



HAL
open science

La Place de la Fonction Logistique dans l'Organisation : Institutionnalisation ou Dilution?

Nathalie Fabbe-Costes, Pierre-Xavier Meschi

► To cite this version:

Nathalie Fabbe-Costes, Pierre-Xavier Meschi. La Place de la Fonction Logistique dans l'Organisation : Institutionnalisation ou Dilution?. Première Journée d'Échanges et de Recherche du CERL "Organisation de l'Entreprise et Logistique", Institut Universitaire de Technologie de Saint-Nazaire et Centre d'Études et de Recherche en Logistique de Saint-Nazaire, Nov 1996, Saint-Nazaire, France. hal-01294179

HAL Id: hal-01294179

<https://hal.science/hal-01294179>

Submitted on 2 Apr 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Communication à la Première Journée d'Échanges et de Recherche
sur le thème : Organisation de l'Entreprise et Logistique

Organisée par l'Institut Universitaire de Technologie de Saint-Nazaire
et le Centre d'Études et de Recherche en Logistique

le 14 Novembre 1996

La Place de la Fonction Logistique dans l'Organisation :
Institutionnalisation ou Dilution ?

Nathalie FABBE-COSTES et Pierre-Xavier MESCHI

Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique
Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Adresse : CRET-LOG, Avenue Gaston Berger, 13 625 AIX-en-Provence Cedex 1
Tel : 42-93-90-33 - Fax : 42-26-17-32

Résumé

Notre communication constitue un état d'avancement d'une recherche en cours qui s'intéresse à la place de la fonction logistique dans l'organisation des entreprises industrielles et commerciales et dont la problématique s'articule autour des questions suivantes : Quelle est ou plutôt quelles sont les "places" actuelles de la logistique dans la structure des entreprises ? Est-il possible d'en bâtir une typologie ? Au delà de la place dans la structure, qui est souvent réduite à sa position dans l'organigramme, quelle est la place de la logistique dans l'organisation ? Est-il possible de déceler des parcours d'évolution du statut de la logistique ? Quelles perspectives futures cela nous permet-il de pronostiquer ?

Nous présentons les résultats de la première étape à caractère exploratoire et bibliographique (achevée), notamment une typologie des places de la logistique dans les organisations et des scénarios de parcours d'évolution de la logistique au sein d'une organisation.

Ensuite nous décrivons le processus de recherche empirique que nous allons mettre en oeuvre dans la seconde étape pour valider la typologie élaborée, notre choix s'étant porté sur des modalités quantitatives d'observation et de description du phénomène étudié.

1. Fonction Logistique et Changement Organisationnel

En 1987, une vaste étude nord-américaine sur les déterminants de la performance conduite dans le cadre du projet PIMS (Profit Impact of Market Strategy) mettait en avant l'importance des caractéristiques sectorielles dans l'explication du succès ou de l'échec des entreprises (Buzzel & Gale, 1987) ; tandis que l'influence de la Direction Générale, tant sur le plan du leadership que des choix stratégiques, était largement remise en question ! Ce constat a été énoncé de la manière suivante : *les caractéristiques du marché servi..... expliquent 80% des raisons du succès ou de l'échec d'une entreprise et que la bonne gestion ou la chance des managers ne représentent que 20%* (Ibid., 1987, p.124). S'inscrivant dans le champ des sciences de gestion, ces travaux ont apporté un éclairage nouveau à un débat économique ancien opposant le tenant de l'emprise sectorielle sur la performance (Bain, 1951) aux partisans d'une causalité inverse (cf. écoles autrichienne et de Chicago).

Faisant le rapprochement entre la tendance à la généralisation des secteurs en maturité et une telle conclusion, les experts économiques paraissaient très pessimistes quant aux chances de survie à moyen terme des "majors" - ces grandes entreprises européennes et nord-américaines qui ont créé et assuré la prospérité des économies occidentales depuis la fin de la seconde guerre mondiale. En effet, la vision déterministe du PIMS promettait à la plupart de ces entreprises une disparition certaine car celles-ci se positionnaient sur des secteurs mûrs ou appelés à le devenir rapidement. Pourtant, le retour au tout premier plan d'entreprises condamnées, telles que General Motors et General Electric aux États-Unis - un mensuel économique français ne qualifiait-il pas ce retour de *résurrection des dinosaures* ? (Capital, Août 1996) - ou Usinor-Sacilor et Fiat en Europe, semble donner tort aux tenants du fatalisme sectoriel. Au contraire, cette situation accrédite l'idée que, dans les industries mûres, le déterminant majeur du profit et de la croissance n'est pas tant la structure du secteur que la stratégie adoptée par l'entreprise et sa Direction Générale. Le débat a ainsi été relancé et a trouvé un écho dans les milieux de recherche en sciences de gestion. Ainsi, Cubbin (1988) puis Rumelt (1991) s'interrogeaient dans des articles dont les titres respectifs reflétaient ce débat : *is it better to be a weak firm in a strong industry, or a strong firm in a weak industry ?* et *how much does industry matter ?* ; et Baden-Fuller & Stopford (1992, p.23) leur répondaient sans hésitation, *the firm matters more than the industry*.

