

C E R E Q

LA FONCTION LOGISTIQUE

UNE NOUVELLE
FONCTION DANS
L'ENTREPRISE

YANN DARRÉ

C O L L E C T I O N
D E S E T U D E S

**CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**

**La fonction logistique :
une nouvelle fonction dans l'entreprise**

Yann DARRÉ

Étude réalisée avec le concours du ministère
de la Recherche et de la Technologie

COLLECTION DES ÉTUDES N°63

Juillet 1993

Cette étude a été réalisée avec la collaboration de : C. Fumeron, C. Moch, A. Sorlin, D. Vidal-Naquet et V. Vidal-Naquet pour les enquêtes et le chiffrement, A. Boulesteix pour les transcriptions, S. Pasder et A. Sailhac (Observatoire régional de Paris, INSEE) pour les traitements informatiques, L. Chauvin pour la dactylographie.

Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu nous recevoir et nous consacrer une partie de leur temps et plus particulièrement Mesdames H. Alexandre (APEC) et C. Uvergolts (ASLOG).

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
CHAPITRE I	
LA LOGISTIQUE AUJOURD'HUI	9
1. La logistique dans les entreprises, une approche statistique	10
1.1. comparaison des recensements de 1982 et 1990	10
1.2. traitement des annonces de l'APEC	18
2. Logistique et transport	20
2.1. les mutations du secteur des transports	21
2.2. mutations des transports et promotion de la Logistique	22
3. La logistique dans le système éducatif	26
3.1. recensement des formations à la Logistique	27
3.2. les buts et les moyens de l'enseignement à la Logistique	28
3.3. l'insertion des étudiants en Logistique	29
CHAPITRE II -	
LA PROMOTION DE LA LOGISTIQUE	31
1. Les acteurs de la promotion	32
1.1. les institutions de la promotion	32
1.2. le milieu de la promotion : des intérêts divergents	40
2. La promotion de la Logistique	44
2.1. histoire et étymologie : une définition sociale	45
2.2. définir et argumenter	48
2.3. l'argumentaire de la Logistique	51
2.4. l'argumentation par les faits	57
CHAPITRE III	
L'ÉMERGENCE DE LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE	63
1. Trois cas de mise en place d'une division Logistique	63
1.1. Récit n°1 : une création interne	64
1.2. Récit n°2 : une création mixte externe/interne	66
1.3. Récit n°3 : une réorganisation globale	68
2. Constantes et variables dans la mise en place de la logistique dans l'entreprise	70
2.1. Introduction de la logistique	70
2.2. La constitution du domaine de la logistique	74
2.3. Recrutement du service et formation	82
2.4. Évaluation de la Logistique : l'efficacité comme ressource	84

CHAPITRE IV	
LES LOGISTICIENS COMME GROUPE PROFESSIONNEL	89
1. Des conceptions de l'activité	90
1.1. Contestations sur la définition de l'activité	90
1.2. Le profil adéquat	92
1.3. Les opinions sur la logistique comme science et sur son enseignement	96
2. Un groupe professionnel ?	
2.1. Les "carriéristes"	100
2.2. les "logisticiens de métier"	101
2.3. Associations : le sens de l'adhésion	103
2.4. Les logisticiens comme groupe professionnel	107
3. Logistique et professionnalisation	108
3.1. Logistique et professionnalisation	108
3.2. La " <i>profession</i> " et la " <i>fonction</i> "	109
3.3. Associations pour la logistique et associations professionnelles	111
3.4. Les entreprises dans la promotion de la logistique	112
CONCLUSION	115
ANNEXE	117
BIBLIOGRAPHIE	121

INTRODUCTION

Si elle est loin de connaître une renommée aussi grande que celle du marketing, la logistique bénéficie aujourd'hui d'une indéniable visibilité : elle est l'objet de nombreux enseignements, de recherches, elle est le sujet d'articles multiples dans toutes sortes de périodiques, généralistes et spécialisés, et, surtout, les entreprises sont chaque jour plus nombreuses qui s'organisent, plus ou moins profondément, en suivant les "préceptes logistiques".

On peut définir la logistique, oubliant provisoirement que définir, en l'occurrence, c'est prendre position, comme la gestion de tous les flux, flux de matières et flux d'informations.

La logistique est une démarche, c'est aussi (mais pas toujours) une fonction prise en charge par un individu : le logisticien. Couvrant les opérations liées au flux de matières et d'informations, elle définit un ensemble d'emplois dont les effectifs, bien que l'on ne puisse les chiffrer précisément, sont importants : 300.000 chauffeurs routiers, 390.000 magasiniers, 310.000 manutentionnaires, plus de 30.000 agents de maîtrise et 20.000 "cadres du transport et de la logistique" que seul un abus de langage, toutefois, autorise à dénommer "logisticiens".

La mission de la logistique est d'augmenter le service, l'efficacité et la qualité, tout en réduisant les coûts. Dans un contexte hautement concurrentiel, cette exigence ne saurait être négligée.

La logistique serait donc un enjeu majeur pour les entrepreneurs mais aussi pour le système d'éducation auquel on demande de former les "hommes de la Logistique", qu'ils soient cadres, agents de maîtrise ou ouvriers, le défi Logistique ne pouvant être relevé sans que les qualifications le soient aussi : flux tendus, juste-à-temps (J à T), le zéro stock, le zéro délai... le transport multi-modal, les terminaux embarqués sur les camions et les chariots, les codes-barres et la gestion des stocks en temps réel, les entrepôts automatisés, etc. c'est avec tout cela que l'on est censé compter aujourd'hui, que l'on soit entrepreneur ou "décideur" dans l'administration et dans l'enseignement.

Mais la logistique n'est, en même temps, qu'un mode d'intégration parmi d'autres. La production en flux tendus, le JàT ou le kanban existent aussi en dehors d'elle. Philippe Zarifian et Sylvie Célrier (1987) ont ainsi consacré une étude, au CEREG, à la gestion de production qui analysait un certain nombre d'emplois classés ici "logistique" et traitait de l'organisation de la production en flux sans jamais utiliser le terme de logistique.

Les innovations technologiques mises en avant à propos de la logistique ne permettent pas de rendre compte de l'émergence de cette fonction.

L'ensemble professionnel des logisticiens regroupe des cadres dont les fonctions sont disparates, du responsable des transports au directeur logistique dont la responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle s'étend sur toute la "chaîne logistique". Ils sont encore le plus souvent des cadres issus du rang : les "hommes de la logistique" restent parmi les moins diplômés de leurs catégories respectives.

Il reste donc à comprendre ce que recouvre le terme de "logistique". L'émergence de la logistique est-elle celle d'un groupe professionnel ? Quel est-il ? Assiste-t-on à la naissance d'une profession nouvelle ? Suivant les termes de Luc Boltanski (1982), "on ne peut prendre l'objet tel qu'il se donne avec son nom commun et ses représentations communes et le rationaliser en cherchant au groupe un fondement ailleurs que dans lui-même, dans les choses, c'est-à-dire, le plus souvent, dans l'évolution technique et dans la division technique du travail".

Cette étude s'attache à montrer comment le groupe professionnel des logisticiens émerge, tente d'imposer l'idée de sa nécessité aux entrepreneurs et à d'autres interlocuteurs.

Dans un **premier chapitre**, nous verrons que la logistique bénéficie encore aujourd'hui d'une prise en compte relativement faible par l'ensemble des entreprises. Une comparaison des données des recensements de 1982 et 1990 montre en effet que les emplois de la "chaîne logistique", s'ils ont connu sur la période une élévation du niveau de diplôme tendanciellement plus marquée que leurs catégories de référence, sont encore loin d'être mis au niveau moyen. Les fonctions liées à la circulation restent dévalorisées, en masse tout au moins. Un traitement des annonces d'emplois de l'APEC montre malgré tout que nombre d'entreprises, en général importantes, créent des divisions logistiques dont on peut voir les effets sur le recrutement. De même, le secteur du transport voit ses plus importantes entreprises se transformer en "prestataires logistiques", proposant une palette de prestations élargies et tentant de relever leur niveau de recrutement, sans que cela affecte de manière sensible ses caractéristiques traditionnelles telles qu'on peut les saisir au travers de l'appareil statistique : multiplicité des petites entreprises, faible taux d'encadrement et de formation. La percée de la logistique dans le système d'enseignement apparaît plus spectaculaire. Diplômes de tous niveaux, du baccalauréat professionnel au master, enseignements dans les plus grandes écoles, la logistique est ici bien présente, ou son nom tout du moins. Car si la logistique n'est pas qu'une mode de plus, elle n'en est pas moins "à la mode".

L'objet du **deuxième chapitre** est justement de mettre en évidence le travail de promotion de la démarche logistique et de la fonction afférente. Ce travail est l'oeuvre de quelques associations qui regroupent praticiens, enseignants-chercheurs, responsables d'organismes de formation privés et responsables d'entreprises. Le milieu de la promotion de la logistique, malgré les intérêts souvent divergents de ses acteurs, poursuit un but commun : la prise en compte par les entreprises de la démarche logistique avec ce que cela suppose, revalorisation des emplois de la "chaîne" du même nom, du secteur des transports, reconnaissance de la discipline et des formations *ad hoc*. Le travail de promotion de la logistique est avant tout un travail de (re)définition et d'argumentation. Faire d'un ensemble disparate de fonctions "ancillaires", purement opérationnelles et prises en charge par une population faiblement diplômée une fonction stratégique, de conception de système, etc., ressortissant à une prise en charge de haut niveau ne va pas de soi, pas plus que de faire admettre ce passage auprès des entrepreneurs, des jeunes diplômés et des pouvoirs publics. Il faut argumenter ce travail sur la définition de l'activité, argumentation et re-définition tendant à se confondre. Le travail

argumentaire passe par le discours et la création de supports : revues, colloques et manifestations diverses. Il passe aussi par la mobilisation voire la construction de "*faits*" avancés comme autant d'indices ou de preuves de ce que l'on affirme. Ainsi le travail en direction de l'appareil d'enseignement, chaque nouvelle formation ou diplôme attestant de la légitimité de la démarche et de son intérêt.

La preuve la plus tangible reste toutefois l'existence et le succès de divisions logistiques dans les entreprises, surtout s'il s'agit d'entreprises importantes ou "*leaders*" sur leur secteur. L'exposé d'expériences de mise en place réussies de divisions logistiques constitue d'ailleurs l'essentiel du contenu des revues consacrées à la logistique. Notre **troisième chapitre** aborde cet aspect pratique de l'émergence de la logistique à partir d'une enquête réalisée dans 23 entreprises industrielles, commerciales et prestataires de service (cf. annexe méthodologique). Le récit de la constitution de l'unité logistique, des difficultés qu'elle a connues et qu'elle connaît encore permet de voir sous quelles conditions elle peut s'effectuer. Si le soutien de la direction générale est indispensable au logisticien pour constituer son domaine, il n'est pas toujours suffisant et n'est souvent pas sans limites. Le logisticien doit argumenter, convaincre mais aussi lutter. Qu'il agisse en diplomate ou en combattant, le logisticien dispose de ressources liées aux caractéristiques de l'entreprise, de ses "*adversaires*" et aux siennes propres, le niveau de formation des uns et des autres jouant un rôle tout comme la hiérarchie non-écrite des fonctions. L'évaluation de la logistique et des surcroits de profit qu'elle induit est aussi une ressource pour asseoir son pouvoir. Le bilan positif d'un logisticien dans une entreprise particulière, enfin, a valeur d'exemple pour la promotion mais aussi pour le groupe des praticiens.

Le quatrième et dernier **chapitre** traite de la question de ce groupe comme profession. Les logisticiens ne semblent pas former un "*groupe professionnel*" défini comme un ensemble de praticiens unis autour d'une conception commune de leur activité. Les conceptions que les uns et les autres défendent sont en effet très différentes quand elles ne sont pas opposées. L'étude de ces conceptions s'organise autour de quelques thèmes : la définition de l'activité, le profil adéquat, la formation spécifique et la recherche, la logistique comme métier ou comme étape dans une carrière ainsi que le sens de l'adhésion à une association. Mise en relation avec le profil et le parcours du logisticien elle permet de dégager différentes catégories au sein du groupe. L'hypothèse de l'existence d'un processus de professionnalisation des logisticiens, qui était à l'origine de ce travail, peut bien être invalidée, elle n'en est pas pour autant inutile, dans la mesure où elle permet par comparaison d'éclairer ce qui est à l'oeuvre avec la Logistique. Et de tous les éléments qui fondent le rejet de cette hypothèse, c'est la place de l'entreprise dans le processus qui semble la plus intéressante en tant qu'on peut déduire de son étude un principe explicatif des autres éléments.

Si la "*profession*" n'envisage pas de s'auto-administrer, si la question du monopole d'exercice, du *numerus clausus* n'est jamais abordée, c'est qu'il revient à l'entreprise de régir les recrutements et la "*gestion des ressources humaines*". Ce n'est pas le jugement des pairs (de la profession) qui compte pour le logisticien mais celui de sa direction et celui de ses pairs (de l'entreprise). La loyauté (même relative) envers l'entreprise prime sur la loyauté envers le groupe. Ce n'est pas enfin la contribution à l'intérêt général qui justifie la revendication d'une position mais la contribution à l'intérêt de l'entreprise. La "*disparition*" de l'intérêt général n'est peut-être qu'apparente, car derrière l'intérêt de l'entreprise pointe l'intérêt de la nation (dans la "*guerre économique*"), celui du consommateur (figure qui se substitue à celle du citoyen) qui pourrait n'être, dans un "*univers particulier*", qu'une traduction de l'intérêt général.

CHAPITRE I

LA LOGISTIQUE AUJOURD'HUI

La logistique, qu'il s'agisse de la fonction ou de la démarche, est aujourd'hui à l'avant-scène des débats sur la direction des entreprises (ou "management"), sur leurs stratégies, dont elle serait, selon certains, la clé. Donnant lieu à la construction de qualifications nouvelles, elle serait l'un des principaux "métiers de demain", pour lequel on recruterait, d'ores et déjà, en masse. Le présent chapitre a pour objectif de saisir l'état actuel de la logistique dans les entreprises françaises ainsi que dans le système d'enseignement. Quelle est, aujourd'hui, la prise en compte de la démarche logistique en France ?

La réponse à cette question ne va pas de soi, pour plusieurs raisons généralement liées à la jeunesse de la démarche et de la fonction, ainsi qu'à ses caractéristiques propres. Il faudrait tout d'abord disposer d'une définition stable de la logistique. Or ses définitions sont nombreuses et sont l'enjeu même du travail que nous voulons mettre au jour. De plus, le même vocable recouvre deux types de réalités exactement opposées : le mot logistique est en effet utilisé à la fois pour nommer l'ensemble constitué comme tel des activités liées à la circulation des produits et matières et la collection des activités ou des emplois qui concourent à cette circulation, tels qu'ils peuvent exister dans les entreprises ne prenant pas (encore...) en compte les principes logistiques d'organisation, pour nommer l'intégration des fonctions aussi bien que leur état antérieur. Confondant ainsi l'ancien et le nouveau, tant dans les nomenclatures d'emplois que dans les intitulés d'enseignements, cette polysémie ne facilite guère l'évaluation de l'émergence de la logistique. Afin de distinguer dans notre texte les deux sens, nous utiliserons désormais "*Logistique*" avec un grand "L" pour dénommer "*la logistique*" intégrée, "*logistique*" avec un petit "l" pour dénommer les fonctions (et les emplois afférents) liées à la circulation dans l'entreprise "*pré-Logistique*".

Dans la première section de ce chapitre, nous tentons, par une exploitation des recensements de 1982 et 1990 de saisir le passage de la logistique à la Logistique, en nous attachant au niveau de diplôme comme indice. Un traitement des annonces de l'APEC (Agence Pour l'Emploi des Cadres) complète ce traitement, qui permet de mieux cerner la Logistique dans les entreprises.

Dans la deuxième section, nous abordons les transformations du secteur des transports et l'apparition des "*prestataires Logistiques*", c'est-à-dire de la Logistique comme "*métier de l'entreprise*".

Dans la troisième section, enfin, nous traitons de la formation à la Logistique et de ses débouchés.

1. LA LOGISTIQUE DANS LES ENTREPRISES, UNE APPROCHE STATISTIQUE

1.1. Comparaison des recensements de la population 1982/1990

La nomenclature PCS (Professions et catégories socio-professionnelles) utilisée par l'INSEE pour coder les emplois, ne permet pas de différencier, parmi les "*emplois de la chaîne Logistique*" ceux qui ressortissent à une définition traditionnelle et ceux qui ressortissent à une définition plus "*Logistique*" ; le poste "*cadres du transport et de la logistique*" est à cet égard particulièrement parlant, qui permet, en mêlant l'ancien et le nouveau, d'avancer des effectifs de "*logisticiens*" relativement importants, les "20.000" dont font état les divers acteurs de la promotion parmi lesquels on trouve les chefs de gare de la SNCF, les cadres du transport routier de voyageurs et naturellement tous les cadres "*traditionnels*" du transport (secteur ou fonction d'entreprise).

A ceci s'ajoute, lorsque l'on veut repérer l'évolution de la logistique à la Logistique, la question du "*domaine*" de la Logistique que l'on doit considérer comme résolue dès lors que prétend établir une liste des emplois Logistiques. La constitution d'une telle liste suppose de plus l'acceptation de la notion de "*logistique*", c'est-à-dire l'existence d'un ensemble là où les entrepreneurs comme les salariés ne voient qu'une série de fonctions distinctes, faute d'avoir "*pris conscience*" de l'intérêt de la Logistique.

La liste des emplois dont nous étudions l'évolution est donc celle des emplois "*potentiellement*" Logistique. Cette liste est limitée, du point de vue "*logistique*", par les possibilités offertes par PCS mais aussi par un parti pris de notre part qui nous conduit à exclure des activités logistiques celles qui lui sont plus rarement adjointes et qui surtout ne "*jouissent*" pas d'une même dévalorisation. Le noyau de départ de la Logistique est constitué par les fonctions dévalorisées telles le stockage, le transport et la manutention et sa promotion revendique la revalorisation de ces mêmes fonctions. Le caractère "*Logistique*" de fonctions comme l'informatique est plus problématique et son intégration dans le domaine Logistique plus rare tandis que d'autres activités ne sont pas isolées par la nomenclature PCS.

- Nous considérons donc les emplois suivants :

Au niveau cadre

"*cadres du transport et de la logistique*"(3861)

"*cadres de l'approvisionnement et de l'achat*" (3842)

"*cadres du planning-ordonnancement*" (3843)

Au niveau intermédiaire

"*techniciens de planning et d'ordonnancement*" (4782)

"*responsables d'entrepôt, de magasinage*" (4891)

"*responsables de manutention*" (4892)

Au niveau ouvriers qualifiés

"*conducteurs routiers*" (6411)"

"*ouvriers qualifiés du magasinage*" (65)

Au niveau ouvriers non qualifiés

"*manutentionnaires*" (6792)

"*ouvriers du tri, de l'emballage et de l'expédition*" (6793)

Pour étudier l'évolution de ces emplois, nous avons retenu un seul indice : le niveau de diplôme est ici pris comme un indicateur de la valeur conférée au poste, tant par les entrepreneurs que par les postulants : il ne peut être décidé par les seuls entrepreneurs (on connaît les difficultés de recrutement que rencontrent ceux d'entre eux qui décrètent que tel poste ne saurait être occupé que par des bac + 2 ou 3 ou plus, hors de toute prise en compte des opportunités offertes aux détenteurs de ces diplômes) et résulte plutôt de la conjonction des marchés du travail et des diplômes. Or, selon les promoteurs de la démarche Logistique, ce qui caractérise la logistique est le peu de considération dont elle jouit dans les entreprises, son caractère "ancillaire", tandis que la Logistique serait une fonction stratégique, marquée par la complexité, nécessitant des compétences supérieures. La Logistique suppose donc une élévation du niveau de recrutement et ce à tous les niveaux de la "chaîne Logistique".

Nous donnons de plus pour chaque catégorie d'emploi, les chiffres correspondant à la catégorie de référence (ingénieurs, techniciens, etc.).

