure que le PSL étudié a un profil « partenarial ».

## Conclusion

Dans des chaînes logistiques en flux tendus, l'information est au cœur des systèmes inter-organisationnels. Les PSL sont au cœur de ces chaînes, ils doivent donc maîtriser les flux d'informations afin de piloter les flux physiques toujours plus complexes. Dans le cas de notre étude, le PSL n'avait pas accès à une information fiable concernant les prévisions des ventes. Conscient de cela, il a développé des outils lui permettant de fiabiliser les informations logistiques et donc les schémas sous-jacents. Ces développements sont considérés comme des innovations technologiques traduisant l'élargissement des compétences et des métiers du PSL mais également sa volonté de pérenniser sa relation avec son chargeur. Cette communication met en lumière trois éléments principaux. Tout d'abord, il apparaît clairement que l'échange et le partage de l'information sont des éléments cruciaux entre acteurs d'une chaîne logistique. Ensuite, ces échanges permettent de développer les connaissances et la maîtrise des flux physiques et d'informations par ces mêmes acteurs. Enfin, le développement et l'usage des TIC par les PSL expriment leur capacité à innover. Ces activités d'innovation se traduisent ici par le développement et la maîtrise d'outils technologiques supports de leur cœur de métier.

Dès lors, nous pouvons nous interroger sur la gouvernance des chaînes multi-acteurs et précisément sur la place qu'occuperont les PSL au sein des *supply chains* de demain. Ce dernier point s'avère donc être une piste de recherche future dans laquelle nous souhaitons nous engager, au travers d'études multi-sectorielles.

## Bibliographie

- AKERLOF, G., (1970), « The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, n° 3, pp. 488-500.
- ALLIX-DESFAUTAUX, E., (1992), *Comportements opportunistes et négociations d'affaires internationales : une approche par la théorie des coûts de transaction*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen.
- BARTHELEMY, J., (2004), « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, n° 151, pp. 9-30.
- BARTHELEMY, J., (2000), *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- BARTHELEMY, J., et CHALAYE, S., (2004), « L'externalisation d'activités de service : une analyse en termes de bénéfices et de risques », *Gestion 2000*, Vol. 21, n° 4, p. 89-103.
- BERGLUND, M., VAN LAARHOVEN P., SHARMAN G., et WANDEL S. (1999), " Third Party Logistics: is there future? ", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10, n°1, p.°59-70.

- 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, Aix-Marseille II, novembre.
- BROCARD, P., et DONADA, C., (2003), *La chaîne de l'équipement automobile*, Ministère de l'Industrie, Service des Statistiques Industrielles, Paris. Bruxelles, 2e édition.
- 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., DELFMANN, W., ALBERS, S., et GEHRING, M., (2002), “ The impact of electronic commerce on logistics service providers ”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, n°3, p. 203-222.
- DESREUMAUX, A., (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 107, p. 86-108.
- FULCONIS, F., et PACHE, G., (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue française de gestion*, n° 156, p. 167-186.
- FULCONIS, F., MONNET, M., et PACHE, G., (2009), « Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée », *Management & Avenir*, n°4, pp.83-102.
- GIARD, V., et MENDY, G., (2007), « De l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n° 171, pp. 65-88.
- GRANOVETTER, M., (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
- HERTZ, S., et ALFREDSSON, M., (2003), “ Strategic development of third-party logistics provider ”, *Industrial Marketing Management*, n°32, p. 139-149.
- JAFFEUX, C., et PACHE, G., *Management logistique : une approche transversale*, Editions Litec, Paris, pp. 73-109.
- KOENIG, G., (1993), *Les théories de la firme*, Economica, Paris.
- MEDAN, P., et GRATACAP, A., (2008), *Logistique et supply chain management. Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Dunod, Paris.
- MEDINA, P., (2006), La pérennisation de la relation entre un chargeur et son prestataire logistique. Une explication par la contextualisation de l'enracinement, Thèse en Sciences de Gestion pour l'obtention du Doctorat, Université de La Méditerranée, Aix-Marseille II, mars.
- MILES, M., et HUBERMAN, A., (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck,
- PACHE, G., et SAUVAGE, T., (2004), *La Logistique, Enjeux stratégiques*, Vuibert, 3<sup>ème</sup> Edition.
- QUELIN, B., (2007), « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique », *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°177, p.113-128.
- ROQUES, T., et MICHRAFY, M., (2003), Logistics Service Providers in France-2002 Survey: Actors' Perceptions and Changes in Practices, *Supply Chain Forum*, vol 4 n° 2, pp. 34-52.
- WATHNE, K., et HEIDE, J., (2000), « Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.
- WILLIAMSON, O., (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets relational contracting*, The Free Press, New York (NY).
- YIN, R., (2003), *Case study research: design and methods*, Sage, London, 2nd edition.