L'exemple de ces entreprises "miraculées" montre que le succès provient d'une volonté et d'une capacité uniques de dicter les nouvelles règles du jeu sectoriel en transformant son entreprise. Revitalisation, rajeunissement, transformation, *reengineering* ou renouveau, les termes ne manquent pas pour décrire un tel processus de changement. Néanmoins, le principe de base reste le même dans tous les cas, et il peut s'énoncer de la manière suivante : les règles du jeu sectoriel d'hier et d'aujourd'hui ne seront pas celles de demain, ce qui a réussi dans le passé n'offre aucune garantie de succès dans le futur ; l'avantage est donc à l'entreprise qui voudra et sera capable de transformer son organisation pour jouer ces règles du jeu différemment et les imposer au secteur. C'est ce que suggérait Buaron (1981) lorsqu'il invitait les entreprises à *réécrire les règles du jeu stratégique* et à opérer une *modification volontariste* des facteurs-clés en vigueur dans le secteur.

Changer l'organisation est aujourd'hui un thème récurrent dans la littérature en stratégie. D'aucuns considèrent qu'après des années (cf. les années 80) d'attention portée quasi exclusivement sur l'environnement et sur la question du positionnement concurrentiel - ce qui est communément résumé par l'expression *strategic fit* -, les préoccupations actuelles privilégient d'avantage l'interne et l'organisation. D'une position qualifiée d'*outside-in*, le

balancier stratégique s'est déplacé vers une nouvelle position du type *inside-out* (Grant, 1991). Précisons que ces deux expressions ont été proposées pour la première fois par Ewing (1968) qui considérait que la planification stratégique pouvait se décliner de deux façons : à partir de l'analyse externe - *outside-in* -, *i.e.* des opportunités et menaces de l'environnement, ou à partir de l'analyse interne - *inside-out* -, *i.e.* des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Pourtant, ces préoccupations étaient déjà présentes dans les travaux de Porter (1986) sur l'avantage concurrentiel et la chaîne de valeur. Tout en développant les mécanismes de l'avantage concurrentiel, il vantait aussi les mérites du changement organisationnel ; les termes étaient différents, Porter (1986, p.606) parlait de *remodelage de la chaîne de valeur*, mais la démarche demeurait la même. De plus, il précisait que dans cette démarche, la logistique se plaçait au premier rang des fonctions - *activités créatrices de valeur* - à mobiliser au sein de l'organisation pour créer et faciliter le changement organisationnel.

En effet, la logistique représente un processus prêt à accueillir une telle démarche. C'est un processus transversal qui concerne toutes les fonctions organisationnelles et dont le but est de gérer l'ensemble des flux physiques et d'informations associées à la fois dans et entre les entreprises. Le champ de la logistique apparaît depuis de nombreuses années comme un terrain propice à l'expérimentation de nouvelles formes d'organisations. Nombre de chercheurs et de praticiens en logistique qui se sont intéressés aux changements dans la gestion des flux, ont montré que tout changement dans les pratiques logistiques s'accompagnait, voire demandait des changements organisationnels qui dépassaient d'ailleurs largement le strict cadre de la logistique. En s'appuyant sur les caractéristiques de transversalité, de réactivité et de pilotage en flux tendus par l'aval, *i.e.* directement par le client, de la démarche logistique, ils ont éprouvé à échelle réduite des remodelages organisationnels successifs qui s'apparentent tout à fait à ce que l'on qualifie aujourd'hui de changement organisationnel, et qui se traduit par : *empowerment* des acteurs, recours massif aux technologies de l'information et de la communication (*cf.* les systèmes d'aide à la décision et l'EDI - Échange de Données Informatisé), dépassement du dilemme coût / qualité, décloisonnement fonctionnel, mise en oeuvre d'équipes transversales, hiérarchie raccourcie..... La logistique a ainsi initié, évalué et corrigé de multiples expériences dont les résultats ont souvent été assimilés par les théoriciens du changement.

Cependant, en dehors d'une reconnaissance de son caractère stratégique et de quelques expériences sur le terrain de la gestion des flux, la logistique n'a pas encore vraiment joué le rôle de *support fécond* du changement organisationnel (Fabbe-Costes, 1994) qu'on lui attribuait. Pourquoi la fonction logistique possède-t-elle un potentiel de changement qu'il est si difficile de généraliser ? La raison tient selon nous à la place réellement occupée par cette fonction dans l'organisation. Un des atouts de la logistique comme support du changement réside dans la transversalité ou l'interconnexion qu'elle établit entre les fonctions au sein de l'organisation. C'est une fonction qui, en regard de son métier (faire circuler les flux physiques, en améliorant les flux financiers associés, grâce à des flux d'information), s'interface avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise. De par ce caractère transversal, la logistique peut jouer un rôle de véhicule / vecteur du changement dans les différentes fonctions avec lesquelles elle est connectée.