TABLEAU 1 - LES DIPLOMES DES CADRES DE LA LOGISTIQUE en 1982

	Cadres du transport et de logistique ¹	Cadres de l'approvisionnement & des achats	Cadres de ordonnancement	Cadres techniques et ingénieurs
sans diplômes, CEP, BEPC	39,4	26,4	23,2	15,2
CAP, BEP	12,7	15,5	20,3	10,5
Baccalauréat	28,9	26,4	23,2	17,3
BTS, DUT, 1er Cycle universitaire	6	9,1	2,9	10,7
2/3ème cycle universitaire	5,5	3,8	4,3	6,9
Ecoles d'ingénieurs	7,5	18,7	26,1	39,4
%	100%	100%	100%	100%
Effectifs	10.700	5.300	1.380	242.600

Source : INSEE, RP82

On voit qu'en 1982, les trois catégories de cadres de la "chaîne Logistique" que nous avons retenues ont en commun un niveau de diplôme nettement inférieur à celui de leur catégorie de référence. Parmi celles-ci, la catégorie "cadres du transport et de la logistique" se distingue encore qui affiche un pourcentage d'ingénieurs titrés particulièrement bas : 7,5% contre 18,7 pour les cadres de l'approvisionnement et de l'achat, 26,1 pour ceux de l'ordonnancement et 39,4 pour les cadres techniques.

* Afin de retirer de la catégorie les emplois qui ne nous concernent pas (chefs de gare, ferroviaire ou routière, commandants d'aéroport et chefs d'agence de voyage), nous avons eu recours à un filtre par secteurs. Il s'agit donc des cadres du transport et de la logistique dans tous les secteurs sauf : transport ferroviaire, gares routières, transport aérien, agences de voyage.

**LA FONCTION LOGISTIQUE :
UNE NOUVELLE FONCTION DANS L'ENTREPRISE**

La catégorie la plus proche de la catégorie de référence correspond à la fonction la plus étroitement liée à la production, l'ordonnancement-lancement, ce qui n'est certes pas un hasard mais n'est pas non plus sans conséquences dès lors que le logisticien prétend annexer la fonction (cf chapitre III).

De manière évidente et si l'on admet notre hypothèse de départ, en 1982, la Logistique reste marginale et les fonctions qui la composent ne se voient affecter qu'une valeur très relative. Ces postes sont pourvus par promotion interne de cadres autodidactes, ce dont on peut voir la confirmation dans la répartition par âge : entre 81 et 86% de leurs titulaires ont plus de 35 ans, contre 72% dans l'ensemble de la catégorie.

La faible valorisation des emplois de la "chaîne logistique" en 1982 se constate à tous les niveaux. Ainsi les techniciens de l'ordonnancement sont-ils 30% au niveaux VI et Vbis (sans diplôme, CEP, BEPC) contre 23,5% pour l'ensemble des techniciens ; c'est aussi le cas de 62,6% des responsables d'entrepôts et de 65% des responsables de manutention, contre seulement 47,2% pour la catégorie de référence ; c'est encore le cas des ouvriers qualifiés : 72,1% des magasiniers, 77,6% des chauffeurs routiers, contre 60,4% pour l'ensemble des ouvriers qualifiés. Les manutentionnaires sont les seuls "hommes de la logistique" à échapper au sort commun en 1982, puisqu'ils se trouvent au même (bas) niveau de formation que l'ensemble des ouvriers non-qualifiés.

Les résultats du recensement de 1990 permettent de faire évoluer la population et ainsi de saisir les éventuels indices d'une prise en compte de la démarche Logistique par les entreprises industrielles, de distribution et de transport. Par rapport à 1982, qu'est-ce qui a changé dans la logistique ? La progression du niveau de diplôme des hommes de la logistique est-elle supérieure à celle des catégories de références ?

Comme un survol rapide de ces tableaux permet de le constater, il reste encore à la Logistique beaucoup de chemin à faire pour s'imposer dans les entreprises françaises. L'élévation du niveau de diplôme parmi les cadres des trois postes retenus ici est certes supérieure à celle que connaît l'ensemble de la catégorie ingénieurs et cadres techniques, mais elle est loin de suffire à combler le retard.

TABLEAU 2 - LES DIPLOMES DES CADRES DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE : EVOLUTION 1982/1990

CADRES DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE	1982	1990	évolution
sans diplômes, CEP, BEPC	39,4	29,4	-10
CAP, BEP	12,7	15,8	+3,1
Baccalauréat	28,9	22,7	-6,2
BTS, DUT, 1er cycle universitaire	6	12,7	+6,7
2/3ème cycle et écoles d'ingénieurs	13	19,4	+6,4
TOTAL	100%	100%	
Effectifs	10.700	12.929	+20,8%
part des + de 35 ans	82,4	82,1	

Source : INSEE, RP 82 et 90

TABLEAU 3 - LES DIPLOMES DES CADRES DE L'APPROVISIONNEMENT ET DE L'ACHAT : EVOLUTION 1982/1990

CADRES DE L'APPROVISIONNEMENT ET DE L'ACHAT	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	26,4	16,1	-10,3
CAP, BEP	15,5	12,5	-3
Baccalauréat	26,4	26,7	+0,3
BTS, DUT, 1er cycle universitaire	9,2	18,4	+9,2
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	22,5	26,3	+3,8
TOTAL	100%	100%	0
Effectifs	5.300	6.408	+20,9%
Part des + de 35 ans	86%	83,2%	100%

Source : INSEE, RP 82 et 90

TABLEAU 4 - LES DIPLOMES DES CADRES DE L'ORDONNANCEMENT : EVOLUTION 1982/1990

CADRES DE L'ORDONNANCEMENT	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEP	23,2	16,1	-7,2
CAP, BEP	20,3	15,5	-4,8
Baccalauréat	23,2	25,4	+2,2
BTS, DUT, 1er cycle	2,9	16,7	+13,8
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	30,4	26,3	-4,1
TOTAL	100%	100%	0
effectifs	1.380	1.292	-6%
Part des + de 35 ans	81,2%	68,1%	

Source : INSEE, RP 82 et 90

TABLEAU 5 - LES DIPLOMES DES CADRES TECHNIQUES ET INGENIEURS : EVOLUTION 1982/1990

CADRES TECHNIQUES ET INGENIEURS	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	5,2	11,3	-3,9
CAP, BEP	10,5	8,7	-1,8
Baccalauréat	17,3	16,8	-0,5
BTS, DUT, 1er cycle universitaire	10,7	16,6	+5,9
2/3ème cycle et écoles d'ingénieurs	46,3	46,6	+0,3
TOTAL	100%	100%	0
Effectifs	356.708	600.955	+68,4%
part des + de 35 ans	72,4%	68%	

Source : INSEE, RP 82 et 90

Les Cadres du Transport et de la Logistique connaissent la plus forte progression des niveaux II et I (2ème et 3ème cycle supérieurs, grandes écoles¹) tant par rapport à la catégorie de référence que par rapport aux autres postes "logistiques". Il est vrai que les "logisticiens" partaient de très bas et restent encore aujourd'hui les moins diplômés. Au contraire, la part des titulaires de diplômes de niveau III (BTS et DUT notamment) augmente moins chez les cadres du transport et de la logistique que parmi les cadres de l'approvisionnement ou de l'ordonnancement. On remarque par ailleurs que la part des titulaires d'un CAP ou BEP augmente chez les premiers, tandis qu'elle diminue, logiquement, partout ailleurs. La voie de la promotion interne est donc loin d'être tarie, même si elle distingue aujourd'hui des autodidactes légèrement plus diplômés, mais non les bacheliers (en baisse). On peut d'ailleurs en voir la confirmation dans la stabilité de la répartition par âge, la part des plus de trente-cinq ans restant très élevée.

La comparaison des caractéristiques des cadres de l'ordonnancement et de ceux de l'approvisionnement montre un curieux rapprochement de ces deux postes, en termes de niveau de diplômes. Il semble que, tandis que l'approvisionnement connaît une relative valorisation, l'ordonnancement, lui, voit la part de ses diplômés de niveau II et I baisser, celles des DUT/BTS remonter spectaculairement. On peut invoquer l'émergence de la Logistique pour expliquer cette évolution atypique de l'ordonnancement. Il n'est pas impossible que ce soit là un effet de l'intégration dans certaines entreprises du passage de l'ordonnancement sous la responsabilité d'une direction Logistique, ce qui entraînerait d'une part la dévalorisation relative du poste, qui perd en autonomie, d'autre part une fuite des plus diplômés vers cette direction Logistique, le poste de "cadre de l'ordonnancement" étant alors supprimé. Le fait que les effectifs de ce poste perdent 6% sur la période viendrait étayer cette hypothèse. Le rajeunissement très net (part des + de 35 ans passant de 81,2%, comme les autres postes logistiques, à 68%) et l'explosion de la part des bac+2 (multipliée par cinq) laissent envisager le recrutement direct à ce niveau de diplôme, le poste se rapprochant d'un poste de type technicien supérieur.

On peut d'ailleurs noter que le poste de "technicien de l'Ordonnancement" connaît dans le même temps une augmentation de ses effectifs.

TABLEAU 6 - LES DIPLOMES DE TECHNICIENS DE L'ORDONNANCEMENT : EVOLUTION 1982/1990

TECHNICIENS ORDONNANCEMENT	1982	1990	évol.
Sans diplômes, CEP, BEPC	30	25,8	-4,2
CAP, BEP	28,3	32,9	+4,6
Baccalauréat	31	23,6	-7,4
BTS, DUT, 1er cycle	8,7	16,4	+7,7
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	2	1,3	-0,7
Total	100%	100%	0
effectifs	5.940	6.432	+8,2%

Source : INSEE, RP 82 et 90

1 On ne peut que regretter, à cet égard, que les nouvelles nomenclatures de diplômes utilisées par l'INSEE pour le recensement de 1990 ne permettent plus d'isoler les diplômés de grandes écoles et donc d'évaluer, fût-ce approximativement, la part des ingénieurs titrés.

Les techniciens en ordonnancement ne rattrapent pas, entre 1982 et 1990, leur "retard" en matière d'élévation du niveau de formation. La part du niveau III double, mais cet accroissement reste inférieur à celui que connaissent l'ensemble des techniciens et la part des CAP augmente tandis qu'elle baisse chez les techniciens. L'ordonnancement continue d'être pourvu par la promotion, ce qui ne dénote pas une revalorisation de la fonction.

TABLEAU 7 - LES DIPLOMES DE TECHNICIENS : EVOLUTION 1982/1990

TECHNICIENS	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	23,5	16,8	-6,7
CAP, BEP	28,3	26,5	-1,8
Baccalauréat	29,9	29,5	-0,4
BTS, DUT, 1er cycle	16	24,4	+8,4
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	2,3	2,8	+0,5
Total	100%	100%	0
Effectifs	655.740	762.430	+16,3%

Source : INSEE, RP 82 et 90

Aux niveaux cadre et technicien, pour les postes que l'on peut isoler, l'émergence de la Logistique reste donc discrète dans ses effets et ne semble pas affecter la masse des emplois afférents.

Il en va pratiquement de même pour la maîtrise, c'est à dire pour les responsables d'entrepôt et pour ceux de la manutention. Les premiers voient toutefois la part des niveaux VI et Vbis diminuer plus sensiblement et celle des bac + 2 s'accroître jusqu'au niveau de l'ensemble des agents de maîtrise. S'il s'agit là des effets de l'émergence de la Logistique, elle profite plutôt aux responsables d'entrepôt qu'aux responsables de la manutention, ce qui n'étonne guère.

TABLEAU 8 - LES DIPLOMES DES RESPONSABLES D'ENTREPOT : EVOLUTION 1982/1990

RESPONSABLES D'ENTREPOT	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	62,6	46,1	-16,5
CAP, BEP	24,2	34,6	+10,4
Baccalauréat	10,2	14	+3,8
BTS, DUT, 1er cycle	1,7	4,1	+2,4
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	1,3	1,2	-0,1
Total	100%	100%	
Effectifs		42.224	

Source : INSEE, RP 82 et 90

TABLEAU 9 - LES DIPLOMES DES AGENTS DE MATRISE : EVOLUTION 1982/1990

AGENTS DE MATRISE	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	47,2	36,3	-10,9
CAP, BEP	33,9	43,7	+9,8
Baccalauréat	14,2	14,7	+0,5
BTS, DUT, 1er cycle	3,9	6,5	+2,6
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	0,8	0,8	=
Total	100%	100%	
Effectifs	549.860	574.378	+4,4

Source : INSEE, RP 82 et 90

TABLEAU 10 - LES DIPLOMES DES RESPONSABLES DE MANUTENTION : EVOLUTION 1982/1990

RESPONSABLES DE MANUTENTION	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	65	51,2	-13,8
CAP, BEP	22,8	33,6	+10,8
Baccalauréat	10,7	11,5	+0,8
BTS, DUT, 1er cycle	1	3,3	+2,3
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	0,5	0,4	-0,1
Total	100%	100%	
Effectifs		25.708	

Source : INSEE, RP 82 et 90

Au niveau ouvrier qualifié, enfin, les effets de la Logistique sont inexistants. La diminution de la part des niveaux VI et Vbis est plus faible que celle qui affecte l'ensemble des ouvriers qualifiés, l'accroissement des CAP/BEP, logiquement, l'est aussi.

Les conducteurs-chauffeurs voient le poids de ces deux niveaux de diplôme diminuer et augmenter dans des proportions très proches de la catégorie de référence : ils diminuent ainsi l'écart d'avec les OQ du magasinage, mais reproduisent celui qui les sépare de l'ensemble des OQ. Ces deux ensembles d'emplois ouvriers de la chaîne logistique restent massivement occupés par des personnels peu ou pas formés.

**TABLEAU 11 - LES DIPLOMES DES OUVRIERS QUALIFIES DU MAGASINAGE,
DE LA MANUTENSION ET DU TRANSPORT : EVOLUTION 1982/1990**

Ouvriers qualifiés du magasinage, de la manutention et du transport	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	72,1	60,4	-11,7
CAP, BEP	23,4	33,4	+10
Baccalauréat	4	5,1	+1,1
BTS, DUT, 1er cycle	0,4	0,8	+0,4
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	0,1	0,3	+0,2
Total	100%	100%	
Effectifs		360.868	

Source : INSEE, RP 82 et 90

TABLEAU 12 - LES DIPLOMES DES CONDUCTEURS ROUTIERS : EVOLUTION 1982/1990

CONDUCTEURS-ROUTIERS	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	77,6	64	-13,6
CAP, BEP	20,2	33,6	+13,4
Baccalauréat	2	2,2	+0,2
BTS, DUT, 1er cycle	0,2	0,2	
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs			
Total	100%	100%	
Effectifs		321.926	

Source : INSEE, RP 82 et 90

TABLEAU 13 - LES DIPLOMES DES OUVRIERS QUALIFIES : EVOLUTION 1982/1990

OUVRIERS QUALIFIES	1982	1990	évol.
sans diplômes, CEP, BEPC	60,4	46,6	-13,8
CAP, BEP	35,6	48,4	+12,8
Baccalauréat	3,6	4,2	+0,6
BTS, DUT, 1er cycle	0,3	0,8	+0,5
2/3ème cycle Univ. et écoles d'ingénieurs	0,1		-0,1
Total	100%	100%	
Effectifs		3.242.722	

Source : INSEE, RP 82 et 90

L'évolution des niveaux de diplômes des emplois de la logistique n'a donc pas, entre 1982 et 1990, de caractère spectaculaire. La Logistique semble n'émerger dans les entreprises françaises qu'assez lentement.

On ne saurait pourtant déduire de cela que la Logistique n'est qu'une mode du management parmi d'autres, dont le succès se cantonnerait à la presse spécialisée. Le mot Logistique a bien un sens pour les entrepreneurs, ou du moins pour certains d'entre eux. La prise en compte de la démarche Logistique, la création d'une division Logistique, ne sont pas sans effets sur le recrutement notamment.

1.2. Traitement des annonces de l'APEC

Un traitement des annonces d'emplois parues à l'APEC (agence pour l'emploi des cadres) permet de saisir par un autre biais l'émergence de la Logistique dans les entreprises et surtout de voir que l'usage du mot "*Logistique*" par les entrepreneurs n'est pas indifférent et marque bien une prise en compte réelle de la démarche.

Afin d'utiliser l'information contenue dans ces annonces, nous avons adopté la procédure suivante : constitution de deux échantillons, l'un étant composé des annonces qualifiant le poste mis au recrutement de "*Logistique*" : "*responsable logistique*", "*directeur logistique*", etc., parues entre juin et décembre 1989, l'autre des annonces classées par l'APEC dans le poste "*Approvisionnement, achats, logistique*" et parues sur une période plus courte (septembre à décembre) pour des raisons de volume. Puisqu'en effet notre objet est la conjonction de la "*chose*" et du "*mot*", il semblait intéressant de pouvoir comparer un ensemble de postes qualifiés de "*Logistique*" par l'entreprise recrutante à un ensemble de postes classés de manière "*exogène*" (i.e. par l'APEC) dans un poste "*Logistique*", indépendamment d'une prise en compte de la démarche par l'entreprise et séparer ainsi l'"*ancien*" (la logistique) du "*nouveau*" (la Logistique), ce que l'on ne pouvait faire avec les données de l'INSEE. Pour reprendre la distinction proposée plus haut, nous appellerons le premier échantillon "*L*" ("*Logistique*") et le second "*l*" ("*logistique*").

Ces annonces ont donc été chiffrées afin de permettre un traitement statistique, en ce qui concerne certaines caractéristiques des entreprises recrutantes : taille (lorsque mentionnée), secteur, situation géographique ; des profils recherchés : niveau et spécialité de diplôme, expérience... ; des postes, enfin : domaine d'activité, nature fonctionnelle et/ou opérationnelle, débouchés éventuellement mentionnés, intitulé précis².

1.2.1. Les caractéristiques du poste

Le titre le plus fréquemment rencontré est celui, assez flou, de "*responsable logistique*", qui concerne plus de la moitié (53,3%) de l'échantillon. Le directeur logistique est nettement plus rare (8,4% des annonces). On peut penser que cela correspond à un début de prise en compte de la logistique qui ne va pas jusqu'à la création d'une direction. Les "*ingénieurs logistiques*" occupent une place intermédiaire (15,9% des annonces). Dans l'échantillon "*l*", ce sont les acheteurs qui dominent, l'achat étant souvent couplé à l'approvisionnement.

2 Cette démarche reprenait pour partie celle adoptée dans une étude effectuée sur la fonction Logistique en 1982 à la demande de la revue *Manutention-Stockage* (devenue ensuite *Logistiques Magazine*). Celle-ci traitait toutefois l'ensemble des annonces classées Logistique par l'APEC, indépendamment de leur qualification par les employeurs.

Il y a relativement peu de fonctionnels purs dans les deux échantillons (14% en "L", 11,5 en "I"), les fonctionnels/opérationnels représentent 36,5% des annonces Logistiques contre 16,5% dans l'échantillon "I" ; cela correspond à une caractéristique de la Logistique qui connaît moins que d'autres fonctions la division traditionnelle entre fonctionnels et opérationnels, conception et exécution. Il semble donc que l'usage du titre recouvre, pour une part, une prise en compte réelle de la démarche.

La mention d'une création de poste concerne 23,8% des annonces de l'échantillon "L", contre 10% de "I". Cela semble corroborer ce que nous disions ci-dessus, dans la mesure où la logistique, de par sa nouveauté, est plus sujette à création de poste.

1.2.2. Le domaine de la Logistique

Le traitement des annonces de l'APEC en ce qui concerne une définition des domaines couvert par les divisions est apparu extrêmement difficile voire impossible. La nomenclature des activités que nous avons réalisée, à partir des annonces et en tenant compte de l'étude de *Manutention-stockage*, s'est en effet avérée d'un usage problématique du fait du flou qui affecte les différentes dénominations. D'une part, ces dénominations renvoient à des niveaux différents de découpage de l'activité générale de l'entreprise : de "livraisons" à "flux marchandise" ou à "distribution physique". De plus, certaines annonces proposent des énumérations du type : "logistique, transport...". Doit-on en déduire que pour le recrutant la Logistique est distincte du transport ou que le terme ne lui semble pas suffisamment "parlant" ou précis (quoiqu'il tienne à son usage) et qu'il convient d'énumérer les différentes activités qui composent l'activité Logistique ?

Faute de pouvoir caractériser clairement le domaine de la Logistique, nous nous contenterons de relever l'importance de l'intervention dans le domaine de la production, en regroupant toutes les dénominations qui la supposaient : planning, ordonnancement, gestion de production, planification de la production. Cet indice permet de voir que là encore la différence est marquée entre les deux échantillons : 37% des annonces titrées Logistiques mentionnent des responsabilités sur la production pour 19,8% des annonces classées Logistique par l'APEC.