Devant s'interconnecter pour véhiculer le changement, la logistique doit donc être en position de le faire ; elle doit être *visible* dans l'organisation et occuper une place *légitime* lui permettant de faire état de ses idées, points de vue et propositions. Malheureusement, la fonction logistique n'est que trop souvent dans une position où il lui est difficile, voire impossible de réaliser la nécessaire connexion entre les fonctions-clés de l'organisation : *malgré la volonté de ses champions dans les entreprises, la logistique reste parfois un*

processus brisé (Fabbe-Costes, 1994, p.3). Cet état de fait peut s'expliquer par plusieurs facteurs. La logistique, si elle a toujours existé dans ses pratiques, n'a été que récemment (depuis les années 80) reconnue comme un domaine fonctionnel à part entière susceptible de figurer dans un organigramme. De plus, l'émergence, la reconnaissance et le développement de la fonction logistique se sont heurtés à de nombreuses réticences au sein des organisations, ce qui a ralenti, parfois bloqué son évolution. Mais si la logistique est restée dans beaucoup d'entreprises au stade opérationnel "primitif", de nombreux exemples d'entreprises dont les directions générales ont décelé le potentiel stratégique de cette fonction, montrent que la logistique et la place qui lui est réservée évoluent.

Ce constat a suscité de notre part plusieurs interrogations. Quelle est ou plutôt quelles sont les "places" actuelles de la logistique dans la structure des entreprises ? Est-il possible d'en bâtir une typologie ? Au delà de la place dans la structure, qui est souvent réduite à sa position dans l'organigramme, quelle est la place de la logistique dans l'organisation ? Est-il possible de déceler des parcours d'évolution du statut de la logistique ? Quelles perspectives futures cela nous permet-il de pronostiquer ?

Ces questions sont à l'origine du projet de recherche qui est présenté dans la suite de cette communication. Une première réflexion (Fabbe-Costes, 1996) a donné lieu à une validation partielle par un groupe de professionnels (la communication citée a servi de base pour animer un atelier de réflexion sur le thème "La place de la fonction logistique dans la structure de l'entreprise" avec des professionnels de l'ASLOG). Elle a été complétée par une réflexion théorique et l'observation de certains exemples, ce qui nous a permis de consolider une typologie de situations-types contrastées. Nous nous engageons actuellement dans une seconde phase de recherche dont l'objectif est d'établir empiriquement un descriptif de la place qui est réservée à la fonction logistique dans l'organisation actuelle des entreprises. Ce descriptif devra nous permettre de valider notre typologie. Cette recherche sera complétée ultérieurement, dans une troisième étape, par des études de cas approfondis d'entreprises.

Nous présentons en section 2 l'état actuel de notre typologie des places de la logistique dans l'organisation, et en section 3 le processus de recherche empirique que nous allons mettre en oeuvre pour valider cette typologie. En conclusion, nous dégageons ce qui nous apparaît, dans l'état actuel de notre recherche, les lignes de force de ce travail.

2. Les Places de la Logistique dans l'Organisation

Avant d'aborder les places de la logistique dans l'organisation, il nous semble important de rappeler les principales caractéristiques de la *démarche* logistique. Elles expliquent, selon nous, les difficultés à positionner la *fonction* logistique, que nous préférons d'ailleurs appeler *domaine fonctionnel*. Rappelons que le métier de base de la logistique est d'assurer la qualité, fiabilité, réactivité et le moindre coût du processus de circulation physique. Ce processus, qui est très largement visible et tangible, traverse / transgresse les frontières organisationnelles traditionnelles, aussi bien les frontières entre fonctions que celles entre entreprises. Car *l'idée logistique vise fondamentalement à supprimer les dysfonctionnements résultant d'approches fractionnées des processus de circulation de produits, informations et compétences* (Mathe & Tixier, 1987, p.13). Si le processus est concret, et si les opérations qui le composent ont toujours existé (il a toujours fallu faire circuler les marchandises), les notions de "chaîne logistique", de "maîtrise de la chaîne logistique" (Tixier *et al.*, 1983, pp.157-163) sont des représentations des abstractions. Et la plus moins grande intégration de la chaîne logistique, la plus ou moins grande étendue de sa

maîtrise souhaitée / recherchée / contestée dépend de la situation de l'acteur qui la considère (sa place dans l'entreprise, son "rapport" à la chaîne logistique...), du milieu dans lequel il évolue en interne (la pratique de la logistique dans l'entreprise, son "histoire", sa place dans l'organigramme...), et en externe (les pratiques logistiques du secteur d'activité, des principaux concurrents, des partenaires de la circulation...). Or la mission de la fonction logistique est de concevoir la chaîne logistique souhaitée par l'entreprise, de construire le dispositif logistique approprié et d'en garantir le bon fonctionnement.

La logistique en tant que domaine fonctionnel présente donc deux caractéristiques principales. D'une part elle procède d'une dialectique permanente entre l'opérationnel (la "bonne" gestion de la circulation) et le stratégique (la conception des dispositifs logistiques adéquats aux objectifs de la firme, voire la formulation de stratégies fondées sur la logistique). C'est donc une fonction qui traverse "verticalement" la hiérarchie. D'autre part, pour faire son métier, elle doit s'interfacer avec l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise (notamment le commercial, le marketing, la production, l'informatique et la finance), ainsi qu'avec de nombreux partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, prestataires logistiques). C'est donc une fonction transversale qui mobilise "horizontalement" de multiples compétences. Ces deux caractéristiques nous ont longtemps conduits à considérer la question suivante comme une énigme : quelle peut être la place d'un tel domaine fonctionnel dans la structure d'une entreprise et plus largement dans son organisation ? C'est à cette question que notre recherche tente d'apporter quelques éléments de réponse.

Il nous est rapidement apparu indispensable d'attaquer le problème selon deux dimensions combinées. La première dimension est celle de l'officialisation de la fonction dans la structure de l'entreprise. Or la structure est *l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités* (Stratégor, 1988, p.210). La place de la logistique dans la structure peut donc effectivement faciliter ou au contraire limiter sa capacité à construire une chaîne cohérente et à piloter globalement la circulation. La présence, ou non, de la logistique dans l'organigramme et, lorsqu'elle existe, sa localisation ont longtemps été considérées révélatrices de sa place dans la structure. Cet aspect présente l'avantage d'être facilement observable. Mais compte tenu de l'émergence de nouvelles formes organisationnelles (telles que les cercles de qualité, les groupes ou unités entreprenantes) qui ne figurent pas toujours sur les organigrammes, il nous semble cependant très réducteur et il mérite selon nous d'être complété.

L'approche par la structure a permis à de nombreux auteurs, parmi lesquels nous citerons Ballou (1978), Tixier *et al.* (1983), Mathe & Tixier (1987), Colin & Paché (1988), d'identifier quelques archétypes de configurations. La logistique *fragmentée* présence de multiples services logistiques subalternes, à vocation strictement opérationnelle, intégrés aux grandes fonctions classiques. La logistique *opérationnelle centralisée* se traduit par une grande direction logistique chargée d'élaborer le plan logistique et de contrôler les opérations logistiques qu'elle dirige hiérarchiquement. La logistique *intégrée* combine une division opérationnelle responsable des moyens logistiques et un département fonctionnel chargé d'élaborer les méthodes, règles et procédures. D'autres formes telles que la logistique *fonctionnelle* ou *matricielle* ont aussi été présentées. Certains (Colin & Paché, 1988, p.162) n'ont pas hésité à envisager sa disparition : *son destin n'est-il pas qu'elle disparaisse justement parce qu'elle a réussi ?*

L'étude, aussi bien sous l'angle théorique que pratique, de ces "formes structurelles", leurs limites, les difficultés qu'elles créent aux promoteurs et acteurs de la démarche logistique montrent la limite de l'approche par la structure, surtout si elle est limitée à l'étude de la présence et de la position de la logistique dans l'organigramme des firmes. C'est ce qui nous incite à compléter la dimension "officialisation" par une seconde dimension qui est celle des "pratiques de gestion logistiques" dans l'entreprise, sa réalité organisationnelle au delà de la structure "visible". C'est la dimension *coordination* soulignée par Paché (1994, pp.34-40). L'observation de certains cas d'entreprise nous conduit à identifier deux situations extrêmes. En écho à certains auteurs en management stratégique (Mintzberg, 1990 ; Martinet, 1991 ; ou Koenig & Thietart, 1995, pour n'en citer que quelques-uns), nous distinguons coordination logistique *émergente*, et *délibérée*. Dans le premier cas, la pratique logistique, l'articulation des compétences, la synchronisation des opérations sont quasi spontanées. Elles résultent d'une volonté "émergeant de l'action" des acteurs impliqués dans le processus à se coordonner, que ce soit par opportunisme, "bon sens", par "intelligence organisationnelle" ou par "éducation" (le niveau de formation à - ou par - la logistique paraît être un facteur facilitant la coordination émergente). Une coordination délibérée résulte d'une démarche intentionnelle, volontaire, consciente, et généralement planifiée d'organisation. Le principe de coordination est généralement impulsé par un acteur ou un groupe d'acteurs, et est soutenu par un dispositif de coordination qui associe des règles de gestion, des systèmes d'information et de communication, des procédures...

Le croisement des deux dimensions - officialisation et coordination - nous conduisent à proposer la matrice qui figure page suivante (dont une première version avait été présentée dans Fabbe-Costes, 1996). Dans cette matrice, nous avons repéré des situations-types (que nous avons observées sur le terrain ou que nous imaginons possibles), et nous avons tracé des parcours d'évolution de la logistique (observés ou possibles).