1.2.3. Le profil

Les deux échantillons d'annonces se distinguent nettement par les profils recherchés. Ce sont les "extrêmes" qui cristallisent le mieux l'opposition :

- les autodidactes sont concernés par 24,8% des annonces Logistiques, 37% des autres ;
- les ingénieurs, au contraire, sont demandés dans 23,3% des annonces de "L" et dans 13,4% de "I".

L'hypothèse qui déterminait notre utilisation des données du recensement se voit donc confirmée : la prise en compte de la Logistique s'accompagne bien d'une élévation du niveau de recrutement. On verra plus loin le caractère fondamental de cet "indice de valeur" de la fonction, aux yeux même de ceux qui cherchent à la promouvoir.

La formation logistique proprement dite est requise ou souhaitée dans 20% des annonces "L", dans 10% de "I". Elle bénéficie donc d'une certaine reconnaissance de la part des entrepreneurs.

Les autodidactes, dont le poids est caractéristique des fonctions pré-logistiques comme on l'a vu, sont logiquement moins recherchés pour des postes titrés Logistiques (19,7%) que pour les autres (27,7), tandis que les débutants sont mieux admis en "L" qu'ailleurs, ce qui peut dénoter,

quoique de manière relative, une confiance plus grande dans le diplôme que dans l'expérience, mais aussi une préférence pour les jeunes s'agissant de remplir une fonction elle-même jeune.

Quand elle est requise, par contre, l'expérience l'est de manière plus pointue pour les logisticiens en titre : en "L", en effet, 29% des annonces recherchent une expérience de la fonction (ou d'une fonction équivalente) dans le secteur, contre 20,4 des annonces "T", l'expérience de la fonction, indépendamment du secteur, est à l'inverse plus fréquemment requise parmi ces dernières (42,8 contre 36,5).

La mention de débouchés éventuels est plus fréquente, quoiqu'assez rare, dans l'échantillon "Logistique" (19%, "T" = 13,9%) ce qui est très certainement lié à des exigences plus grandes, en matière de formation et d'expérience.

1.2.4. Secteur d'activité de l'entreprise (chiffrement APEC)

Les secteurs qui recrutent le plus de logisticiens en titre sont aussi ceux qui recrutent le plus dans la catégorie "*approvisionnement-logistique*", c'est-à-dire les biens d'équipement, largement en tête et de manière plus marquée dans le deuxième échantillon, puis le commerce³. Le secteur des biens intermédiaires est pour 15,4% dans l'échantillon "Logistique", et 11% dans le deuxième. La différence est faible.

La taille de l'entreprise n'a aucun caractère discriminant entre les deux échantillons. Elle est de plus souvent absente de l'annonce. Lorsqu'elle est mentionnée, il s'agit assez fréquemment d'un "groupe".

De ce traitement on peut donc déduire que la Logistique voit bien son existence reconnue par les entreprises comme en témoigne le nombre d'annonces titrées "Logistique" ; que ce titre renvoie bien, dans la majorité des cas, à une prise en compte réelle de la démarche et que celle-ci influe sur le recrutement.

L'émergence de la Logistique, si elle n'a pas le caractère massif qu'on lui confère parfois, n'en est pas moins indéniable. Cette émergence n'affecte pas seulement les entreprises industrielles ou de distribution, mais aussi le secteur des transports où elle se traduit par une redéfinition des prestations proposées.

2. LOGISTIQUE ET TRANSPORT

Un plan essentiel de la doctrine logistique appelle à l'externalisation de parties plus ou moins importantes de la chaîne logistique. Pour répondre à cette demande, quelques gros transporteurs se transforment en "*prestataires logistiques*", offrant une prestation élargie, qui peut comprendre l'entreposage, la manutention, le conditionnement en plus du transport proprement dit, qui est souvent sous-traité à son tour auprès de petites entreprises. Les

³ Il faut ici noter que l'échantillon n'est pas représentatif et qu'un biais l'affecte, en ce qui concerne les secteurs d'activité. En effet, les entreprises des différents secteurs n'ont pas les mêmes pratiques de recrutement et certains secteurs sont sur-représentés tandis que d'autres sont sous-représentés. Les chargés d'étude de l'APEC ont, par une comparaison avec d'autres données concernant le recrutement par secteurs, établi que sont sur-représentés les secteurs suivants, par ordre décroissant : construction aéronautique, services non-marchands, construction électrique et électronique, construction mécanique, automobile ; sont sous représentés, par ordre croissant : imprimerie, presse, édition, matériaux de construction, verre, textile, cuir-chaussures, commerce de détail, commerce de gros, transport, services marchands aux particuliers et organismes financiers.

opérations physiques ne sont pas les seules à être sous-traitées : ces prestataires logistiques proposent aussi des services de conception de systèmes ou sous-systèmes logistiques, se trouvant ainsi en concurrence avec les cabinets de consultants.

Pour faire face à ce changement partiel d'activité, les prestataires logistiques se sont dotés d'un potentiel de haut cadres diplômés et font un recours massif à la formation continue. Ils ont dû aussi assumer de très importants investissements en créant des dépôts et surtout des plates-formes d'éclatement. Seuls les très gros transporteurs pouvant effectuer un tel glissement dans leurs activités, à côté d'eux sont apparus des regroupements de moyennes ou petites entreprises, sous des formes juridiques diverses.

Toutes ces mutations, fortement mises en avant tant par les responsables du transport que par les spécialistes du secteur, sont pourtant difficilement saisissables, statistiquement du moins, et l'on peut légitimement mettre en doute leur caractère massif. Les différents discours qui affirment ce caractère, qu'ils soient savants ou patronaux, ne ressortissent-ils pas à une promotion du transport pour laquelle la Logistique serait une ressource ? La part importante que prennent certains organismes liés au secteur dans le travail de promotion de la Logistique semble conforter cette hypothèse.

Nous reprenons ici la description que font les spécialistes du transport et de la Logistique sur les mutations du secteur et ses facteurs, à laquelle nous ajoutons quelques éléments qui la corroborent et d'autres qui nous conduisent plutôt à la relativiser.

2.1. Les mutations du transport

L'affirmation d'un lien entre l'émergence de la fonction Logistique dans les entreprises et les mutations que connaît le secteur des transports, qui fait de la première l'explication des secondes est sans nul doute bien trop univoque et l'on pourrait certainement mettre au jour des déterminations inverses. De fait, le secteur du transport avait entamé sa mutation avant que n'émerge la Logistique, entendue du moins comme la conjonction de la "chose" et du mot, et cette mutation peut aussi bien être vue comme un facteur favorisant cette émergence.

2.1.1. Les facteurs technologiques

■ Transport multi-modal

C'est à la fin des années 50 qu'apparaît le "conteneur", invention qui autorise une souplesse nouvelle dans la conception des chaînes de transport. Le conteneur, inventé par un transporteur routier américain est une boîte métallique de dimensions aujourd'hui normalisée dans laquelle peuvent être chargées toutes sortes de produits et matières. Avec le conteneur, le passage d'un mode de transport à un autre (maritime, routier, ferroviaire) peut s'effectuer sans manutention, la boîte étant déplacée à l'aide d'engins de levage, d'un navire, par exemple, vers un camion ou un wagon.

Les conséquences de cette innovation sont innombrables. Comme le montre Claude Fiore (Fiore 1982), le conteneur fait tout d'abord s'opérer une transformation du transport maritime qui voit l'apparition de navires "porte-conteneurs" qui "s'apparentaient aux navires de vrac en ce sens qu'ils contenaient une cargaison homogène, un nombre déterminé de boîtes standards". Cette homogénéisation des marchandises permet "de maîtriser les débits, la coordination des mouvements de navires et de ceux du fret", en dégageant de la contrainte liée à l'ordre d'agencement du fret dans les navires. Le conteneur, facilitant le chargement et le

déchargement ouvre de plus une "issue au problème de la complexité, de l'opacité des manutentions portuaires" et permet une optimisation de l'utilisation des navires, antérieurement bloqués à quai, de par la lourdeur de ces manutentions, les trois-quarts du temps. Au-delà, et surtout, "une autre logique d'organisation est apparue, appropriée au transport en conteneurs. Plus qu'un outil permettant de rentabiliser un segment, le transport maritime, le conteneur constitue le moyen technologique d'émergence d'une logique de chaîne organisant et structurant le transport, quel qu'en soit le mode." On voit bien alors l'importance, pour la Logistique, de ce qui, comme le souligne C. Fiore, rend possible une maîtrise des flux, "ensembles normés en déplacements".

Le conteneur permet de plus de déplacer certaines opérations, contournant ainsi les dockers et le pouvoir qu'ils avaient réussi à s'approprier. L'action "productive" de groupage et de manutention du fret est "délocalisée", du port vers les plates-formes qui sont mises en place à proximité des ports, mais aussi à l'intérieur des terres, à des carrefours routiers, autoroutiers et ferroviaires, où se réalisent les opérations d'empotage-dépotage.

■ L'informatisation des transports : le flux d'information

L'informatique constitue l'autre innovation déterminante dans les mutations du transport. C'est elle qui permet de tirer tous les profits (aux différents sens du terme) de la conteneurisation, qui permet de constituer des chaînes de transports véritablement efficaces.

Les réseaux informatiques mis en place par les grands armements, reliés à des terminaux embarqués, permettent de traiter l'information en temps réel, constituant un flux d'information qui correspond au flux physique des marchandises (nous avons vu plus haut toute l'importance de ce flux d'information aux niveaux symbolique et pratique dans l'émergence de la Logistique) et en permet la maîtrise.

Mais cette maîtrise n'est pas également partagée entre les différents opérateurs de transport. Elle se trouve concentrée aux mains de ceux qui centralisent l'information, qui ne sont pas nécessairement les transporteurs eux-mêmes pour qui le transport peut aussi bien devenir une opération parfaitement opaque, tant en ce qui concerne la nature des produits transportés que la place du segment dont ils ont la charge dans la chaîne Logistique. Cette chaîne, d'une importance stratégique énorme, qui s'inscrit dans un secteur particulièrement éclaté, suscite des mutations structurelles dans le transport.

2.1.2. Impact de la Logistique industrielle et de distribution sur les transports

Les facteurs technologiques ne sauraient suffire à rendre compte des changements qui affectent le secteur du transport. L'apparition de divisions Logistiques dans les entreprises industrielles et de distribution joue un rôle sans doute important, de même, plus largement, que les réorganisations de la production et de la distribution.

A l'inverse, la Logistique émerge d'autant plus facilement dans les entreprises que l'innovation dans le secteur des transports offre de nouvelles possibilités et elle tend en retour à renforcer et à modeler les transformations que ces innovations induisent dans le secteur, en modifiant la demande de transport.

La théorie du "recentrage sur le métier de l'entreprise" n'est certainement pas le propre de la Logistique qui en fait toutefois un usage intensif, au niveau théorique du moins, les pratiques apparaissant plus contrastées. La théorie Logistique, on l'a vu, prône un recours massif à la

sous-traitance (et à l'impartition), en lien avec l'idée que la maîtrise de la chaîne Logistique suppose seulement la maîtrise de sa définition et celle du flux d'information qui permet de la gérer. Les opérations physiques peuvent et même doivent être sous-traitées afin d'en dégager l'entreprise qui pourra se consacrer entièrement à sa tâche principale : produire et vendre. Cela vaut pour l'ensemble des opérations liées aux mouvements extérieurs.

D'autre part, les méthodes de Juste à Temps, les règles des cinq zéros en général (0 stock, 0 délais, 0 papier, 0 défaut, 0 panne) ainsi que les différentes stratégies liées au commandement par l'aval redéfinissent lorsqu'on les applique, l'espace de la production, multipliant les mouvements et créant de "*l'extérieur*". Cette tendance se voit encore renforcée dans les cas de groupes multinationaux qui, pour réaliser des économies d'échelle, élargissent l'espace de production en disséminant les unités de production dans différents pays. Ces divers phénomènes contribuent aussi à changer en profondeur la demande de transport qui finit d'ailleurs par ne plus bien correspondre à cette dénomination. Le transport proprement dit doit respecter des délais très serrés mais le prestataire se voit aussi présenter d'autres demandes qui seront d'autant plus nombreuses et diversifiées que les "*opérations liées aux mouvements extérieurs*" se verront multipliées par ces transformations de l'espace de production.

Ces différentes tendances, qu'il faille ou non les attribuer à la Logistique, modèlent donc une demande de prestations notablement plus large que la simple demande de transport. Pour y faire face, les transporteurs doivent souvent opérer de profondes transformations, prendre suffisamment de poids pour pouvoir faire les investissements indispensables tant matériels qu'immatériels (formation, réseaux informatiques, logiciels...) et changer leurs modes d'organisation, de recrutement.

■ Mutations structurelles du secteur des transports

L'ensemble de ces facteurs d'émergence de la Logistique dans les entreprises industrielles et commerciales, transport multi-modal, informatisation (et d'autres encore : internationalisation de la concurrence, etc.) font émerger de nouveaux types d'opérateurs, qui soit se mettent en position de répondre à une demande nouvelle, soit tendent avant tout à s'assurer la maîtrise de l'ensemble de la chaîne Logistique, c'est-à-dire avant tout la maîtrise du flux d'information. La figure emblématique de ces derniers pourrait être ce que l'on appelle le Non Vessel Opérateur, qui ne gère que de "*l'immatériel*" puisque, comme son nom l'indique, il ne possède pas de flotte. Il se contente, pour reprendre la formule de Michel Frybourg (Frybourg 1990) de "*régler le ballet des conteneurs*" et assurer le remplissage des portes-conteneurs des armateurs. Entre ce cas limite et les entreprises traditionnelles de transport, des formules intermédiaires voient le jour. Frybourg date du début des années 70 l'apparition de ce qu'il appelle des entreprises de distribution physique, qui prennent en charge la distribution de gros chargeurs sur les points de vente, les fonctions de réapprovisionnement..., affrétant des camions et louant des entrepôts. Il apparaît plus largement toute une gamme d'opérateurs Logistiques (qui se définissent eux-mêmes comme des "*prestataires Logistiques*" et non comme des transporteurs) qui vont proposer des prestations diversifiées, soit en utilisant leurs ressources propres (flottes, entrepôts ou plates-formes), soit en sous-traitant tout ou partie de la chaîne à des tractionnaires.

Les prestataires Logistiques connaissent les formes juridiques les plus diverses, en lien avec la nature et le statut de l'entreprise d'origine. En effet aux côtés des quelques très grosses entreprises de transport qui ont pu (et su) négocier le virage que leur taille permettait, sont apparus de nouvelles entreprises créées à partir de structures préexistantes, commissionnaires ou tractionnaires qui se sont données les moyens de faire face à la "*nouvelle donne*". Des

regroupements, des concentrations s'opèrent, sous forme de fédérations (Novalliance, Stockalliance), de G.I.E. ou par rachats (F.D.S.), afin de constituer des entités suffisamment fortes pour faire face aux investissements nécessaires, parfois très lourds.

On peut avoir une idée à la fois de la gamme des prestations proposées et des investissements qui ont été nécessaires à la lecture des plaquettes de présentations de quelques-unes de ces entreprises.

- Le groupe Norbert Dentressangle ("*votre partenaire Logistique*"), qui ne fait que 4% de son chiffre d'affaires sur la gestion de stock et l'entreposage, annonce 100.000 m² d'entrepôts sur 8 sites, pour un effectif global de 1800 salariés et 2500 cartes grises. Le groupe réunit 8 transporteurs en France et possède deux filiales à l'étranger ;
- Mory TNTE ("*la Fonction Logistique*") propose une prestation plus large : approvisionnement, gestion de stock, gestion de commandes, intervention sur produits (étiquetage, montage transformation, conditionnement) et livraison. Il propose 350.000 m² d'entrepôts sur 11 plates-formes régionales, avec un effectif de 5000 salariés et 4300 cartes grises. Il fait partie d'un réseau européen qui annonce 70 plates-formes.
- Tailleur Industrie ("*la logistique industrielle*") affirme être "*la seule entreprise capable de fournir, sous sa responsabilité exclusive et selon des normes de qualité reconnues, l'ensemble des prestations de la chaîne logistique*". En effet, à la distribution, à la gestion de stock, et au conditionnement, Tailleur ajoute la gestion des approvisionnement et donc la Logistique amont, ainsi que le transfert des unités de production. Il annonce 100.000 m² d'entrepôts répartis dans 30 centres. En ce qui concerne l'approvisionnement, Tailleur affirme : "*nous achetons les composants nécessaires à votre production. Nous réceptionnons le matériel, le contrôlons sur le plan quantitatif et le testons sur le plan qualitatif. Nous le conditionnons avant stockage. Nous alimentons vos chaînes en répondant à vos contraintes de délais, y compris en flux tendu, 24 heures sur 24.*"
- Le groupe Giraud, 1869 salariés a, quant à lui, créé une filiale, Giraustock, qui annonce 60.000 m² d'entrepôts modernes "*permettant une utilisation modulaire et partagée de la simple location de surface à des "pacages" logistiques les plus sophistiqués*". "*La mission de Giraustock : la réception des matières premières, le contrôle quantitatif et qualitatif (...) la préparation des pièces et l'approvisionnement de chaînes de fabrication en "juste à temps*"."
- France Distribution Système propose des prestations proches mais insiste, à la différence des entreprises précédentes, sur son "*service Étude-Audit*" dont "*les outils de simulation permettent de cerner la meilleure solution logistique, de la chiffrer et d'établir son schéma de fonctionnement*", ainsi que sur son service informatique : "*il maîtrise l'interface client prestataire, les réseaux à valeur ajoutée et le suivi des ordres de livraison et des stocks à chaque opération physique*".

On retrouve la même mention d'une prestation fonctionnelle, de définition de la logistique et non seulement de sa prise en charge des opérations physiques chez Stockalliance, du groupe Novalliance, fédération d'entreprises de transport mais aussi de messagerie, de transit, de sécurité, d'informatique et de conseil logistique (le cabinet Algoé, notamment, mais aussi le cabinet Juste-à-temps, non inscrit sur la plaquette).

Les prestataires se trouvent ainsi occuper une part du marché des conseils, qu'ils se partagent d'ailleurs selon des modalités variables et souvent complexes.

Les entreprises plus petites ne sont pas nécessairement à l'écart du mouvement. Ainsi, le groupe Croulet, 450 salariés, 800 cartes grises, qui comprend 8 sociétés de transport, annonce

20000 m2 couvert et 50.000 en aire de stockage et prend lui aussi en charge la gestion des stocks.

Ces plaquettes confortent ce que l'on peut lire ici ou là sur l'évolution du secteur. Toutefois, récoltées lors d'un salon Logistique, elles ne peuvent qu'attester l'existence de sociétés de prestations Logistiques, et n'indiquent rien, bien évidemment, sur le caractère représentatif d'un mouvement plus large, affectant l'ensemble du secteur ou du moins une partie importante de celui-ci.

■ Mutations organisationnelles du transport : recrutement et structure des emplois

La nature et les caractéristiques de l'activité des prestataires Logistiques induisent une nouvelle différenciation d'avec les entreprises traditionnelles du transport : la structure des emplois se modifie et, corrélativement, le recrutement. Ce n'est sans doute pas un hasard si le président de la Fondation pour la Logistique, qui s'est entièrement destinée à la création de formations, est aussi celui d'un important prestataire Logistique, France Distribution Système.

Alors que l'on peut caractériser les entreprises traditionnelles du transport, surtout les petites et moyennes, qui constituent la plus grande partie des entreprises de ce secteurs, par un faible taux d'encadrement, un faible niveau de formation aussi bien des ouvriers, des employés que des agents de maîtrise et des cadres, la nature de l'activité Logistique conduit à recruter un plus grand nombre de cadres, de formation souvent élevée, notamment pour les cadres "fonctionnels", les consultants internes. Ces entreprises ont par ailleurs une politique de formation particulièrement intense.

■ Mutation du secteur des transports et promotion de la Logistique

Il en va de même pour le transport que pour la Logistique en général : les phénomènes que nous avons décrits sont difficiles à saisir au travers des sources statistiques. Ils existent indéniablement, mais on peut penser qu'ils sont encore loin de marquer une évolution massive du secteur.