Cette matrice appelle quelques commentaires rapides que nous ferons en suivant le parcours-type d'évolution de la logistique.

Situation 1 : Personne n'est officiellement responsable de la logistique qui n'est pas officiellement reconnue. La circulation physique se "fait", mais avec des optimisations locales, une vision technicienne des opérations, des améliorations partielles des processus. Une certaine coordination existe, par nécessité.

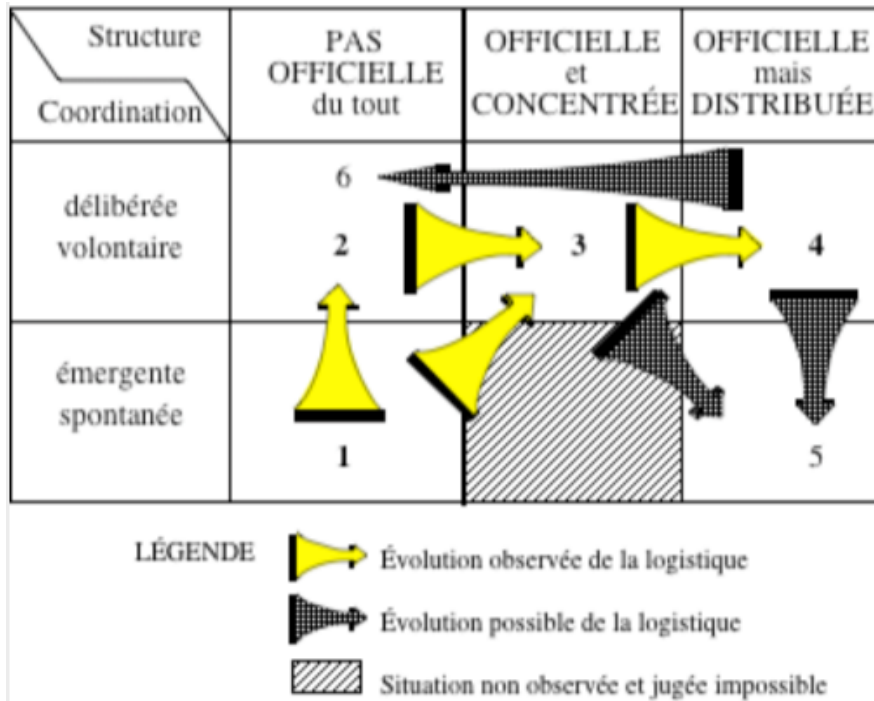
Passage de 1 à 2 : Dans certains cas, une personne s'est (a été) sensibilisée à la problématique de la gestion des flux et s'en est faite le "champion". Il peut s'agir d'un responsable industriel, commercial, export ou même du PDG lui-même dans des structures de taille réduite. Bien que la logistique ne soit pas officialisée dans la structure, celui-ci parvient à construire une cohérence de pilotage logistique dans l'entreprise et en devient le leader, souvent charismatique.

Les situations 1 et 2 sont deux cas très différents de logistique fragmentée (évoquée précédemment).

Passage de 2 à 3 : Selon les difficultés rencontrées, notamment vis-à-vis d'autres fonctions, le champion de la logistique a souvent milité pour que soit "construite" une fonction logistique visible dans la structure et ayant une position lui permettant de négocier avec les acteurs concernés par le pilotage logistique.

Passage de 1 à 3 : Il représente une voie plus courte que 1->2, puis 2->3. Il traduit généralement une prise de conscience plus rapide de la direction générale qui ressent le besoin d'officialiser la logistique dont elle reconnaît ainsi l'importance stratégique.

Schéma 1 : Situations-types et évolutions de la place de la logistique



Situation 3 : elle correspond à la logistique centralisée évoquée plus haut. Elle a été la situation logistique la plus classique jusqu'au milieu des années 1990, mais les dysfonctionnements sont nombreux. Faire de la logistique une grande "fonction", c'est la placer dans une situation "naturelle" de conflit, alors que la logistique est une fonction d'interface. De plus elle l'incite à une grande hégémonie au plan opérationnel... tout est logistique, dès qu'on touche aux flux ! Cette situation est en fait contradictoire avec le concept même de démarche logistique. Elle ne fait que reproduire / renforcer les cloisonnements. Mais le passage par cette situation était (est) probablement nécessaire dans de nombreux cas pour contrebalancer le pouvoir de certaines fonctions dont les objectifs sont parfois contradictoires avec ceux de la logistique et qui refusent de coopérer tant qu'on ne leur impose pas.