Nous avons tenté de saisir ces mutations en construisant des indices indirects à partir des constats établis ci-dessus et dans nombre d'articles sur la question. Ainsi, par exemple, il nous semblait que l'élargissement des prestations pourrait être saisie au travers des enquêtes sur l'emploi, que l'on devrait y constater un glissement des effectifs du magasinage et de la manutention des secteurs industriels vers le secteur des transports (qui inclut les entreprises dédiées à l'entreposage). Il n'en est rien. L'hypothèse d'un tel mouvement, même relativement massif, ne saurait pourtant être infirmé ainsi : d'autres facteurs peuvent intervenir, et notamment une réduction parallèle des personnels de manutention et de magasinage induite par les rationalisations Logistique, qui le rendraient statistiquement invisible.

La structure des emplois devrait, logiquement, changer elle aussi ; l'apparition d'un personnel plus qualifié, chargé de gérer des flux et non plus seulement d'assurer le déplacement de marchandises, de niveau cadre ou technicien, qui justifie la création de formations spécifiques devrait être perceptible statistiquement. En fait, cette structure est remarquablement stable et si les effectifs du transport augmentent dans une proportion importante (+10% entre 1983 et 1989) cela ne semble pas remettre en cause, contrairement à ce qu'affirment certains (et notamment l'IFTIM/AFT) les équilibres antérieurs. La part des chefs d'entreprises augmente même, toujours selon l'Enquête Emploi, ce qui apparaît curieux pour un secteur caractérisé par nombre d'auteurs comme connaissant un fort mouvement de concentration. Mais il est vrai que l'Enquête Emploi n'est pas toujours d'une fiabilité absolue.

Ces différents indices ne sont donc guère concluants. On peut affirmer qu'il existe des signes d'une évolution possible, que certaines analyses économiques diront nécessaire, à la suite des promoteurs de la Logistique, il semble plus difficile d'affirmer, comme cela est souvent fait, que cette évolution est déjà marquée.

S'il semble caricatural de classer comme travail de promotion du transport/Logistique les différents discours sur les mutations du transport, il n'en reste pas moins que ces discours vont dans le sens des intérêts tant du patronat du secteur que des organismes de formation qui lui sont liés, tels l'AFT/IFTIM.

La Logistique, fonction et discipline "*montante*", permet aux entreprises du transport, ou du moins aux plus importantes d'entre elles, de se défaire de l'image gênante d'un secteur peu innovant qui rebute les "*éléments de valeur*" qu'on souhaiterait y attirer et qui est indéniablement en décalage avec la réalité de ces entreprises.

Le fait que le lien entre l'émergence d'une fonction Logistique ou de la démarche et le secteur du transport, ses mutations, puisse ou non être établi de manière irréfutable ne revêt pas, pour notre propos, une importance primordiale. Il est plus important de constater que nombre de représentants patronaux du secteur y croient, de voir ce que cette croyance peut avoir comme conséquence sur la promotion de la Logistique et de comprendre l'intérêt que peut avoir cette promotion pour ces représentants.

Bien que la Logistique se soit plutôt constituée à partir des fonctions liées à la manutention et au stockage, elle a très vite eu partie liée avec le transport, ce qui paraît normal dès lors que l'on parle de flux ou de circulation.

L'image négative des fonctions liées au flux (à l'exception relative de la production, d'ailleurs le plus souvent exclue des responsabilités Logistiques), avec ses corrélats, en terme de recrutement, de carrière, etc., se trouve en correspondance avec une image tout aussi négative du transport.

De toute évidence, et quoi qu'il en soit des raisons de leur émergence, les prestataires Logistiques ont intérêt à l'ennoblissement du transport dont est virtuellement porteuse la Logistique. D'abord parce que la mauvaise image dont pâtit le transport rend difficile le recrutement des cadres à haut profil que souhaiteraient recruter ces entreprises, ensuite parce que, selon un mécanisme que nous verrons à l'oeuvre chez les logisticiens, nul ne peut se satisfaire de se voir renvoyer une image (de soi, mais aussi, ce qui est lié, de son entreprise, du secteur d'activité de celle-ci) en décalage négatif avec celle dont il est porteur.

Le secteur des transports est un acteur essentiel dans la promotion de la Logistique. On a vu l'importance de l'AFT, organisme de formation lié aux organismes patronaux du transport et l'on retrouve ces organismes ou leurs émanations à l'origine de (ou associés à) différentes manifestations de promotion de la Logistique. De fait, la quasi-totalité des manifestations autrefois dédiées au transport le sont aujourd'hui au Transport-Logistique.

3. LA LOGISTIQUE DANS LE SYSTEME ÉDUCATIF

Les formations à la Logistique sont aujourd'hui nombreuses. Elles sont dispensées à des niveaux divers qui vont du baccalauréat professionnel (créé en 1991) au master. Leur existence

peut légitimement être vue comme un indice de la percée de la Logistique⁴. Nous avons donc tenté de donner un état des lieux de la formation à la Logistique, à partir du recensement effectué par l'ASLOG en 1988.

Une enquête téléphonique auprès des responsables de ces différentes formations et l'étude des plaquettes produites par eux nous permet d'avancer quelques propositions quant aux raisons qui président à la création de ces formations, à l'importance de l'intervention et du soutien offert par les associations de promotion et quant au contenu de ces formations.

Ces données, complétées par quelques autres et notamment une enquête réalisée par l'IUT d'Aix-Marseille, montrent que la reconnaissance de ces formations par les entreprises est d'ores et déjà significative.

3.1. Un recensement des formations à la Logistique

La deuxième édition du "*catalogue des centres de formation*" à la Logistique édité par l'ASLOG (Association pour la Logistique dans l'Entreprise) en 1988 recense nombre d'enseignements dont une bonne part concerne un élément en particulier de la chaîne logistique (notamment le transport) et non son ensemble. Nous n'avons retenu de cette liste que les formations explicitement titrées "*Logistique*".

Les centres délivrant un diplôme "*Logistique*" ou, à tout le moins, offrent une option ainsi dénommée (cas des Ecoles de Commerce, qui ne délivrent pas, dans le cadre du cursus normal, de diplômes particuliers) étaient, en 1988, au nombre de 22, dont 11 créés après 1985. Les centres dispensant un enseignement "*Logistique*", quant à eux, sont au nombre de 49 (incluant les 22).

Les diplômes ou formations spécifiques se répartissent ainsi:

Bac + 2 : 8, dont 7 DUT Transport Logistique

Bac + 3 : 5

Bac + 4 : 2

Bac + 5 ou 6 : 7, dont 4 mastères (ESCAE, ESSEC, Institut supérieur de Logistique, Institut Industriel du Nord) et 3 DESS.

A ce recensement il faudrait donc ajouter, entre autres, le baccalauréat professionnel "*Logistique et Transport*", qui s'éloigne beaucoup, pourtant, de la Logistique au sens fort. On peut noter, par ailleurs, l'existence de centres entièrement consacrés à la Logistique : l'ISLI (Institut Supérieur de Logistique Industrielle), créé par la chambre de commerce de Bordeaux, et l'Ecole de Logistique d'Entreprise (fermée après 1988).

Les diplômes à la Logistique sont préparés dans des établissements universitaires et, surtout, dans des écoles de gestion et d'administration des affaires. Les centres qui proposent un enseignement à la discipline sont de nature plus diverses : il faut ajouter certaines écoles d'ingénieurs, parmi lesquelles l'école Centrale. On peut noter par ailleurs que l'enseignement dispensé à l'Ecole des Mines, par exemple, bien que couvrant l'ensemble de la "*chaîne Logistique*", n'est présenté qu'en termes de flux tout comme celui de l'Institut Supérieur des Techniques Avancées.

4 .. et donc un enjeu de la promotion de la Logistique cf. chapitre II

3.2. Les buts et les moyens de l'enseignement à la Logistique

Une enquête téléphonique auprès des responsables de ces centres mais aussi des centres dispensant un enseignement à la Logistique dans le cadre de cursus non spécialisés s'est attachée aux raisons de la création de l'enseignement ou du diplôme, au type d'enseignants le dispensant, au contenu de l'enseignement à la Logistique et enfin au recueil d'informations sur l'insertion des étudiants.

3.2.1. Les raisons de la création

Une fois écartés les cas où la création n'est en fait qu'un changement d'appellation, "*parce que la Logistique est à la mode*", les raisons données à la création d'un enseignement à la Logistique renvoient souvent à une "*demande du marché*", ou des entreprises ou encore des étudiants. Cette demande est parfois directe, comme pour le programme MIL (management et ingénierie logistique) créé à l'initiative de BULL, ou encore GOL (Gestion des Opérations Logistiques) créé par la Fondation pour la Logistique qui réunit une vingtaine d'entreprises. Elle peut aussi être présentée comme le résultat d'un diagnostic : parce que les responsables de ces centres sont "*à l'écoute du changement*", de ce qui se passe, ses responsables ont "*perçu la nécessité de créer*" un tel enseignement ; parce qu'il y a "*un besoin d'internationalisation*", parce que les entreprises "*ne peuvent négliger cet aspect des choses*" ou encore parce que "*la problématique du transport s'est tournée vers la logistique*".

La création est souvent une réorientation d'un enseignement existant. A l'instar de ce qui se passe dans les entreprises, le cours (ou module ou diplôme..) de Logistique peut avoir à son origine un cours sur un des éléments de la chaîne et s'étendre. A HEC, par exemple, il s'agissait d'un cours de gestion de production qui "*s'est peu à peu, en fonction du contexte, changé en un cours de gestion de flux*", ce qui justifie un changement de dénomination, ailleurs ce sera à partir du transport, d'un enseignement commercial (surtout international) ou de gestion de stocks ; dans une école, le responsable décrit une opération ayant consisté à réunir un ensemble de cours dispersés concernant les différents éléments de la chaîne Logistique.

On trouve aussi, à l'origine de la décision de création, un enseignant plus particulièrement intéressé par cette discipline et qui agit au sein du centre pour la création effective, parfois adhérent d'une association comme l'ASLOG.

3.2.2. Les contenus d'enseignements et l'origine des enseignants

L'enseignement à la Logistique semble être souvent une simple juxtaposition de cours sur les différents éléments de la chaîne Logistique, que certains responsables appellent enseignement "*par segments*" ; la réunion de différents cours sous une seule appellation ne suppose pas nécessairement qu'existe un cours proprement Logistique. Que penser par exemple de l'enseignement ainsi décrit : dans le module "*gestion de l'entreprise : gestion de production, gestion des approvisionnements*", dans le module "*marketing et action commerciale*", "*la distribution physique et la logistique*" ; qu'est donc cette logistique, distincte des autres activités énumérées dont on pensait qu'elles en étaient les éléments ?

La rareté relative des cours proprement Logistiques, ou l'ensemble de la chaîne est traité, est sans doute à mettre en relation avec la rareté des enseignants spécialisés. De tels cours sont en effet pris en charge le plus souvent par des intervenants extérieurs, logisticiens d'entreprises, consultants ou cadres du transport, adhérents ou représentants des associations et plus

particulièrement de l'ASLOG, ces derniers étant, avec une fréquence étonnante, mentionnés comme conseil lors de la mise en place des enseignements. En ce qui concerne les enseignants proprement dit, ils sont pour une bonne part, selon les responsables, issus d'écoles d'ingénieurs.

3.3. L'insertion des étudiants en Logistique

L'insertion des étudiants en Logistique est traitée par diverses sources inégalement fiables. En ce qui concerne le DUT de Transport-Logistique, une enquête est réalisée périodiquement par l'IUT d'Aix Marseille, sous la responsabilité de Jacques Colin qui a bien voulu nous en communiquer les résultats, ainsi que des données issues des enquêtes du CEREQ sur les Entrées dans la Vie Active, tandis que pour les formations supérieures, nous ne disposons que des déclarations de leurs responsables.

Le DUT Transport-Logistique, créé en 1972 et aujourd'hui préparé dans 7 IUT, bénéficie d'une forte reconnaissance dans les entreprises et surtout dans le transport. La part de l'enseignement proprement Logistique est d'ailleurs variable selon les IUT. L'IUT d'Aix-Marseille, animée par Jacques Colin, l'un des principaux théoriciens de la Logistique, est l'une des plus marquées par la discipline et la première en date (avec l'IUT d'EVRY, animée par Micheline Cousture, membre actif de l'ASLOG).

L'enquête réalisée périodiquement par l'IUT d'Aix auprès de ses anciens étudiants consiste en un questionnaire envoyé à chaque édition auprès de la totalité des étudiants passés par l'IUT depuis sa création, soit 1975, c'est à dire une population entrée sur le marché du travail à des dates qui s'échelonnent de moins d'un an pour la dernière promotion à plus de dix ans pour la première.

La durée moyenne de recherche du premier emploi se situe entre 2 mois et 2 mois et demi (et ce dans toutes les enquêtes), 47% des étudiants ont trouvé un emploi en moins de 1 mois.

Ce premier emploi est majoritairement de niveau employé : 49%, dans le secteur des transports pour 66% (transport routier : 44%), les entreprises industrielles et commerciales représentant 22%. 41% de ces emplois sont occupés dans des entreprises de moins de 100 salariés, 39% dans des entreprises de plus de 500. Selon toutes probabilités, les petites ou moyennes entreprises recrutantes sont majoritairement du secteur des transports.

En ce qui concerne les étudiants des plus anciennes promotions, les emplois occupés actuellement sont d'un niveau nettement plus élevé : 28% de "*cadres moyens*", 19% de cadres supérieurs et un pourcentage équivalent de patrons et d'agents de maîtrise, les ouvriers et employés ne représentant plus, ensemble, que 3%. La taille des entreprises est plus grande et la part du secteur du transport, principalement routier tend à diminuer.

On peut rapidement tirer quelques conclusions de ces chiffres. Pour un certain nombre d'étudiants, le DUT est avant tout un diplôme de transport : la part importante des anciens devenus patrons recouvre les cas de fils d'entrepreneurs du transport qui reprennent l'entreprise paternelle après un passage par les études et des emplois subalternes. Ce mode relativement nouveau de transmission du capital économique, qui voit la légitimité de la seule filiation diminuer au profit du titre a déjà été notée (Bourdieu 1976) et le niveau relativement bas du diplôme dans ce cas particulier est à mettre en relation avec les caractéristiques du transport : une population généralement peu diplômée et des entreprises de petite taille. Par ailleurs, les autres diplômés ayant trouvé un premier emploi dans le transport y font, en majorité, carrière.



Qu'il s'agisse du transport ou des autres secteurs, les anciens de l'IUT connaissent apparemment des promotions relativement rapides, après un début dans des emplois de base.

Il est difficile de comparer ces données à celles fournies par l'enquête ONEVA du CEREQ. En effet, l'enquête d'Aix regroupe les promotions, alors que les étudiants interrogés par le CEREQ le sont tous 3 ans et demi après leur sortie du système scolaire. Selon les données de l'ONEVA, les étudiants titulaires d'un DUT Transport Logistique et sortis du système scolaire en 1986 occupent à 3,4% seulement des positions de cadres, à 48,3% des emplois "intermédiaires", et 31% sont employés. Ces chiffres sont relativement voisins de ceux qui concernent les promotions 84-86, interrogés donc de 3 à 5 ans après leur sortie. La répartition par secteur d'activité des entreprises où sont employés les diplômés d'IUT diffère de celle que donne l'enquête d'Aix puisqu'elle évalue la part du transport 70%. Les autres secteurs qui recrutent d'une manière significative les titulaires des DUT sont les IAA, pour 3,2%, les métaux non ferreux pour 2,1%, la construction électrique et électronique, pour 4,3%, le commerce de gros et de détail non-alimentaire, 3,2% chacun (et 5,3% pour les services marchands aux entreprises ainsi que pour les services non-marchands).

Les formations de niveaux II et I offrent, si l'on en croit leurs responsables et les plaquettes qu'ils éditent, de bons débouchés aux étudiants. Les anciens de ces formations mentionnés par ces plaquettes occupent des postes de directeurs Logistiques d'entreprises importantes ainsi que d'autres postes de même niveau. On ne peut considérer de telles informations comme statistiquement fiables, mais elles n'ont rien d'in vraisemblables. En effet, ces formations sont dispensées par des établissements jouissant en général d'une bonne reconnaissance de la part des entrepreneurs et les étudiants ont souvent une formation antérieure d'ingénieur. On a vu d'autre part au travers des annonces de l'APEC que la formation à la Logistique en général était reconnue par un certain nombre d'entrepreneurs. Le fait que certaines entreprises aient éprouvé le besoin de faire se créer des formations à la Logistique (GOL pour le niveau III, MIL pour les mastères...) dénote l'intérêt d'entrepreneurs pour de telles formations. Dans le cas de la formation GOL, les étudiants suivent un stage dans l'une des entreprises membres de la Fondation pour la Logistique, à l'issue duquel ils sont le plus souvent recrutés.

Si certains indices montrent qu'indéniablement la Logistique a réussi en vingt ans une percée dans le monde des entreprises, il reste difficile aujourd'hui de se représenter précisément l'importance qu'elle a pris. D'un côté la multiplicité des formations *ad hoc*, des articles dans la presse, l'apparition du poste de directeur Logistique dans le relevé annuel du salaire des cadres de l'Expansion (que demandaient depuis longtemps certains promoteurs), etc., de l'autre une grande difficulté à saisir statistiquement le phénomène : vingt ans après leur apparition sous ce terme, la démarche et la fonction Logistique restent encore marginales et à leur grande visibilité "médiatique" correspond une prise en compte par les entreprises encore faible..

Laurent Grégoire, Vice-Président de l'ASLOG, évalue à 3% la proportion d'entreprises ayant pris en compte la Logistique au sens fort. Il n'est guère étonnant, dans ces conditions, que l'on rencontre quelques difficultés à la saisir. L'enquête que nous avons menée dans une vingtaine d'entreprises industrielles, commerciales et de transport vise à appréhender l'émergence de la fonction Logistique là où elle s'était opérée, afin de mettre au jour conditions et conséquences de cette émergence.

CHAPITRE II

LA PROMOTION DE LA LOGISTIQUE

Si l'on peut faire remonter les origines de la logistique aux temps les plus reculés, la plupart des logisticiens que nous avons rencontrés s'accordent à situer son apparition en France au début des années 70, date de création de l'ASLOG mais aussi celle de la première IUT Transport Logistique et celle de la publication du premier ouvrage en langue française consacré à la Logistique (Kolb 1972). La Logistique, en somme, naît aux yeux des praticiens au moment où elle s'institutionnalise.

En vingt ans, la promotion de la Logistique a suscité la création de nombre d'organismes et cette prise en charge collective du travail de promotion, conjuguée à des facteurs économiques et technologiques, a permis à la démarche de se voir prise en compte par un nombre grandissant d'entreprises et à la fonction d'accéder à un statut valorisé. Ce ne sont pourtant pas là ses seuls objectifs. L'implication d'entreprises du transport (ou de prestataires Logistiques) et d'organismes de formation laisse entrevoir l'existence d'autres intérêts à la valorisation.

Nous voulons montrer dans ce chapitre comment s'opère cette prise en charge collective, en détaillant d'abord les différentes organisations consacrées à la promotion de la Logistique. Nous verrons dans cette première partie que le mouvement de la promotion Logistique est fortement hétérogène et que plusieurs conceptions s'opposent, liés à des intérêts différents sinon divergents. La poursuite d'un intérêt commun et l'avantage que confèrent le poids et les disponibilités financières de certains acteurs de la promotion justifient toutefois des alliances déséquilibrées. Dans une deuxième partie, nous aborderons la promotion proprement dite : ce qui est dit et ce qui est fait pour attester de la valeur de la démarche et de la fonction qui l'incarne, pour convaincre les entrepreneurs de son intérêt. Au travers des ouvrages qui lui sont consacrés, des propos des promoteurs de la Logistique, nous verrons que la promotion passe par une série d'opérations qui, toutes, concourent à fonder la valeur de la démarche, de la discipline, opérations dont les produits, qu'il s'agisse de discours ou d'actes, constituent un ensemble argumentaire. Reprenant la structure adoptée par la quasi-totalité des ouvrages consacrés à la Logistique, nous commencerons par l'histoire de la Logistique telle qu'on l'a écrite, puis les définitions que l'on en donne, pour étudier ensuite l'argumentaire de la Logistique proprement dit. Nous verrons enfin comment les actes : création et organisation d'enseignements, de manifestations, de revues, constituent aussi des "arguments" en faveur de la démarche, des éléments de sa définition. Définir, en l'occurrence, c'est argumenter et argumenter c'est définir.

1. LES ACTEURS DE LA PROMOTION

1.1. Les institutions de la promotion

Depuis 1972, les organisations consacrées à la Logistique se sont multipliées, formant toutes ensemble un "milieu" de la promotion qui réunit conjonctuellement, sous une homogénéité apparente, divers acteurs aux intérêts divergents, individus et institutions. Dans ce petit milieu où tout le monde se connaît, les "multi-positions" sont fréquentes et l'on voit les mêmes noms revenir dans les différents organigrammes, comités de rédaction et autres.

L'un de ces noms est celui de Daniel Dagallier, aujourd'hui vice-président du groupe AFT/IFTIM, qui est à l'origine d'un nombre étonnant d'institutions Logistiques et en qui nombre de logisticiens voient le père de la Logistique en France. La légende (que dément l'intéressé) veut que Daniel Dagallier ait pris connaissance de la Logistique lors d'un voyage aux USA, en assistant, presque par hasard, à une conférence organisée par le National Council of Physical Distribution Management (association américaine de responsables de la distribution physique, créée à Chicago en 1962). De retour à Paris, il aurait décidé d'importer cette notion et créé tout d'abord un cabinet de consultants, le **CERLIC** (Centre d'Etudes et de Recherches en Logistique Industrielle et Commerciale).

Il importe assez peu que cette anecdote fondatrice soit vraie ou non, sa fonction ne s'en trouvant pas changée. On y trouve en effet les quelques éléments nécessaires à la construction d'une sorte de "mythe managérial" : origine nord-américaine, inévitable berceau de toute innovation du management¹, découverte "par hasard", au même titre que la pénicilline, découverte à l'issue d'un voyage sur le nouveau continent, d'un ... nouveau continent du management...

Par ailleurs, et quoi qu'il en soit, le rôle fondateur de Dagallier est indéniable. Le CERLIC verra passer nombre de figure du mouvement et c'est à partir de cette structure et des rencontres qu'elle lui a permises que Dagallier participe à la fondation de l'IUT d'Evry (avec Micheline Cousture, qui en a été l'animatrice jusqu'en 1991) et de l'ASLOG².

Outre le CERLIC, qui vit passer notamment Hervé Mathe, créateur du Mastère en Ingénierie Logistique (ESSEC), d'EUROLOG, de l'Entreprise Logistique.... Dagallier est à l'origine de la *Revue Française de Logistique*, préside INFOTRANS, etc.

Si l'on en reste au chapitre des individus, Dagallier représente, avec quelques autres personnalités du milieu, l'arrière-garde du mouvement aux yeux de ceux qui se voient comme son avant-garde. Ces nouveaux promoteurs, qui défendent une définition plus restrictive de la Logistique, plus "pure", se sont dotés, pour certains, d'autres institutions et agissent dans d'autres lieux. Mais à ne considérer que les individus, on s'interdirait de voir l'importance des organisations auxquelles ils appartiennent, dont les intérêts dans la promotion de la Logistique sont indéniables. Ainsi l'IFTIM, dont Dagallier était secrétaire général lors de la création du

1 On peut voir dans ce statut de l'origine nord-américaine de l'innovation, dans son utilisation, une autre façon de "donner ses lettres de créances" à l'innovation, alternative aux origines antiques de Tixier et alii (1983), les USA apparaissant comme le lieu de fabrication des "nouvelles traditions" (pour reprendre un paradoxe publicitaire). Il ne s'agirait pas tant d'une alternative à l'invocation de la tradition que d'un complément : l'innovation se définissant contre la tradition, marquer les origines lointaines de la démarche est à la fois nécessaire et dangereux. L'invocation de l'origine nord-américaine permet de résoudre la contradiction. Et l'on pourra laisser entendre, comme le fait J.L. Heskett dans sa préface à l'ouvrage de Tixier, Mathe et Colin, que les américains n'ont fait que réinventer un concept d'origine... française, bouclant la boucle et faisant des USA le lieu de la transformation du vieux en neuf.

2 On peut aussi noter que l'auteur du premier ouvrage consacré à la Logistique, J.F. Kolb, est également un ancien du CERLIC et qu'il l'a écrit à l'issue de cette expérience.

CERLIC, puis de l'ASLOG, l'AFT, avec laquelle il a constitué un groupe, ont pris une part prépondérante dans la promotion de la démarche, finançant et abritant, notamment, l'ASLOG, organisant diverses manifestations, etc. Les entreprises industrielles ou commerciales auxquelles appartiennent les logisticiens impliqués dans la promotion prennent elles-mêmes part, parfois, à la promotion, quand elles ne sont pas à l'origine même de la création de telle ou telle association. A l'inverse, à ne voir que les institutions, on perd de vue le fait que les oppositions qui traversent le milieu les traversent aussi, que certains individus de l'avant-garde travaillent au sein d'institutions que l'on situerait plus volontiers vers l'autre pôle.

Une description rapide de quelques-unes des institutions (au sens large) de la promotion de la Logistique, des circonstances de leur création et de leurs objectifs et moyens d'action, permettra sans doute d'y voir plus clair.

1.1.1. L'Association française des logisticiens d'entreprise (ASLOG).

Comme on l'a dit, l'ASLOG est la plus ancienne des institutions consacrées à la Logistique, c'est aussi la plus active, aujourd'hui encore.

L'ASLOG, au sein du milieu de la promotion Logistique, a une position et une importance particulière dans la mesure où elle s'annonce comme une "association professionnelle", qu'elle représente des praticiens et veut oeuvrer pour leur reconnaissance.

L'ASLOG justifiait sa création, en 1972, par cette mission : "démontrer l'importance de la fonction logistique dans le management de l'entreprise, -susciter une conscience de classe des responsables de fonctions Logistiques au sein de l'industrie et du commerce"³. Elle se proposait d'effectuer, pour y parvenir : "la promotion de la fonction logistique dans les milieux économiques, l'organisation de contacts, rencontres d'experts, - la formation et le perfectionnement des techniques qui relèvent de ce domaine."

Les membres fondateurs de l'ASLOG étaient douze logisticiens d'avant la lettre, occupant leur fonction dans des entreprises de première importance (Elf-Aquitaine, Pechiney, Kleber Colombes, Prisunic, etc.). C'est la rencontre entre Daniel Dagallier et Jean-Jacques Mercier, de Kleber-Colombes, qui avait eu recours aux services du CERLIC, qui décida de sa création ; Mercier "au titre de logisticien du privé" et Dagallier "au titre d'un organisme de formation", selon les termes du premier. Les autres logisticiens furent alors démarchés, à partir d'une connaissance des entreprises ayant alors intégré une fonction logistique. L'idée d'origine selon Mercier, qui fut le premier président de l'ASLOG, était de faire se rencontrer les logisticiens précurseurs, les faire s'échanger leurs expériences et, de fait, provoquer l'émergence d'un milieu. Pour lui, les préoccupations quant à la formation ne viennent qu'ensuite. On peut penser qu'il en va autrement pour Dagallier. Dès l'origine, il semble donc bien qu'il y ait eu alliance entre des acteurs défendant des intérêts différents, d'ailleurs appelés, comme on le verra, à diverger à terme. L'ASLOG compte aujourd'hui environ 400 membres. Logisticiens d'entreprises pour l'essentiel, mais aussi de transporteurs (ce qui pose quelques problèmes au sein de la direction de l'association), de consultants, d'enseignants et d'étudiants. Les "logisticiens" doivent, pour être considérés comme tels et donc pour pouvoir adhérer, avoir sous leur responsabilité au moins deux des activités de la "chaîne logistique". C'est donc une

3 On note au passage un vocabulaire qui, même pour l'époque, sonne curieusement dans la bouche de cadres supérieurs et ne trouve, bien évidemment, aucun écho par la suite.

définition minimale de la Logistique qui est au principe du regroupement et qui fait des adhérents de l'ASLOG, une population relativement hétérogène.

L'ASLOG apparaît comme l'association la plus active au sein du milieu de la Logistique, partie prenante, quand elle n'en est pas à l'origine, de nombreuses formations initiales, dans lesquelles ses membres assurent une bonne partie de l'enseignement. Outre les manifestations "internes", diners-débats, groupes de travail, conférences, l'ASLOG organise de nombreux congrès et colloques ou y participe. Elle bénéficie de plus d'un crédit important dans la presse : pas un article sur la Logistique qui n'ait recours à l'un ou l'autre de ses responsables.

1.1.2. La Society for Logistic Engineer (SOLE).

La SOLE a été créée en France au début des années 80. Elle est l'émanation d'une association américaine (le "*chapitre français*", pour reprendre les termes utilisés par ses responsables). Elle a pour autre particularité d'avoir été créée, tant en France que dans sa patrie d'origine, à l'initiative de dirigeants d'entreprises du complexe militaro-industriel et non de logisticiens, et d'être aujourd'hui encore fortement liée à ces entreprises et à ce secteur, ainsi qu'à celui des industries dites "*high tech*", informatique notamment.

La SOLE américaine fut lancée par la NASA qui souhaitait susciter un mouvement de réflexion autour des problèmes de logistique, trouvant que les industriels avec lesquels elle travaillait n'en percevaient pas bien l'importance, n'apportant pas les solutions *optimum*. Le "*chapitre français*", quand à lui, est dû à l'impulsion de Thomson, qui le finança dans un premier temps, avant d'être relayée par d'autres entreprises du même secteur.

La SOLE défend l'idée d'une logistique très étendue, qu'elle donne pour la seule "*complète*", qui inclut le "*service après vente*", la maintenance sur les lieux d'installation, en plus de la "*mise en place*" qui limitait la définition de la logistique "*simple*". On parle alors de "*logistique intégrée de soutien*".

Née du complexe militaro-industriel, la SOLE s'y cantonne pour l'essentiel, représentant toutefois un autre secteur intéressé au soutien logistique intégré, celui des technologies de pointe, principalement le matériel informatique et bureautique (la SOLE a un temps été abritée par BULL et son actuel président est directeur logistique dans cette entreprise). Le nombre des adhérents de la SOLE est sensiblement équivalent à celui de l'ASLOG mais ils sont issus d'un nombre beaucoup plus restreint d'entreprises.

Ces particularités de la SOLE en font une structure notoirement différente, tant dans les buts que dans les modes d'action, de l'ASLOG. Présentée par ses responsables comme une "*société savante*", axée sur un fonctionnement en groupes de travail dédiés à tel ou tel problème logistique, elle apparaît comme relativement dégagée par rapport aux enjeux de la promotion de la logistique à laquelle elle ne participe que peu. On la retrouve beaucoup moins souvent à l'origine de manifestations publiques, elle s'implique assez peu dans la formation (à l'exception notable du Mastère d'ingénierie logistique de l'ESSEC) et la revue à laquelle elle est associée, l'Entreprise Logistique, se veut plutôt scientifique et s'adresse à un public restreint.

Toutefois, la seule différence mise en avant par les responsables de la SOLE que nous avons rencontrés est que l'ASLOG ne réunirait pas tant des logisticiens que des responsables de la distribution physique, tandis que la SOLE réunirait de vrais ingénieurs logistiques, comme son nom l'indique.

1.1.3. Quelques autres organismes

L'ASIT (Association des responsables du transport, de l'industrie, du commerce et de l'agriculture) et la Fondation pour la Logistique ont en commun d'être des associations de personnes morales et non d'individus⁴. La question de savoir s'il s'agit ou non d'associations professionnelles n'a donc ici plus de sens. De plus, elles ont toutes deux été fondées dans un but précis et relativement conjoncturel, à la différence des deux associations ci-dessus mentionnées.

L'ASIT est née de la constatation des carences d'une tierce association, le CNUT (Centre national des usagers du transport), association de chargeurs au sein de laquelle on retrouve D. Dagallier et qui était avant tout orientée vers la résolution des problèmes liés au transport maritime. L'apparition du transport multi-modal, les mutations du secteur des transports en général ont amené des responsables du transport et des logisticiens d'entreprises industrielles et de distribution à créer l'ASIT afin de défendre les intérêts des chargeurs dans le domaine du transport routier. Association "*professionnelle*" au sens patronal du terme et selon ceux de son président M. Massie, directeur logistique de Gloria, l'ASIT s'est consacrée, dans les premières années de son existence au problèmes de tarifications, de suppression de la tarification obligatoire etc. La déréglementation a permis un changement dans les missions de l'ASIT qui se consacre aujourd'hui plutôt à la résolution de problèmes Logistiques en créant des commissions ad hoc, ce qui la rapproche des associations sus-mentionnées.

L'ASIT est membre du CNUT (qui réunit différentes associations de chargeurs) et le président de la première est de droit le vice-président de la seconde. Elle a créé la Semaine nationale du Transport et de la Logistique, au cours de laquelle les résultats de ses études sont communiquées. Cette manifestation est aujourd'hui organisée par un autre organisme, à l'origine duquel on retrouve l'ASIT et d'autres organisations de chargeurs, INFOTRANS, dont le président est Daniel Dagallier et qui est dédiée à l'information, à la formation et à l'organisation de manifestations.

Les membres de l'ASIT, des entreprises représentées par leur logisticien ou responsable des transports, sont intéressés à la promotion de la Logistique en tant qu'elle favorise notamment la prise en compte de la démarche par les prestataires, une amélioration du service proposé, dont on pense qu'elle passe aussi par une amélioration de la formation des professionnels.

L'ASIT et l'ASLOG, paradoxalement, sont considérées par leurs responsables respectifs (ou certains d'entre eux) comme assez proches. On pourrait s'étonner de cela, lorsqu'on voit que l'ASIT axe son action sur le transport avant tout, ce à quoi Pierre Massie répond : "*Quand on parle transport, on parle forcément logistique et quand on parle logistique, on parle forcément de transport. Les uns ont pris le problème par un bout et l'ASLOG par un autre, étant entendu que sur les définitions logistiques on est à peu près tous d'accord sur la finalité de la fonction*".

La **Fondation pour la Logistique** est un cas encore différent, quoique ses buts soient convergents (notons que le vice-président de la fondation est aussi le président de l'ASIT). Réunissant à son origine 12 entreprises de l'industrie, de la distribution et du transport, à la différence donc de l'ASIT, qui exclut ces derniers par définition, elle en compte aujourd'hui une

4 Quel que soit le poids des entreprises dans la constitution et la continuation de la SOLE, il n'en reste pas moins vrai que les adhérents le sont à titre individuel.. (voir plus loin "dissensions au sein du mouvement"). Par contre, et en contradiction apparente avec son sigle, l'ASIT regroupe des entreprises qui sont représentées par leur responsable Transport ou Logistique, ce dernier cas étant celui de son président, Pierre Massie.

vingtaine. Ces entreprises se sont regroupées autour d'un objectif ponctuel : la création d'un diplôme de niveau bac plus trois, le GOL (gestion des opérations logistiques), année de spécialisation destinée aux détenteurs d'un diplôme de niveau bac plus deux organisée par les enseignants de l'IUT d'Aix.

Cet objectif est aujourd'hui atteint puisque GOL existe et semble satisfaire parfaitement les entreprises membres de la Fondation qui en recrutent les titulaires. La fondation survit pourtant et sa "cheville ouvrière", Michel Josse, responsable du recrutement et de la formation chez FDS (France Distribution Système, dont le président est aussi celui de la fondation), tente aujourd'hui de susciter la création d'une école d'ingénieurs en logistique. Le 19 avril 1991, enfin, dans le cadre de la 8ème semaine internationale du Transport et de la Manutention, fut organisé un cocktail à l'occasion du lancement d'une nouvelle association, **ASFOLOG** (Association pour la formation et la promotion de l'emploi dans le secteur de la logistique). Cette association est liée à la **FEDIMAG** (Fédération des entrepositaires, distributeurs et des magasins généraux agréés par l'Etat) dont la présidente, Marie-Françoise Courtin est aussi la vice-présidente déléguée générale. On peut noter que le vice-président de FEDIMAG est Michel Tardy, président de la Fondation pour la Logistique, et que FEDIMAG est adhérente du Comité de liaison des Transports et de la Manutention, dont le président délégué est Jacques Trorial, président du groupe AFT/IFTIM, domicilié 63 avenue de Villiers, comme l'ASLOG et comme le Centre de Productivité des Transports.

1.1.4. La recherche en Logistique

On peut considérer que les organismes de recherche en Logistique font d'une certaine manière partie du milieu de la Logistique. D'une part la recherche en Logistique est de toute évidence partie prenante de la promotion de la Logistique et alimente largement les argumentaires qui la supportent. D'autre part et plus simplement, les animateurs de cette recherche se retrouvent dans les différentes associations citées plus haut.

A la suite de François Kolb, auteur du premier ouvrage consacré à la Logistique (Kolb 1972), aujourd'hui professeur à l'ESCP (où il enseigne la qualité), la théorie Logistique a connu un sérieux fléchissement jusqu'au début des années 80. A cette époque, deux pôles émergent : l'un abrité par le CRET (Centre de recherche en économie du transport), l'autre s'inscrivant dans la structure du groupe ESSEC.

En matière de production, le CRET domine largement, ayant à son actif un nombre impressionnant de recherches et d'études, financées le plus souvent par des organismes d'Etat (Ministère des Transports, Commissariat au Plan, etc.). Si l'on considère l'activité de promotion de la Logistique, par contre, leurs animateurs respectifs occupent des positions relativement proches. La personnalité du CRET qui se détache nettement, en effet, Jacques Colin, est aussi le responsable de l'IUT Transport-Logistique d'Aix-Marseille, du diplôme GOL et de plusieurs autres enseignements en Logistique. Il a publié dans la revue de Daniel Dagallier, la *Revue Française de Logistique*, dans celle produite par l'autre pôle, *l'Entreprise Logistique*, dirigée par Hervé Mathe avec lequel il a d'ailleurs publié un ouvrage (Tixier, Mathe, Colin, 1983). Jacques Colin est en lien aussi bien avec l'ASLOG qu'avec la SOLE. Il est lié au projet de la Fondation pour la Logistique d'une école d'ingénieur en Logistique.

Hervé Mathe est l'autre "pape" de la Théorie Logistique. Enseignant à l'ESSEC, responsable du programme MIL, il est aussi le rédacteur en chef de *l'Entreprise Logistique*, seule revue à ambition scientifique consacrée à la Logistique, publiée conjointement par la SOLE (le directeur de la publication est aussi le président du district français de cette association) et EUROLOG.

Ce dernier organisme est un centre de recherche dirigé par Hervé Mathe, financé à la fois par le groupe ESSEC, des industriels et des instances des collectivités locales de Troyes (ville qui semble s'intéresser particulièrement à la Logistique, puisqu'elle abrite et contribue au financement de la formation GOL). On peut noter qu'en 1989 au moins, J. Colin faisait partie du bureau de rédaction de l'*Entreprise Logistique*. Hervé Mathe a aussi dirigé pendant une brève période le CERLIC, l'organisme de recherche et de conseil créé par Daniel Dagallier.

Ces deux pôles se différencient notamment par leur situation institutionnelle. Le CRET est lié à la recherche universitaire ce qui n'est pas sans influence sur les stratégies de ses chercheurs en Logistique. La production est plus "académique", les financements publics, et le sérieux scientifique plus affirmé. EUROLOG, qui n'a eu qu'une brève existence durant laquelle il ne semble pas avoir abrité un grand nombre de recherches, et son animateur Hervé Mathe sont liés à l'enseignement privé de la gestion. Ces différences, qui expliquent sans doute pour une bonne part les appréciations contrastées que le milieu porte sur les uns et les autres, ne doivent pourtant pas être surestimées et l'on peut remarquer que les chercheurs ou enseignants de ces deux "pôles" ont une pratique commune du "consulting".

1.1.5. Les revues

Les revues consacrées à la Logistique occupent une place non négligeable dans le "dispositif" de la promotion. Elles jouent un rôle important dans la formation et la reproduction du milieu, réunissant praticiens et enseignants/chercheurs, mêlant les articles des seconds à la relation de l'expérience des premiers, qui prend ainsi valeur d'illustration des théories et de leur validité, et fournit autant d'"exemples à suivre", de modèles de réussite Logistique, incarnations positives de l'idéal Logistique.

Deux revues s'annoncent "Logistiques"⁵ dès l'abord : la *Revue Française de Logistique* et *Logistiques Magazine*. Elles ont toutes deux été créées au milieu des années 80.