Deux grandes options qui permettent de réduire les dysfonctionnements de la situation 3 ont, souvent successivement, été tentées : intensifier la situation 3, la logistique devenant la grande fonction opérationnelle, ou passer à une situation type 4 ou 5, où la logistique est surtout identifiée comme une fonction stratégique de conception, de contrôle / évaluation et de veille stratégique, les aspects opérationnels étant distribués, et la cohérence des opérations étant assurée entre autre par le SICLE (Système d'Information et de Communication Logistique d'Entreprise), qui serait conçu, maintenu par les "logisticiens". Ces deux options traduisent deux *visions* assez radicalement différentes : la logistique forte, "grand chef d'orchestre" des rythmes de l'ensemble de la circulation physique (courant en vogue fin des années 80, et métaphore abondamment utilisée dans la presse professionnelle de l'époque), et la logistique "intelligence de la firme" (courant des années 90).

Quelques entreprises qui ont intensifié la situation 3 vivent actuellement, ou viennent de vivre, le passage à la situation 4. Ce passage de 3 à 4 n'est pas sans inquiéter les logisticiens qui craignent, outre une perte de pouvoir, une dilution de leur fonction et donc une régression.

Situation 4 : Dans cette situation qui semble se généraliser, un organe logistique est clairement identifié (que ce soit une direction, un comité, une cellule...). Il a une vocation fonctionnelle, avec peu ou sans responsabilité opérationnelle directe. C'est une logistique de conception et de coordination, une instance de communication et de négociation qui vise à favoriser l'échange de points de vue qui s'accompagnent d'autant de perceptions différentes de ce qu'est la logistique, ou de ce qu'elle devrait être. C'est néanmoins une instance qui formule le principe de pilotage et en construit les règles de gestion. Elle a donc aussi une vocation normative. La configuration de la logistique peut être fonctionnelle pure, intégrée, ou matricielle (pour reprendre des configurations précédemment citées).

Deux évolutions "originales" nous semblent pouvoir être avancées pour un avenir proche.

Situation 5 : La turbulence des marchés, leur instabilité, le rythme des évolutions pourrait inciter à réduire la dimension prescriptive de la logistique, son aspect "normé" en particulier. Dans une situation 5, un organe logistique officiel maintiendrait "l'esprit" de la démarche logistique, mais ne présiderait pas (que ce soit directement ou indirectement) à la coordination. Il serait plutôt chargé de former les acteurs (tous) à cette démarche, de leur fournir des outils "support de délibération / négociation", puis les laisserait inventer la circulation adéquate en fonction du contexte. Cette proposition est notons-le assez contradictoire avec la tendance "certification" des années 90. S'inscrivant dans le cadre d'une approche de gestion plus globale, fondée sur l'autonomie des acteurs et conforme à une tendance actuelle de la Gestion des Ressources Humaines qui accorde une place prépondérante à la gestion des compétences (Lawler & Ledford, 1992 ; Zarifian, 1994 ; Meschi & Roger, 1996), elle nous semble intéressante pour préserver l'adaptabilité du dispositif logistique et encourager la capacité d'innovation aujourd'hui reconnue nécessaire. Cette situation permettrait d'établir une réelle dialectique délibérée / émergent.

Situation 6 (= 2) : Le retour à une situation 2, voire 1, peut apparaître comme une provocation. Certains logisticiens qui vivent actuellement un changement de structure logistique (comme en a vécu récemment le marketing) redoutent une telle évolution. Elle traduirait le fait (probablement illusoire) que chacun soit pleinement conscient de son rôle logistique et donc que l'identification de la fonction ne soit plus nécessaire.

Entre une institutionnalisation sclérosante et l'échec d'une dilution, les possibilités pour que la logistique trouve sa place dans l'organisation des entreprises sont multiples, notamment compte tenu des nouvelles formes organisationnelles en cours d'expérimentation dans les entreprises et compte tenu des technologies de l'information et de la communication qui autorisent une "main mise virtuelle" des logisticiens en titre sur le pilotage logistique, même s'il est distribué entre plusieurs acteurs.

Cet état de nos réflexions nous incite à valider la typologie qui vient d'être présentée, et à affiner notre connaissance du comment la logistique trouve sa place dans l'organisation (rôle dans la formulation de la stratégie, dispositifs de pilotage, modes de coordination, compétences activées...).

3. Méthodologie de la Recherche

Les Modalités de Recherche

Étudier la place de la fonction logistique dans l'organisation nécessite au préalable de définir *des modalités d'action par lesquelles un chercheur en sciences de gestion formalise et tente de résoudre la problématique qu'il s'est posé* (Avenier, 1986, p.6). En d'autres termes, il s'agit de déterminer une méthodologie de recherche pertinente en regard des questions

posées. Notre choix, pour la phase de recherche dans laquelle nous nous engageons aujourd'hui, s'est porté sur des modalités quantitatives d'observation et de description du phénomène étudié plutôt que sur des modalités qualitatives d'exploration.