Logistiques Magazine est le titre adopté en 1985 par la revue *Manutention Stockage*, alors édité par le groupe CEP Information professions qui fait aujourd'hui partie du groupe *Usine Nouvelle*. *Logistiques Magazine* apparaît dans un sens plus comme un indice de la réussite relative du travail de promotion que comme un support de ce travail, à l'inverse de la *Revue Française de Logistique*. Il s'agit en effet d'une revue "professionnelle" au sens industriel du terme, c'est à dire consacrée à un secteur d'activité (les autres revues du groupe concernent l'agro-alimentaire, le papier-carton, l'imprimerie, etc.) qui, pour reprendre les termes des vœux que sa rédaction adressait à ses lecteurs pour 1989, "donne la parole aux acteurs logistiques, incite à la réflexion et à la prospective au travers de cas d'entreprises en vous aidant à rentabiliser vos investissements à l'aide de dossiers technologiques (...) Meilleurs vœux de performances pour 1989".

Proposant, dès avant 1985, de nombreux articles de l'équipe du CRET (J. Colin, G. Paché, C. Fiore), *Logistiques Magazine*, de par le fait qu'elle est relativement détachée du milieu de la promotion de la Logistique, en est peut-être un meilleur support ; dans la mesure aussi (mais peut-être que ces deux faits sont liés) où son public est plus large et plus hétérogène. L'éditorial du n°1 du nouveau titre, qui en explique son adoption, est révélateur à la fois de cette réussite de la promotion Logistique et de la nature de la revue.

5 Sur ce critère, il faudrait en ajouter une troisième, l'*Entreprise Logistique*, qui ressortit toutefois à une autre logique ce qui explique que nous les séparions (cf. supra).

EDITORIAL

Explication de titre

Après 33 ans d'existence, Manutention/Stockage tourne la page...
Tenant compte de l'évolution du marché, que nous avons toujours un peu précédé, et sensibles aux exigences de performances des entreprises, nous abordons aujourd'hui une ère nouvelle.
Celle de la maîtrise de l'organisation des flux de marchandises et d'informations.
Celle de l'optimisation des moyens techniques (du chariot standard aux systèmes de manutention-stockage !).
Celle de l'automatisation et de l'informatisation des processus de production et de distribution.
Celle de l'amélioration de la qualité des produits et du service... !
Autant d'objectifs qui doivent être intégrés dans la réflexion logistique des entreprises, pour gagner la bataille économique.
Le titre Manutention/Stockage n'était plus approprié à cette « nouvelle donne », même si le contenu rédactionnel avait déjà évolué dans ce sens. Ce n'était pas suffisant, il fallait aller encore plus loin...
C'est donc pour répondre à l'attente de ses lecteurs (dirigeants de PME/PMI, directeurs généraux, responsables de production, directeurs commerciaux et marketing, responsables de l'administration des ventes, directeurs logistiques, responsables d'entrepôts, techniciens, informaticiens, responsables des ressources humaines...) que **Manutention/Stockage devient Logistiques Magazine**.
Cela confirme notre engagement résolu dans la voie logistique, c'est-à-dire dans la recherche d'une bonne gestion des flux internes et externes à l'entreprise, à l'aide des outils matériels et intellectuels les plus performants.
Logistiques Magazine se propose donc d'apporter les solutions appropriées, aussi bien en **production** qu'en **distribution**, en accordant une large place au **transport** et à l'**informatique**. Sans oublier, bien entendu, les **technologies** (manutention continue des charges isolées ou du vrac, stockage, levage, chariots, robotique, équipements de quais...), nécessaires à l'ordonnement des flux...
Ces mots-clés seront les principales rubriques de notre nouvelle formule. Chacune d'entre elles étant illustrée de cas concrets, d'études approfondies ou comparatives, en France et à l'étranger.
Enfin, **pourquoi un « s » à Logistique ?**
De la même façon qu'il existe autant de stratégies que d'entreprises, nous avons pensé qu'il pouvait y avoir DES logistiques... et qu'il fallait aussi tenir compte des démarches spécifiques à la production et à la distribution. Même si nous n'oublions pas que LA logistique — au sens large — a pour vocation d'intégrer les flux de produits et d'informations, de la production au consommateur !
Logistiques Magazine : un titre nouveau, un ton nouveau... et, nous l'espérons, un tournant dans la réflexion et l'action logistiques. □

La Revue Française de Logistique a été créée et est encore dirigée par Daniel Dagallier. Elle n'est pas pour autant, quels que soient ses liens avec l'institution, la revue de l'IFTIM et encore moins du groupe AFT-IFTIM.

Si une partie de son contenu rejoint celui de *Logistiques Magazine*, concernant les matériels, les expériences menées dans telle ou telle entreprise, sa façon de présenter les mêmes types d'expérience d'une part et le large écho qu'elle fait aux diverses manifestations directement liées à la promotion de la démarche Logistique d'autre part, en font indiscutablement un outil de cette promotion mais aussi un ferment dans la constitution d'un milieu professionnel de la Logistique. En effet, la relation d'expériences d'innovation en matière de Logistique est avant tout axée sur les personnes et secondairement seulement sur les entreprises. Une rubrique intitulée "le manager du mois" est consacrée dans chaque numéro à un logisticien d'entreprise dont on rappelle le parcours professionnel, le profil de formation et qui donne un aperçu de ce qu'il a réalisé pour son entreprise. Un palmarès Logistique annuel (qui distingue aussi des sociétés de prestations de services) vient "consacrer", parmi ces logisticiens, les plus exemplaires selon un jury composé de responsables des principales associations de la promotion. De nombreux articles sont consacrés à des manifestations diverses et notamment des débats, dans lesquels on retrouve la plupart des figures importantes du milieu Logistique. Le milieu associatif trouve à s'exprimer dans les colonnes de la RFL, principalement l'ASLOG et l'ASIT, mais aussi la SOLE dont on signale la création et dont le président est membre du jury du palmarès Logistique.

Tous ces éléments font de la *Revue Française de Logistique* une sorte d'organe officieux du mouvement de la promotion Logistique pris dans son ensemble, même si l'ASLOG s'y voit privilégiée. La *Revue* donne ainsi une image de la Logistique et des logisticiens en accord quasi parfait avec le discours de la promotion. Seule la formation semble un peu laissée à l'écart, ce qui peut sembler paradoxal compte tenu de la personnalité et des fonctions de son directeur ainsi que des objectifs de la promotion.

La lecture de ces deux revues donne un aperçu à la fois du travail de promotion de la Logistique, de ses modalités et de ses réussites. On pourrait, en forçant un peu le trait, dire qu'elles se partagent "objectivement" le travail : tandis que la *Revue Française* assure le lien entre les logisticiens, leur renvoie une image positive et valorisante tout en leur proposant des solutions et des arguments (dont on verra plus loin l'intérêt), *Logistiques Magazine* sert la promotion auprès d'un public plus large, composé notamment (si on en croit la rédaction) d'entrepreneurs, constituant un support d'autant plus efficace (potentiellement) qu'il n'est pas lié directement aux instances de la promotion Logistique.

Associations, revues, organismes de recherches ou de formation, toutes ces institutions et les individus qui les animent ou s'y illustrent, forment un ensemble dont l'homogénéité est toutefois relative. La promotion de la Logistique regroupe divers acteurs qui ne poursuivent pas tous le même but, au delà de la promotion elle-même. Avant que d'examiner ce qui fait le fond commun de la promotion, que nous traiterons comme argumentaire en faveur de la Logistique, il semble nécessaire de mieux caractériser le mouvement et ce qui est à son principe.

1.2. Le milieu de la promotion : des intérêts divergents

L'image que les différents acteurs de la promotion de la Logistique entendent donner à l'observateur extérieur est celle d'un mouvement relativement unitaire où l'on ne s'oppose que sur des détails. Très vite pourtant, derrière les rappels de l'amitié et de la confraternité que chacun affirme avoir pour les autres, apparaissent des divergences et des oppositions qui dénotent des conflits d'intérêts et des positions différentes. Ces oppositions ne recouvrent qu'en partie une division institutionnelle et on peut les trouver au sein, parfois, des mêmes institutions.

Par delà un intérêt commun à l'ensemble des acteurs de la promotion, à savoir cette promotion, les intérêts en jeu sont nombreux et quelquefois en parfaite contradiction. Les buts que poursuivent les logisticiens, les formateurs, les chercheurs et les prestataires diffèrent et si leurs stratégies respectives les amènent à s'unir, ce n'est que de manière conjoncturelle et partielle.

De plus, au sein même de chacune de ces catégories d'acteurs, et principalement parmi les logisticiens d'entreprise, se font jour des divergences liées à des parcours et des façons de voir l'activité, d'en faire un métier ou une étape de carrière. Nous voudrions laisser ce point en l'attente d'un traitement ultérieur pour nous en tenir provisoirement à l'analyse des objectifs homogènes parmi les praticiens engagés dans la promotion.

1.2.1. Les praticiens

La promotion de la Logistique pour les praticiens engagés est avant tout une recherche de reconnaissance d'une pratique, la leur, qui ne leur semble pas répondre à la définition, généralement admise, des différentes opérations dont ils ont la charge. Bénéficiant d'une responsabilité élargie par rapport aux cadres de la logistique traditionnelle, se voyant reconnaître, au sein de l'entreprise, une activité fonctionnelle et non seulement opérationnelle, les logisticiens avant la lettre veulent voir ces caractéristiques reconnues aussi à l'échelle de la société tout entière, que leur statut social se trouve de manière évidente en rapport avec leur statut dans l'entreprise. Une prise en charge plus systématique de la démarche d'intégration des fonctions liées au flux, la reconnaissance de cette démarche par les instances éducatives (création de filières, d'enseignements spécifiques), et plus largement par tout ce ou ceux qui, dans l'univers des entreprises, a pouvoir de reconnaître une telle fonction, les "*instances de légitimation*" chères à Bourdieu, bref, tout ce qui atteste de la valeur de l'activité telle qu'ils l'exercent renforce la position des logisticiens dans le corps social et en retour dans l'entreprise. C'est ainsi que, dans un premier temps, on peut définir l'objectif que poursuivent les logisticiens impliqués dans la promotion de la Logistique.

Tout ceci suppose que l'on envisage l'activité comme un "*métier*" ou une "*profession*", terme qu'il faut toutefois prendre dans son sens commun et non au sens de la sociologie des professions. Nous verrons dans le chapitre IV de manière plus systématique ce qui nous conduit à rejeter l'idée d'une "*professionnalisation*" de la fonction Logistique. On retiendra ici l'une des différences majeures d'avec le modèle de la "*profession*" qui est l'entreprise comme domaine de référence premier, avec ce que cela suppose et notamment le fait que le jugement des pairs est secondaire par rapport à celui des différents acteurs de l'entreprise et principalement sa direction.

Le statut de l'entreprise dans les conceptions développées par les praticiens est toutefois difficile à saisir puisque curieusement sa prédominance, réelle ou non, dans les associations peut être utilisée à des fins de dénonciation : ainsi, Pierre Carrère, se défendant sans doute des "accusations" de la SOLE, insiste sur l'importance qu'ont certaines entreprises de l'industrie militaire dans le financement et le soutien à la SOLE, affirmant que les membres sont des personnes morales, cotisant à de hauts taux, ce qui expliquerait un budget imposant face auquel les moyens de l'ASLOG apparaîtraient faibles tandis que, symétriquement, Roger Goubelin insiste lui sur le caractère "*d'association de personnes physiques*" de la SOLE et tandis que l'ASIT, qui est explicitement une association de personnes morales, n'est pas stigmatisée de la sorte par Carrère.

Le "*conflit*" qui se fait jour entre l'ASLOG et la SOLE prend ainsi la forme d'un conflit de représentation, la première se voyant accusée de ne pas représenter les "vrais logisticiens" tandis que la seconde se voit dénoncée comme représentant des industriels.

La question de la "*pureté Logistique*" revêt une importance majeure dans la mesure où elle recouvre celle de la définition de l'activité, qui est au principe de la promotion de la Logistique. Elle se voit nécessairement mise en jeu dans le problème de la représentation et dans les stratégies de promotion : comme l'a montré Luc Boltanski (1982), suivant les moments de la lutte pour la reconnaissance, il est tantôt souhaitable d'adopter une définition large qui permet de faire nombre, tantôt souhaitable de s'aligner sur une définition stricte, qui seule permet à ceux qui y correspondent de s'y reconnaître. et qui est celle qui justifie le plus fortement la nécessité de la lutte.

La définition large adoptée par l'ASLOG, qui considère comme logisticien toute personne ayant au moins la responsabilité de deux éléments de la chaîne logistique (transport, stockage, expédition...), lui permet de rassembler 400 adhérents. Si les plus "*puristes*" d'entre eux reconnaissent facilement qu'il n'existe encore que peu de "*vrais logisticiens*", le "*poinds*" de l'association n'en est pas moins garanti par ce nombre.

L'intérêt d'une alliance de fait avec des organismes comme l'IFTIM ou l'AFT renvoie au même ordre d'explication.

1.2.2. L'IFTIM et l'AFT

L'IFTIM, dès l'origine, s'est impliquée fortement dans la promotion de la Logistique par la personne de son président, Daniel Dagallier, dont on a vu plus haut les nombreuses positions occupées et notamment sa fonction de "*missi dominici*" entre cet organisme et l'AFT auquel il est aujourd'hui allié. Le poids institutionnel de l'IFTIM et de l'AFT a sans nul doute été un atout important en ce qui concerne la promotion de la Logistique dans les milieux économiques. L'IFTIM a été créée comme l'AFT, sous l'égide du Commissariat du Plan et de la Productivité, la première par le CNPF et les syndicats patronaux en 1961, la seconde à l'initiative de l'Union des Fédérations du Transport et des organismes patronaux. Leur implantation dans les "milieux économiques" est donc loin d'être négligeable. Le soutien qu'ils ont accordé à l'ASLOG a notamment permis une étonnante multiplication des manifestations, qui sont une des principales armes pour la promotion dans les "milieux économiques".

Ces deux organismes ont pour fonction première d'assurer les formations "de base" de la chaîne logistique : manutention et magasinage pour la première, chauffeur-routier pour la seconde. L'une comme l'autre dispensent par ailleurs des formations continues de plus haut niveau, par

l'intermédiaire souvent d'organismes filiales, comme le CESTRAL, et assurent des fonctions de "consulting" (l'IFTIM en tous cas).

L'implication dans la promotion Logistique consiste premièrement dans un soutien financier et "logistique" (au sens commun) à l'ASLOG, l'AFT-IFTIM lui fournissant des locaux et assurant la rémunération de ses personnels permanents. Mais elle ne s'arrête pas là et l'IFTIM, plus que l'AFT, se retrouve à l'origine de nombreuses manifestations et d'articles dans divers supports.

Ainsi, un article paru dans le Monde daté du 30 mai 1990 et titré : "Au rythme de 30.000 par an, le Transport-Logistique embauche" évalue à partir d'éléments fournis par l'IUT d'Evry et l'AFT/IFTIM⁶ les effectifs du "secteur" en question à 1.100.000 salariés et les recrutements, comme indiqué dans le titre, à 30.000, dont on précise "qu'il ne s'agit pas des routiers mais des professionnels qui feront circuler ces camions dans les meilleures conditions". Il y a tout lieu de croire, au contraire, et vu les effectifs avancés, que les recrutements concernent avant tout les "agents de la Logistique" (i.e. principalement les chauffeurs, les manutentionnaires et les magasiniers) et non les cadres ou même la maîtrise. Mais l'idée d'un secteur en expansion, en modernisation est ainsi avancée, dans un "support" digne de foi. Or les formations de niveau ouvrier que dispensent l'IFTIM comme l'AFT pâtissent de la dévalorisation qui touche le secteur du transport et, au sein des entreprises, la logistique ; beaucoup d'employeurs ne voient pas l'intérêt d'assurer la formation de leurs personnels sur ces emplois. La création d'un institut international de management logistique par le groupe AFT/IFTIM, mentionnée dans l'article du Monde, semble bien avoir pour fonction, comme d'autres créations d'enseignements de haut niveau en Logistique, de tirer l'ensemble des qualifications des emplois "logistiques" vers le haut. "Il ne faudrait pas que le wagon de première classe de la logistique fasse oublier les wagons de marchandises", (c'est à dire les emplois et les formations de base) écrit Daniel Dagallier dans l'un de ses éditoriaux marquant bien ainsi que revaloriser la fonction Logistique au plus haut niveau c'est, pour lui et pour le groupe qu'il représente, tenter de revaloriser l'ensemble des emplois de la chaîne, dont on a vu qu'ils étaient tous, à leur mesure, pourvus par un personnel peu ou pas formé (ou du moins diplômé).

"Jeunes de 16 à 25 ans, si vous pensez avenir, EN TOUTE LOGIQUE CHOISISSEZ LA LOGISTIQUE" titre sur deux colonnes une annonce de l'AFT-IFTIM parue dans le Parisien Libéré du 12 juin 1991, "la logistique est le maillon indispensable entre la production et la vente. C'est une activité aux multiples facettes : contrôle des marchandises, gestion des stocks, conduite d'engins de magasinage, utilisation de l'informatique, conditionnement et expédition, contacts commerciaux. (...) En devenant titulaire du BEP distribution magasinage et CAP associés, vous pouvez faire carrière dans la logistique".

C'est bien sur le mot "Logistique" que se fait ainsi l'accroche aux candidats. Si le terme est absent de la dénomination du BEP distribution magasinage, c'est contre la volonté de l'IFTIM qui, la première, émit le souhait de voir revu (et réhabilité ?) selon les nouvelles normes de l'enseignement technique l'ancien CAP magasinier qui n'attirait que peu de candidats, formés à l'IFTIM pour la majorité et dont Geneviève Latreille (1982) notait qu'il n'intéressait pas plus le patronat que les élèves. Ce BEP est aujourd'hui le premier diplôme d'une filière Logistique qui retrouve ce titre recherché au niveau IV (baccalauréat professionnel Agent d'exploitation Logistique, créé en 1991).

6 On retrouve les mêmes éléments dans la brochure réalisée par l'AFT/IFTIM pour les journées du CNPF la même année.

Les objectifs du groupe AFT/IFTIM sont donc bien distincts de ceux des promoteurs praticiens, mais aussi de ceux des enseignants-chercheurs, et tant leur argumentation que ce qui est à son principe ne vont pas sans poser quelques problèmes, notamment quant à la "pureté" des définitions de la Logistique et des logisticiens qu'ils induisent. L'argument du "marché" des emplois "logistiques", les effectifs considérables qui sont avancés, supposent en effet que l'on confonde l'ancien et le nouveau, la logistique et la Logistique, les transporteurs traditionnels et les prestataires Logistiques, bref ce que l'on combat et ce que l'on prône. La promotion de la Logistique dans son ensemble ne répugne certes pas à employer la même tactique. Elle est pourtant à double tranchant et les responsables d'association, notamment, sont nombreux qui s'insurgent contre une utilisation "abusive" du terme, oubliant ce que cette confusion a pu leur apporter en terme de visibilité (les manifestations "transport et logistique" "manutention et logistique", mais aussi le DUT...).

Il en va ainsi de ces organismes comme du secteur Transport en général (que représente d'ailleurs, d'une certaine manière et en tant qu'il en est l'émanation, l'AFT) alliés de poids d'un moment, ils tendent rapidement à être vus comme gênants dès lors qu'ils ramènent la Logistique à ses origines dévalorisées, à l'image d'une "masse de gros bras" sans diplômes. Ce que le recours massif à la sous-traitance des opérations physiques prôné par la promotion de la Logistique tentait d'écarter, symboliquement et pratiquement, revient ainsi sur la scène du fait même des alliés les plus actifs.

1.2.3. L'enseignement et la recherche

A l'exact opposé de ces organismes, en terme de "pureté" Logistique, se trouvent les enseignants-chercheurs, alliés plus récents de la promotion de la Logistique. Cette opposition "doctrinale" s'accompagne toutefois d'une relative similarité des intérêts.

Si l'on a plus de réticence à parler de "marché" en ce qui concerne la recherche, il n'en semble pas moins vrai que les stratégies des enseignants-chercheurs ressortissent bien à une démarche équivalente et c'est surtout la nature du marché qui fait la différence. Au marché de la formation de base, initiale ou continue, correspond ici un marché de la formation supérieure, elle aussi initiale ou continue, mais aussi un marché de la recherche tendant à se confondre quelque peu avec celui de la consultation.

Les intérêts des enseignants-chercheurs, groupe qui n'est pas, comme on l'a vu, aussi homogène que ces lignes pourraient parfois le faire penser, sont multiples parce qu'ils occupent une position située à la frontière de plusieurs "champs" aux logiques disparates, à l'image, sans doute, de l'ensemble des sciences de la gestion.

Des intérêts que l'on pourrait qualifier d'"académiques", liés par exemple au fait de "fonder une discipline", se mêlent ainsi à d'autres, liés au pouvoir économique considéré hors de sa dimension purement financière. L'ouvrage d'Hervé Mathe et Daniel Tixier attribuait à la Logistique "un rôle dans la détermination de ce qu'il faut faire" dans l'entreprise, au niveau le plus élevé, la stratégie. Si ce rôle lui est accordé, les personnes dans lesquelles il pourrait s'incarner ne seraient-elles pas les chercheurs eux-mêmes, qui construisent le savoir au nom duquel on le tient ?

Les chercheurs, à l'inverse des associations de professionnels (et particulièrement l'ASLOG), ne subissent aucune des contraintes liées à la représentation des praticiens. Ils peuvent ainsi défendre l'idée selon laquelle la fonction Logistique doit disparaître en tant que telle au terme de sa mission qui est de mettre en place une organisation Logistique et de répandre une

"sensibilité Logistique" dans l'entreprise, thèse bien évidemment combattue par ceux qui représentent les logisticiens appelés aussi à disparaître. La thèse de la dissolution nécessaire de la fonction Logistique présente, dans l'optique des chercheurs, plusieurs avantages. D'une part, elle permet de rassurer les entrepreneurs quant au pouvoir potentiellement dangereux que représente une fonction Logistique aux responsabilités (qu'elle soit fonctionnelle ou hiérarchique) trop élargies. Deuxièmement, et en retour, elle autorise le "débridage" des prétentions de la Logistique, puisque le pouvoir qu'elle représente se retrouve à terme entre les mains de la direction. La "sensibilité Logistique" sensée succéder à une fonction qui aura eu aussi pour mission d'en amorcer la diffusion devient après la dissolution ce qui inspire l'ensemble des décisions à tous les niveaux. La formation est, avant même le logisticien, le moyen privilégié de la diffusion nécessaire de la "sensibilité Logistique", ce qui ouvre bien sûr un formidable marché puisqu'il ne s'agit plus de former les seuls logisticiens mais l'ensemble de ceux qui ont un quelconque pouvoir dans les entreprises. Mais au-delà, et cela nous semble bien plus important, on peut deviner le pouvoir académique et, au moins indirectement, le pouvoir économique de ceux qui seraient reconnus comme les fondateurs (français) d'une discipline aussi largement enseignée, supposant un large corps d'enseignants, reconnus comme les premiers artisans d'un corpus scientifique doué d'un tel poids dans "la détermination de ce qu'il faut faire".

Dans le milieu de la promotion Logistique, les chercheurs-enseignants ont apparemment opéré un glissement, du pôle IFTIM-ASLOG (pour aller vite) vers la SOLE. En effet, les caractéristiques de cette dernière association, et notamment par rapport au problème de la représentation, permettent de n'avoir pas à composer avec des intérêts trop contradictoires. Le statut de "société savante" que revendiquent ses responsables et qui lui est officiellement reconnu aux Etats Unis, en font un lieu plus propice à l'expression des intérêts de la recherche. La Fondation pour la Logistique, de par ses objectifs uniquement liés à la formation mais aussi de par le parcours de son responsable actif, Michel Josse, passé au CRET, constitue aussi un lieu intéressant.

Au-delà des divergences d'intérêts particuliers, au-delà des options plus ou moins opposées, un but (conjuncturellement) commun, la promotion de la Logistique, permet que se fédèrent les actions. Pour atteindre ce but, pour faire d'un ensemble éclaté de fonctions dévalorisées une seule fonction "stratégique", les promoteurs de la Logistique développent un argumentaire, en discours et en actes. C'est cet ensemble d'opérations, discursives ou non, que nous étudions dans la seconde partie de ce chapitre.

2. LA PROMOTION DE LA LOGISTIQUE

Ouvrages, revues, manifestations, démarches auprès des pouvoirs publics et surtout de l'Education Nationale, auprès des responsables d'enseignements privés, le milieu de la promotion de la Logistique est très actif. Toutes ces "productions" contribuent à démontrer aux uns et aux autres que la démarche vaut d'être prise en compte, d'être enseignée, d'y être formé et d'envisager d'y faire carrière. Toutes ces opérations constituent aussi une définition en actes, une re-définition dans la mesure où les activités concernées préexistent, au contraire de ce qui s'est passé avec le marketing. En l'occurrence, argumentation et définition sont indissociables : définir c'est argumenter, argumenter c'est définir.

Ainsi l'histoire de la discipline dont le rappel ouvre la majorité des ouvrages qui lui sont consacrés, qui permet aux promoteurs de donner les "lettres de créances" de la Logistique et de montrer qu'il ne s'agit pas d'une simple mode. Ainsi les définitions multiples qui en sont proposées et qui forment autant de mini-argumentaires, que l'on retrouvera développés dans un argumentaire aux objectifs et aux destinataires multiples. Ainsi enfin ce qui ressortit moins à la production de discours qu'à l'action, dont les résultats ne sont pas moins des arguments, des éléments de définition de la démarche et de la fonction Logistique.

2.1. Histoire et étymologie : définition sociale de la Logistique

La Logistique ne fait pas exception à la loi qui veut que toute recherche de reconnaissance d'une discipline, d'une activité, passe par l'invocation d'une origine lointaine et prestigieuse. Si la nouveauté paraît parfois être une valeur en soi, elle ne suffit apparemment pas à légitimer. *"L'historicité de la raison est toujours liée à son insertion dans une tradition, où l'innovation doit fournir ses lettres de créances. C'est pourquoi, si souvent, la meilleure justification d'une conduite, celle qui dispense de toute autre raison, consiste à montrer qu'elle est conforme à l'ordre reconnu, qu'elle peut se prévaloir de précédents incontestés."* (Perelman 1970).

Ces "lettres de créances", la Logistique les tire à la fois de l'art militaire et de la logique, les théoriciens rappelant ce qui lie, selon eux, les différents sens du mot, établissant ainsi le lien entre la Logistique qu'ils défendent et un passé prestigieux et reculé.

2.1.1. Les origines du mot

Le retour aux sources du mot "logistique" conduit à invoquer Aristote. *"On trouve logique et logistique employés de façon complémentaire par de grands penseurs comme Aristote"* (Tixier, Mathe, Colin 1983). *"La pensée logique utilise les mots et les phrases comme outils et la pensée logistique les chiffres et les symboles mathématiques"*, précisent les auteurs. La logistique, comme la logique étant des "sciences du raisonnement correct".

On voit bien l'intérêt pour la promotion de la logistique d'une telle invocation des sources, dont les auteurs sont d'ailleurs parfaitement conscients, qui soulignent que ce "souci de (s)ancrer sur des racines profondes" ne leur est pas propre et qu'il fonde l'affirmation selon laquelle *"penser logistique n'est pas un fantasme"*. C'est qu' *"on ne parle encore que très peu de logistique (...) et que le mot de logisticiens évoque plutôt les amis des mécaniciens de locomotives que des intellectuels de choc"*. Lutter contre cette connotation négative passe donc ici par Aristote qui permet *"de se situer clairement dans la lignée de la pensée rationnelle"*, comme le rappel d'un congrès de Philosophie de 1904 permet de placer la démarche sous le double parrainage *"de la philosophie et de la science"*.

C'est en quelque sorte la légitimité académique de la Logistique comme discipline qui se voit ici fondée. Tixier, Mathe et Colin entendent en effet se démarquer des "manuels" et affirment bien haut que leur intention n'est pas de *"faire un livre de recettes"*. Par delà cette préoccupation, il y a là un enjeu qui dépasse cet ouvrage. On retrouvera souvent cette référence au *"livre de recettes"* ou à un *"ensemble de recettes de cuisine"*, soit sous forme de dénégation comme ici, soit au contraire, dans les propos de logisticiens "non-dupes" qui tentent par là de disqualifier la *"science Logistique"*. Il ne faut pas négliger le poids du passé (récent) qui ne voyait dans la circulation des marchandises et produits qu'une suite d'opérations purement physiques

ressortissant à des "recettes", à du bricolage. C'est contre ce passé que se construit la Logistique comme fonction stratégique, comme discipline d'enseignement, comme science.

2.1.2. Les origines militaires de la Logistique

Le deuxième sens du mot permet aussi de remonter assez loin dans le temps. Il s'agit de l'aspect militaire de la Logistique. La logistique militaire, plus évidemment proche de la logistique d'entreprise, offre une origine relativement ancienne de théorie Logistique, par l'ouvrage d'Henri de Jomini : "*Précis de l'Art de la Guerre*" qui remonte à 1838. Selon Pierre Carrère (1984), si l'on peut rencontrer des occurrences plus anciennes du terme (à partir de 1780, selon lui), Jomini a le mérite de le préciser ; alors qu'il signifiait jusque là "*la partie spéculative et rationnelle de l'art de la guerre et se (confondait) avec (le terme) de stratégie*", Jomini "*marque clairement la distinction entre la stratégie, la tactique et ... la Logistique*"... ce qui n'est pas forcément du goût de ceux qui ont au contraire à coeur d'affirmer le caractère stratégique de la Logistique dans l'entreprise.

La logistique militaire est décrite par Carrère comme "*la science du raisonnement et du calcul appliquée à la technique militaire : combinaison des plans pour mouvoir et ravitailler les armées, le choix du terrain, des places fortes, etc.*". Jomini la définit, lui, comme "**l'art pratique**" de ces plans, "*en un mot, l'exécution des combinaisons de la stratégie et de la tactique*". On voit bien combien la Logistique doit à ses prédécesseurs militaires puisqu'ici apparaît la notion de mouvement mais aussi d'approvisionnement, celle d'implantation, etc.

Tixier et Mathe (avec J. Colin, 1983) notent que Jomini sépare stratégie et Logistique et lui opposent le général Marshall, qualifiant le plan du même nom de "*gigantesque plan logistique*". Rappelant la stratégie qui sous-tendait ce plan, ses objectifs éminemment politiques ("*éviter une pénurie durable qui aurait favorisé les thèses collectivistes*"), les auteurs notent : "*On voit donc que par rapport à Jomini, le plan logistique va bien au-delà des arrangements et des moyens. Il s'agit bien d'un plan stratégique de mise en oeuvre de la politique. Par là, il a quitté le domaine militaire pour entrer dans celui du management*".

Plus anecdotiquement, on rappelle, jusque dans certaines publicités pour des prestataires Logistique, la fameuse phrase : "*l'intendance suivra*", dont on note qu'elle semble encore imprégner la pensée des dirigeants d'entreprise. Comme on le sait, et comme cela est rapporté à chaque mention, "*l'intendance*" ne suivit pas, il convient donc de prendre conscience de l'importance de la Logistique⁷.

2.1.3. L'histoire récente : une évolution naturelle

L'histoire récente de la Logistique, celle de sa "*réapparition*" au début des années 60, est celle de la démarche telle que l'illustre et la défend, dans sa version entrepreneuriale, la Logistique d'entreprise. Cette histoire ne prend guère en compte l'aspect institutionnel et si l'on mentionne les différentes instances dont se sont dotés les logisticiens et que nous considérons comme vouées à la promotion de la démarche, c'est pour en faire l'indice d'une prise en compte de la Logistique par les entrepreneurs. Ainsi selon Tixier, Mathe et Colin (1983), l'existence des divers organismes décrits plus haut est censée apporté la preuve de "*la prise de conscience du caractère*

7 On pourrait rappeler un autre lien entre la Logistique que l'on promeut et l'art militaire, celui des circonstances de la création de l'association américaine SOLE (Society Of Logistic Engineers). C'est en effet la NASA qui a suscité cette création aux USA et la Thomson en France.

unitaire de la réflexion logistique" tandis que les deux premiers (Mathe et Tixier 1987) affirment que les nombreuses manifestations et publications sur la Logistique "témoignent d'une mobilisation des dirigeants d'entreprises".

Cette naturalisation de l'émergence de la Logistique, l'occultation du travail de promotion qu'elle suppose est renforcée dans l'histoire de l'émergence de la Logistique dans les entreprises, présentée comme l'histoire d'une inévitable prise de conscience.

Ainsi, pour H. Mathe et D. Tixier (Mathe Tixier 1987) : "il s'agit d'une évolution normale de la pratique et de la théorie du management. La logistique d'entreprise serait devenue une fonction stratégique majeure même sans la crise, tant il est vrai qu'on ne saurait être un bon gestionnaire sans chercher à optimiser des dépenses qui représentent 20 à 30 % du PNB."

La crise explique l'émergence de la Logistique comme les années d'expansion de l'après-guerre pouvaient expliquer celle du marketing. Tixier, Mathe et Colin en appellent à Darwin : "comme chez Darwin, pour les espèces biologiques, l'évolution se fait à partir du patrimoine existant et est une réaction aux transformations de l'environnement" (1983). Le marketing avait permis de "dépasser l'approche production", lui substituant un commandement par l'aval qui correspondrait à un glissement du pouvoir économique des producteurs vers les consommateurs : "Aujourd'hui plus qu'hier, le pouvoir se trouve moins dans les mains des gestionnaires et plus dans celles des consommateurs de produits et de services de l'organisation et des hommes qui y travaillent. Ce contre-pouvoir nécessite un style de commandement et de communication externe nouveau" (T. Levitt, Marketing myopa, cité par Tixier et alii, 1983).

La remise en cause du pouvoir des producteurs par le marketing a pu réussir dans un certain contexte, donc, mais la primauté de l'aval sur l'amont n'est, semble-t-il, pas définitivement acquise et les rapports entre les hommes de la production et ceux du marketing sont conflictuels. Ceci ne serait pas un problème tant que durerait "la boulimie de consommation qui engendre la prospérité" et c'est donc là qu'intervient la crise. Il n'est plus possible de fermer les yeux sur le coût des dysfonctionnements qu'entraînent ces conflits. De plus, "le développement du marketing se heurte aujourd'hui à toute une série de difficultés tant internes qu'externes, du fait de la crise, de certaines insatisfactions profondes des consommateurs et plus fondamentalement de l'impossibilité réelle qu'il y a eu à en permettre la réalisation des promesses les plus généreuses" (Tixier et alii, 1983).

Pierre Carrère (1984) voit cette histoire récente en termes d'urgences et de nécessités différentes qui surgissent en lien avec les modifications structurelles. "L'urgence de rebâtir les moyens de production, de les affiner et de les améliorer" dans l'après-guerre, trouvera une réponse dans l'expansion du taylorisme (approche production). Puis, tandis que ce type de rationalisation se poursuit, "surgit le souci de mieux adapter les produits aux besoins des consommateurs et de les lui faire connaître", auquel on répondra par le marketing. Le contrôle de gestion apparaît lorsqu'il devient vital pour le chef d'entreprise de connaître finement les différents coûts. L'explosion de l'informatique survient alors, qui est "plus un moyen qu'une fin" et finalement la Logistique, puisque "la productivité... le dynamisme de votre force de vente, l'expansion de votre chiffre d'affaires, la finesse de votre contrôle de gestion, la capacité de votre ordinateur ne sont plus suffisants."

La grande constante de ces "histoires" est la naturalisation de l'émergence de la Logistique. Cette "manoeuvre rhétorique" inscrit l'émergence de la Logistique dans "l'ordre des choses",

organisant la disparition du travail de promotion et des intérêts individuels et collectifs qui le sous-tendent⁸.

L'histoire ancienne est convoquée pour attester du caractère légitime de la démarche. Tixier, Mathe et Colin concluent leur survol historique en assurant le lien : "*les réflexions des trois grandes familles de logisticiens, les militaires, les hommes d'entreprises et les concepteurs de grands systèmes*⁹ tendent maintenant à se rejoindre dans un corps de pensée commun." Cette identité attribuée, en creux, les propriétés des militaires et des philosophes aux logisticiens ou aux théoriciens de la logistique. Eux aussi se livrent à cette "*science du raisonnement correct*".

2.2 Définir et Argumenter

Tous les ouvrages, articles, communications et autres, traitant de la logistique en proposent une définition. Il ne serait sans doute pas abusif de dire qu'ils constituent "*en soi*" des définitions de la logistique, ce qu'elle a été, ce qu'elle est ou devrait être, ce qu'elle sera sans doute dans l'avenir. Il n'est jusqu'au titre qui souvent est déjà en lui-même une définition : "*La logistique, clé de l'introduction du temps réel*" (Colin, Fiore, 1986) ; "*La logistique de distribution, l'avenir du marketing*" (Colin, Pache, 1988)

Si les définitions proposées de la Logistique sont si nombreuses, c'est qu'aucune ne remplit parfaitement les fonctions multiples qu'on lui confère. Pour les praticiens, définir la Logistique c'est définir son activité, la part professionnelle de soi. C'est affirmer le droit à une certaine place dans l'entreprise et par-delà, dans la société. Pour les théoriciens, ce même exercice a de plus pour fonction de fonder la démarche comme science, comme discipline d'expertise, ce à quoi concourt aussi l'histoire de celle-ci. Dans les deux cas, on cherche à accréditer la nécessité de ce que l'on définit, ce qui suppose déjà un argumentaire. Renvoyant la définition du logisticien par lui-même à un traitement ultérieur, nous voulons ici, par une recension de quelques définitions, mettre en évidence cette fonction argumentaire des définitions et relever les grands thèmes de l'argumentaire de la promotion Logistique que nous étudierons plus avant dans la section suivante.

2.2.1. Quelques définitions de la Logistique

Nombre d'ouvrages consacrés à la Logistique ne se contentent pas de donner une définition mais en rapportent plusieurs, à des fins de comparaison ou pour montrer l'évolution qu'elles ont connues. Ainsi l'ouvrage de Pierre Carrère du côté des praticiens ou celui de Tixier, Mathe et Colin, du côté des théoriciens.

P. Carrère (directeur logistique de Bahlsen France et ancien président de l'Association Française des Logisticiens d'Entreprise, ASLOG) dans son ouvrage "*La Logistique, ses applications aux PME/PMI*" resitue celle qu'il défend, qui est celle que défend son association, parmi d'autres.

Il en donne tout d'abord une qui semble tout à fait neutre : "*La logistique est l'ensemble des techniques concernant la politique de stockage, de transports et de distribution d'une entreprise.*"

8 Tixier et alii affirment simplement vouloir "*concourir à l'accélération de cette reconnaissance*".

9 On voit au passage que l'aspect "*logique mathématique*" de la Logistique s'incarne dans des "*concepteurs de grands systèmes*". On ne sait si cela peut qualifier les philosophes contemporains d'Aristote, mais il est sûr que l'on retrouve ailleurs ces "*concepteurs*" qui se confondent avec les logisticiens d'entreprise. La Logistique doit, selon certains, être conçue comme un système. On peut aussi voir là l'affirmation d'un lien entre la Logistique et l'analyse systémique, la complexité, etc.

Pour l'auteur, cette définition présente au moins deux inconvénients : elle n'est qu'une énumération, qui plus est, elle est incomplète. Pourtant, elle contient une idée d'ailleurs absente d'autres jugées plus complète par P. Carrère, celle de "*politique*", c'est à dire une "*manière concertée de mener une affaire*" selon le Petit Robert qui renvoie par ailleurs au mot "*tactique*".

P. Carrère en propose une autre : "*La fonction logistique regroupe la gestion de l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour déplacer et transformer les produits où et quand il le faut, au moindre coût global*". Cette définition a, selon lui, l'avantage de "*faire intervenir une notion fondamentale de coût*". On peut penser que cette notion était sous-jacente dans la première définition : on imagine mal une "*politique*" dans une entreprise ne pas faire intervenir la notion de coût. Mais dans une visée de promotion de la fonction ou de la démarche logistique, qui est celle de Carrère, président de l'ASLOG, il est de première importance que cela soit dit explicitement. La définition contient alors la prémisse de ce qui constitue l'argument le plus fort de la promotion de la logistique : c'est une démarche qui permet d'augmenter les marges bénéficiaires. Cette définition contient une autre notion sur laquelle, curieusement, P. Carrère ne met pas l'accent : la "*globalité*". On peut voir par ailleurs en quoi l'énumération de la précédente définition apparaissait "*incomplète*" à P. Carrère, puisque s'introduit ici l'activité de "*transformation*" des produits. Le domaine de la logistique s'étend alors du strict flux des produits à celui des matières et des encours.