Comme l'ont expliqué Pras & Tarondeau (1979), la recherche exploratoire se prête davantage à l'éclaircissement d'un problème mal défini ou trop vaste. Elle s'envisage naturellement lorsque le problème posé est très ouvert et que les chercheurs en gestion sont incapables de formuler des questions de recherche précises, ce qui n'est pas le cas dans cette recherche pour deux raisons. La première est que la logistique est aujourd'hui considérée comme un champ de recherche et d'investigation relativement "ancien" et qu'après les nombreuses recherches exploratoires qui ont été conduites il nous semble nécessaire de passer à une phase de consolidation. La seconde, qui est en relation plus étroite avec notre recherche, est que les contours et les hypothèses sous-jacentes de notre problématique ont été précisés et détaillés dans des observations et réflexions préliminaires (notamment Fabbe-Costes, 1996). Respectant ainsi la séquence méthodologique de Lambin (1990, p.69) pour qui *une étude exploratoire est un préalable indispensable à toute étude quantitative*, les questions de recherche proposées découlent d'une recherche exploratoire et seront traitées à partir d'informations issues d'un questionnaire.

La Population de Recherche

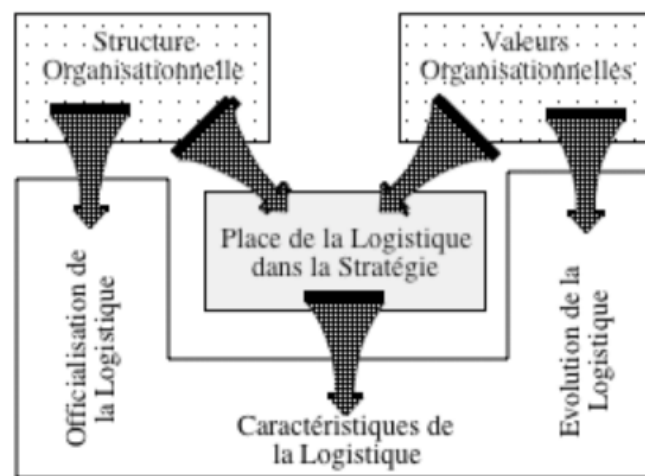
Ne seront retenues dans notre population de recherche que les sociétés industrielles ou commerciales (distributeurs), pour lesquelles la logistique est une fonction support ; en revanche, les prestataires logistiques seront exclus de la population car la logistique est leur coeur de métier... ce qui se traduit forcément par des organisations et structures logistiques différentes de celles développées dans des sociétés industrielles ou commerciales.

Un pré-test du questionnaire sera effectué fin 1996 auprès d'une dizaine d'experts et de responsables logistiques afin d'améliorer la qualité et la précision des différents items utilisés. Les items peu compréhensibles, considérés comme redondants ou inutiles, seront soit reformulés, soit supprimés du questionnaire. Le questionnaire si besoin remanié sera ensuite adressé par voie postale début 1997 au responsable logistique de chaque entreprise française ou étrangère installée en France lorsqu'il existe - c'est-à-dire lorsque la logistique est officielle -, ou à la personne la plus "proche" de la logistique (responsable ou coordinateur "officieux", acteur d'une logistique "émergente"...). Le nom et l'adresse de cette personne-cible proviendront des fichiers des associations professionnelles de logistique avec lesquelles nous sommes en contact (l'ASLOG - Association Française pour la Logistique - et la SOLE - antenne française de la Society of Logistics Engineers) et de nos contacts personnels ainsi que de nos recherches personnelles. Globalement, nous pouvons compter sur une population théorique d'environ 400 interlocuteurs logistiques d'entreprises. Si l'on prend en considération les risques inhérents à l'utilisation d'un questionnaire postal (faible retour) et la difficulté de cibler le "bon interlocuteur" qui n'a pas nécessairement le titre de logisticien au sein de l'entreprise, un taux de réponse (après relance) de 20 à 25% serait très satisfaisant. Même s'il n'est pas possible de faire des observations sur l'ensemble des responsables logistiques français, certaines généralisations pourront se faire sous condition. En effet, si travailler sur un échantillon constitue une contrainte sur laquelle le chercheur peut difficilement agir, ce dernier se doit de vérifier la représentativité de cet échantillon ; *extraire un échantillon, c'est choisir... un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier* (Aktouf, 1987, p.58).

Les Variables de Recherche

Six thèmes ont été traités dans le questionnaire initial : les caractéristiques de la structure organisationnelle (1) et des valeurs organisationnelles (2), la place de la fonction logistique dans la stratégie (3), son officialisation (4), son évolution (5) et les caractéristiques (6) de la fonction logistique dans la structure de l'entreprise interrogée. Chacun de ces thèmes regroupe des variables illustrées par un ou plusieurs items qui seront développés lors de la présentation de cette communication. Ces items ont été rédigés soit sous la forme de questions bi-dimensionnelles ou multi-dimensionnelles, soit sous la forme d'échelles de perception (à 5 points) du type Likert.

Schéma 2 : Schéma d'analyse des données



Situations-Types de la Place de la Logistique dans la structure

Comme l'illustre le schéma 2, les trois premiers thèmes réunissent des variables "explicatives" ou contingentes de premier (thèmes 1 et 2) et deuxième niveau (thème 3) dont les variations sont censées expliquer ou non les variations de variables "dépendantes" présentes dans les trois autres thèmes. Ces derniers seront abordées aussi bien sous l'angle explicatif (en relation avec les variables contingentes) que descriptif (afin de valider notre typologie des situations-types de la place de la fonction logistique dans l'organisation).

4. Conclusion

En l'état actuel de cette recherche, qui aborde une phase d'observation et de validation selon des modalités quantitatives, il ne nous est pas permis de conclure. Tout au plus pouvons-nous faire état de quelques "sentiments" qui se dégagent de notre première étape exploratoire et bibliographique, et que la suite de notre recherche confirmera ou infirmera.

Il nous semble important que la logistique soit identifiée, donc visible dans la structure, qu'elle soit en "position" (hiérarchique ou organisationnelle) pour pouvoir s'interconnecter, *négoier* avec les autres fonctions et la direction générale. Mais la logistique "n'est", en tous cas pour les entreprises industrielles et commerciales auxquelles nous nous intéressons, qu'une fonction "support". Elle ne peut légitimement être le "grand chef d'orchestre", et n'est pas plus "stratégique" que les autres.

Si nous nous permettons une vision prospective de la place de la logistique dans l'organisation de l'entreprise des années 2000, il nous semble qu'elle résultera : de la maturité de la démarche logistique dans cette entreprise, et dans son environnement, du SICLE qui peut permettre de préserver la cohérence de l'action tout en répartissant / distribuant la fonction, de l'évolution de l'organisation dans son ensemble, compte tenu de sa culture, des conflits...

5. Bibliographie

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Avenier, M.J. (1986). Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion, Note de Recherche 86-01, GRASCE Aix-en-Provence.
- Baden-Fuller, C. & Stopford, J.M. (1992). *Rejuvenating the Mature Business*, London : Routledge.
- Bain, J. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-1940, *Quarterly Journal of Economics*, 65, pp.293-324.
- Ballou, R.H. (1978). *Basic Business Logistics*, Prentice Hall.
- Buaron, R. (1981). New-game strategies, *The McKinsey Quarterly*, spring 1981, pp.24-40.
- Buzzell, R.D. & Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles*, New York : Free Press.
- Colin, J. & Paché, G. (1988). *La Logistique de Distribution*, Paris : Chotard et associés.
- Cubbin, J. (1988). Is it better to be a weak firm in a strong industry, or a strong firm in a weak industry ?, London Business School, Working Paper n°49, Centre for Business Strategy.
- Ewing, D.W. (1968). *The Practice of Planning*, New-York : Harper & Row.
- Fabbe-Costes N. (1994). Le processus logistique : support "fécond" d'une démarche de re-engineering et lieu d'apprentissage organisationnel ? communication à la 4ème rencontre européennes du programme MCX (Modélisation de la complexité), organisée par le GRASCE (URA-CNRS 935), Université d'Aix-Marseille III, Aix-en-Provence, 9 et 10 juin.
- Fabbe-Costes N. (1996). La place de la fonction logistique dans la structure de l'entreprise, Conférence au Premier Acte de la Convention Logistique 1996 de l'ASLOG, Paris, 21 mai.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage, *California Management Review*, 33(3), pp.114-134.

- Koenig G. & Thietart R.A. (1995). Contrôle et changement dans les organisations multidivisionnelles, in *Perspectives en management stratégique, Tome III : 1994/95*, Paris : Economica, pp.57-85.
- Lawler, E. E. & Ledford, G. (1992). A skill-based approach to human resource management, *European Management Journal*, 10(4), pp.383-391.
- Lambin, J.J. (1990). *La Recherche Marketing*, Paris : Mac Graw Hill.
- Martinet A.C. (1991). Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Mathe, H. & Tixier, D. (1987). *La Logistique*, Paris : Coll. Que sais-je?, PUF.
- Meschi, P.-X. & Roger, A. (1996). Perspectives et Limites de l'Approche Compétence Appliquée à la Gestion des Ressources Humaines dans une Banque Régionale, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (Volume non précisé, à paraître).
- Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation ; traduit de *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organization*, New-York : The Free Press.
- Paché G. (1994), *La Logistique : Enjeux Stratégiques*, Paris : Vuibert Entreprise.
- Porter, M. (1986). *L'Avantage Concurrentiel*, Paris : InterEditions.
- Pras, B. & Tarondeau, J.C. (1979). Typologies de la Recherche en Gestion, *Enseignement et Gestion*, n°9, pp.5-11.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12(3), pp.167-186.
- Tixier D., Mathe H., Colin J. (1983). *La logistique au service de l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Zarifian, P. (1994). Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de cohérence, *Actes du 5ème Congrès de l'AGRH*, Montpellier.