D'autres définitions se font plus précise quand à la "*nature*" de l'activité : "*technique de contrôle et de gestion des flux*" (F.Magee), "*ensemble des moyens mis en oeuvre pour réaliser physiquement...*" (F.Kolb 1986), "*nature*" qui apparaît peu valorisée au regard d'autres définitions, les mots utilisés renvoyant plus la logistique vers l'exécution : technique, gestion, contrôle, physiquement... nulle trace ici d'un aspect fonctionnel, de conception.

La définition de l'ASLOG, si elle ne mentionne pas explicitement la conception, ne l'écarte pas *a priori* : "*La logistique est l'ensemble des activités ayant pour objet la mise en place au moindre coût d'une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe.*" Elle introduit par ailleurs une notion que l'on retrouvera dans nombre de définitions : la demande.

La définition de la SOLE (Society of Logistic Engineers, autre association de logisticiens) est par contre parfaitement explicite quant à la nature de la logistique que l'on place résolument du côté de la conception : "*La Logistique est l'art et la science de la gestion, de l'organisation et des activités techniques relatives aux besoins, à la conception, aux moyens d'approvisionnement et de maintenance servant de support aux objectifs, prévisions, et opérations*". La SOLE, en ajoutant aux activités de la logistique la maintenance, propose de plus la définition la plus large quant au domaine d'intervention, qui suppose que l'on satisfasse non plus seulement le client mais aussi l'utilisateur, pendant la durée de vie du produit¹⁰.

La SOLE précise : "*La Logistique est constituée par l'ensemble des activités concourant à la satisfaction de l'utilisateur d'un équipement au niveau de sa conception, de sa disponibilité et de sa maintenance pendant toute sa durée de vie. Ces activités ont trait à la fiabilité, la maintenabilité, la formation du personnel, l'assistance technique, la documentation, les moyens d'essai, les rechanges, les réparations...*" précise la SOLE qui dessine ainsi une fonction qui semble régir l'essentiel de l'activité de l'entreprise.

¹⁰ Soutien logistique intégré, que l'on trouve dans l'industrie des grands systèmes, c'est-à-dire l'armement et le matériel informatique, principalement.

On peut compléter la liste proposée par Pierre Carrère afin de relever quelques notions que nous retrouverons et qui sont absentes de celles qu'il rapporte. Ainsi ces trois définitions, toutes extraites d'un rapport pour le Commissariat au Plan, en 1987 (J. Colin, C. Fiore, H. Mathe et G. Pache, 1987) :

"La logistique est avant tout une **démarche qualitative** dont la raison d'être est d'améliorer les performances de la firme en "jouant" sur la circulation des marchandises".

"La logistique est une **démarche transversale** à toutes les fonctions qui, à un titre ou à un autre participent à la mise en mouvement d'une marchandise. Elle tend à obtenir une synergie en combattant les dysfonctionnements inhérents aux approches fractionnées..."

"La logistique est une démarche globale qui peut être définie comme la **technologie de la maîtrise** de la circulation physique des marchandises (...) Pour réaliser ses deux priorités de réduction des coûts et d'optimisation des niveaux de services offerts au marché, elle associe en un **double mouvement** un flux de marchandises **régulé d'aval en amont** par un flux, d'information".

Outre les qualificatifs (qualitative, transversale...) ces définitions introduisent des premiers éléments d'explication de ce qui était simplement affirmé, de son efficacité : "jouer sur la circulation", "combattre les approches fractionnées" par la globalité. La dernière introduit enfin la notion de flux d'information servant à réguler le flux physique. Certaines définitions font de la gestion de ce flux immatériel le but premier de la logistique : "Qu'est-ce que la logistique, si ce n'est le traitement d'un flux d'informations circulant sur un réseau de communications et correspondant au flux physique de transformation d'un produit" (J.G. Roure, Senior Vice-Président de Sandoz, in *Revue Française de Logistique*, N°26, nov. 1988).

Une autre définition encore, fait intervenir la notion d'arbitrage et rejoint pour partie celle de démarche globale en tant qu'elle s'oppose aux intérêts locaux dans l'entreprise : "Le concept de logistique est un concept de coordination fondé sur la logique de l'élaboration de l'offre. C'est de cette zone sensible où doit se faire l'ajustement des contraintes de l'offre et de celles de la demande que se préoccupe partiellement la logistique. C'est là que se noue le dialogue entre les hommes du marketing qui clament les exigences de leur marché et les hommes de production qui parlent au nom de leurs machines". Et l'on peut voir ici, entre les lignes, le logisticien se placer au-dessus de la mêlée, lui qui n'est lié à aucune vision partielle.

Nous terminerons par cette définition de Tixier, Mathe et Colin (1983) : "**La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité.** A ce titre sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec la demande du marché, tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en oeuvre procédant de différents acteurs, est appelée à gérer en ce sens les tensions existant à leurs interfaces du fait de la non-identité de leurs objectifs propres."

Cette définition, très complète, ajoute un élément fondamental : la Logistique se présente ici comme ce qui organise l'activité de l'entreprise. C'est un principe de rationalité qui doit inspirer l'activité de tous dans l'entreprise. Ses auteurs notent toutefois que "se voulant très complète, cette définition est peu compréhensible", choisissent de la simplifier, "faisant l'hypothèse qu'il (vaut) mieux demander l'effort de découvrir la complexité de ses implications que de risquer, par une définition emberlificotée pour être complète, de ne pas convaincre nos interlocuteurs qu'il y a aujourd'hui beaucoup à gagner à repenser l'organisation et la gestion sur des bases quelque

peu différentes." La définition "technique" est ainsi explicitement un pré-argumentaire qui doit donner l'envie aux "interlocuteurs" (i.e. les entrepreneurs) d'aller voir plus avant, d'écouter l'argumentaire détaillé de la démarche.

2.3. L'argumentaire de la promotion Logistique

Pour lutter contre la définition négative de l'activité logistique, pour imposer une définition favorable, à un niveau général (et non seulement dans une entreprise en particulier), un travail d'argumentation s'avère indispensable ; d'une part parce que personne ne change d'avis sur quelque question que ce soit sans qu'on lui propose de bonnes raisons de le faire, d'autre part et surtout parce qu'en l'occurrence la nouvelle définition proposée suppose un changement pratique de l'activité qui remet en question des modes d'organisation et donc des pouvoirs, des positions, etc. En retour, l'argumentaire en faveur de la Logistique précise les éléments de sa définition.

L'argumentaire s'adresse principalement aux entrepreneurs et secondairement à l'administration (Education nationale avant tout). La nature de ces "cibles" de l'argumentation et plus largement de l'univers dans lequel s'inscrit la promotion de la Logistique détermine pour une bonne part les éléments de l'argumentaire qui la supporte. Faire se multiplier les divisions logistiques dans les entreprises suppose d'en accréditer la nécessité auprès de leurs responsables, auprès de dirigeants. D'où l'argument clé de la promotion : le surcroît de profit.

2.3.1. Le trésor caché

La Logistique est, ou du moins se présente avant toute chose comme une démarche permettant de dégager un profit supplémentaire. Comme dit Jean-Marc Mercier, fondateur de l'ASLOG, (il fallait) "*montrer aux gens, enfin le plus haut possible dans la hiérarchie que, en organisant une fonction logistique dans leur entreprise, il y avait de l'argent à gagner. C'est le seul langage qui intéresse vraiment.*" Il n'est donc pas un texte, une déclaration, voire une définition, qui s'abstienne de le rappeler, la chaîne Logistique est un "trésor caché" (the "hidden treasure" est le titre d'une enquête périodique du cabinet de conseil A.T. Kearney sur la Logistique), le dernier "gisement de productivité" après les différentes rationalisations de la production et l'émergence du marketing. L'argument du profit supplémentaire pâtit pourtant d'une caractéristique de la Logistique, productrice avant tout de "coûts". Il se verra donc souvent formulé sous la forme de la "*diminution des coûts*". Ces coûts peuvent être chiffrés : 20 à 30% du PNB (Mathe et Tixier 1987), 20% du PIB (revue *Manutention*, cité par Carrère), 10% du chiffre d'affaire (Carrère 1984), etc. Comme le fait remarquer Pierre Carrère, "*quel est l'Etat, quel est le responsable d'entreprise qui peut se permettre, sans risques à termes, de négliger (de telles) dépenses*" ou encore Mathe et Tixier : "*on ne peut pas être bon gestionnaire sans chercher à optimiser*" une chaîne qui est la source de telles dépenses. Ces coûts sont, de plus, cachés, ou du moins méconnus : "*Les coûts logistiques sont en effet toujours élevés, souvent méconnus (...) et pourtant ils occupent le troisième rang dans les coûts de l'entreprise après les salaires et les frais de matériels !*"¹¹.

Certaines caractéristiques du contexte économique sont convoquées en renfort : "*la concurrence mondiale s'est exacerbée et la course aux économies d'échelles et à la diminution des coûts globaux est un facteur majeur de survie*" (Mathe et Tixier, 1987).

¹¹ On aura l'occasion de revenir sur le caractère méconnu ou caché des coûts Logistiques. Leur disparition est liée à des modes de comptabilité inadéquats du point de vue du logisticien, contre lesquels ce dernier devra lutter dans l'entreprise afin de prouver l'efficacité de sa démarche.

Toutefois, l'argumentaire de la Logistique ne saurait en rester à ce qui n'est encore qu'un prédicat.

■ La globalité nécessaire

Pourquoi et comment, donc, la Logistique permet d'accéder à ce "*trésor caché*", à cet ultime "*gisement de productivité*" ? Par l'intégration et ce qu'elle permet. La caractéristique principale de la logistique traditionnelle dans l'argumentaire de la Logistique, c'est son éclatement. Cet éclatement est "*producteur de dysfonctionnements*", auxquels la Logistique remédiera, et corrolairement (et surtout) "*il interdit une véritable optimisation*". Attirer l'attention sur les "*coûts logistiques*" pourrait ne déboucher que sur la recherche d'optimisations de chacun des segments de la "*chaîne logistique*", sans prise en compte de ce qui lie ces éléments et en fait, justement, une chaîne. Il faut, nous dit l'argumentaire de la Logistique, au contraire constituer cette chaîne (qui se verra formalisé parfois en "*système*"), constituer une Logistique "*globale*" si l'on veut pleinement prendre possession du trésor. "*La Logistique est un des rares domaines où deux et deux font toujours plus que quatre.*" (Carrère 84). L'optimisation globale, en d'autres termes, est supérieure à la somme des optimisations partielles. La maîtrise des flux ne saurait se passer de l'intégration que propose la Logistique.

L'argument premier en faveur de la globalité nécessaire de la Logistique est que le flux est "*un*" et doit donc être traité comme tel. Ce raisonnement n'échappe pas à la circularité qui fait du postulat de l'existence d'une "*chaîne Logistique*" le fondement de la nécessité de la constituer.

Les arguments en faveur d'une Logistique globale se développent dans deux directions ; d'une part on en justifie le principe et d'autre part on en définit, logiquement, le domaine. La question de l'étendue du domaine divise les promoteurs, praticiens et théoriciens.

Pour les théoriciens, la question du domaine se pose en termes d'influence de la démarche plutôt qu'en termes de pouvoir effectif d'une direction Logistique, fonction qui est de toute manière appelée à se dissoudre. On peut d'ailleurs penser que c'est pour une bonne part l'extension du domaine elle-même, qui n'a, comme on le verra, pas de bornes et qui de ce fait, ne peut être que rejetée par les dirigeants d'entreprises en tant qu'il représenterait un pouvoir bien trop grand. La Logistique (et non le logisticien) a, selon Mathe et Tixier (1987) "*un rôle dans la détermination de ce qu'il faut faire*" sans précision quand au domaine d'intervention, autre qu'un niveau, celui de la stratégie. Cela n'est bien sûr envisageable que dans la mesure où ce rôle est soutenu par une "*sensibilité logistique*" imprégnant tous les décideurs.

Dans leur ouvrage, Tixier et alii affirment : "*Le responsable de la Logistique peut considérer que son rôle consiste aussi à rappeler à tous que penser logistique n'est pas propre à sa fonction. Mais n'ayant pas d'autorité sur les autres directeurs, cela ne pourra se faire que par persuasion*". On voit alors que la question du domaine effectif d'intervention n'a qu'une importance secondaire et ponctuelle. La globalité de la Logistique va bien au delà : "*nous pensons que le concept de logistique englobe maintenant, pour une large part, le concept de marketing, et va au-delà, sans d'ailleurs chercher à l'accaparer, pas plus que les autres fonctions traditionnelles de l'entreprise.*"

Pour les praticiens, pour ceux qui les représentent, la question du domaine prend une autre importance. Confrontés aux réalités de l'entreprise, des conflits et des luttes d'influence dont elle est le lieu, ils développent un argumentaire plus prudent et défendent donc une "*globalité partielle*". La Logistique peut bien alors n'être que de distribution, ou d'approvisionnement, le raisonnement étant simplement que l'on gagne à étendre le domaine autant qu'il est raisonnable de le faire, compte tenu des caractéristiques de l'entreprise, en termes d'activité,

de structure ou de personnes mais aussi compte tenu de la menace que représente un trop grand pouvoir, pour le logisticien lui-même.

Le domaine qui revient légitimement à la fonction Logistique, dès lors que l'on estime que la démarche doit être supportée par une fonction unique, n'est pas un donné. C'est l'argumentaire qui va le définir, mettant au jour le lien qu'entretient telle ou telle activité avec la circulation. Il nous a semblé plus intéressant, de ce fait, d'étudier cet argumentaire tel qu'il se développe *in situ*, c'est-à-dire dans l'entreprise, lorsque le logisticien doit démontrer l'intérêt qu'il y a, pour l'entreprise, à élargir son propre domaine (cf. chapitre suivant).

Le caractère global de la Logistique joue un rôle fondamental dans la définition du rôle des logisticiens dans l'entreprise, celui d'"*arbitre*" doué d'une vision elle aussi "*globale*", point de vue qui fait du logisticien un défenseur de l'intérêt général de l'entreprise. Le point de vue global, le rôle d'arbitre, dont on montrera la nécessité, constituent, par une nouvelle boucle, une justification de la nécessité de constitution d'une logistique... globale.

■ Le taux de service

L'augmentation du profit ne passe pas que par la diminution des coûts. La Logistique permet aussi d'"*augmenter le taux de service*", elle permet un "*meilleur service, à un coût plus bas*".

Cette amélioration du service renvoie bien sûr à la "*mise à disposition*", à ses délais (on peut considérer la campagne de La Redoute "*48 heures montre en main*" comme une publicité "*Logistique*"), elle peut aussi renvoyer à d'autres notions selon lesquelles, dans l'industrie militaire notamment, on ne vend pas un produit mais un service, pas un radar mais une "*couverture radar*", avec le "*soutien Logistique intégré*" qui assure, entre autres, la maintenance sur les lieux d'utilisation.

Le service apparaît comme un argument majeur. On a pu voir qu'un certain nombre de définitions de la Logistique le mentionnaient fréquemment. A cela, plusieurs raisons.

L'une est explicitement développée : dans un contexte hautement concurrentiel, alors que les productions s'homogénéisent, c'est le service qui fait la différence, qu'il s'agisse simplement des délais de livraisons, de l'absence de rupture de stock, bref de la disponibilité des produits ou du soutien Logistique, d'un "*service après-vente*" efficace et rapide évitant d'autres ruptures, celles de l'usage. On pourra rapprocher cet argument de celui qui justifie les pratiques en cours notamment dans l'industrie automobile, liées à l'organisation en flux tendus, juste-à-temps et commandement par l'aval qui permettent de produire des véhicules personnalisés à la demande, par une grande variabilité des produits. Cette "*différence*" que "*fait*" le service permettra de gagner des parts de marché.

Enfin, au-delà de ce qui est objectivement appréhendable, et comme le remarquait un logisticien, le "*service*" est une notion un peu magique. Le vocable "*service*" est en effet chargé de connotations positives (liées sans doute en partie aux caractéristiques réelles et fantasmatiques du secteur des services, lieu d'innovation, secteur d'avenir et concentration de compétences élevées...) qui semble conférer à ce à propos de quoi on parvient à l'invoquer, une valeur *a priori* positive.

2.3.2. Le marketing comme ressource

De la même manière, le marketing peut jouer comme "*principe de légitimation*", peut être utilisé dans une stratégie de promotion et de valorisation. Toutefois, contrairement au "*service*", c'est alors la précision, même relative, du mot, le fait qu'il renvoie à une fonction définie et qui a

déjà accédé à la reconnaissance, qui en fait une ressource pour l'argumentaire de la Logistique. De fait, la reconnaissance dont jouit le marketing est telle qu'il apparaît comme un "point de passage obligé" du discours de valorisation d'une fonction d'entreprise quelle qu'elle soit, en cette fin de siècle. "Grand prédécesseur" de la Logistique, le marketing (ou son "concept") sert de modèle de promotion réussie et offre un argumentaire qui a prouvé son efficacité, qu'il n'est donc pas nécessaire de reprendre en tous points. Cette expérience passée peut être utilisée pour mettre en évidence le danger qu'il y a à négliger la Logistique : "*parmi les gloires anciennes qui ont nié le marketing trop longtemps, bien nombreuses sont celles qui sont devenues, au bout du chemin, des cas d'école de la décrépitude*" (Tixier et alii, 1983)¹².

■ Le marché et le commandement par l'aval

Avec le marketing, c'est l'ensemble des conceptions qu'il engage et qui le soutiennent qui est convoqué, pour des raisons différentes.

Clé de voûte de cet ensemble, le marché, entendu comme ce à partir de quoi l'on doit établir la stratégie de l'entreprise. Le statut dont bénéficie le marketing dans les entreprises est redevable au fait qu'il est le lieu de résorption de l'incertitude liée aux "*attentes du marché*", qu'il abrite ceux qui traduisent ces attentes en orientations pour la production et pour la distribution. Le commandement "*par le marché*" est aussi dénommé "*commandement par l'aval*" et trouvera sous cette forme des développements fondamentaux pour la Logistique et non seulement pour son argumentaire, comme on le verra plus loin. On peut voir dans l'immédiat comment il s'inscrit dans l'aspect plus idéologique du discours de la promotion.

Le commandement par l'aval est présenté comme une alternative "*obligatoire*" à "*l'idéologie de la production*" dans une visée explicite de disqualification. L'"*idéologie de la production*" peut-être défini comme une stratégie dans laquelle on vise avant toute chose à produire indépendamment des débouchés potentiels, c'est "*la production pour la production*". Cette stratégie impliquait (car elle appartient, et l'on ne saurait en parler sans le rappeler, définitivement au passé) que l'effort de rationalisation, d'optimisation soit porté principalement, sinon uniquement, sur le processus de production. Le taylorisme est, par excellence, le mode de rationalisation lié à cette "*idéologie*", et sa condamnation procède de l'obsolescence du modèle productiviste. On peut se souvenir, à cet égard, que la logistique, les opérations qui la composent, ont justement été laissées à l'écart de ces rationalisations.

■ Substitution des principes de valorisation : production et marché

La substitution du "*commandement par l'aval*" au "*productivisme*", sa mise en avant dans l'argumentaire de la Logistique, jouent un rôle fondamental dans la mesure où ce n'est pas seulement l'utilisation d'une ressource à la valorisation mais aussi la mise en cause d'un principe d'organisation qui défavorise particulièrement la logistique. Les propos du fondateur de l'ASLOG sont de ce point de vue éclairants, en ce qui concerne les aspects symboliques des implications de "*l'idéologie de la production*" : "*Alors ça a toujours été considéré, ces opérations, comme des... quand on parlait d'un certain nombre de services tout jeunes, j'ai protesté. On disait autrefois "les improductifs". L'entreprise était divisée comme ça, il y avait les productifs, l'usine avec son environnement, son personnel, etc. et puis tout ce qui pouvait toucher à la comptabilité, à l'administration..., c'était improductif. Alors moi, j'avais fait passer un terme,*

12 L'argument n'est pas sans rappeler une campagne de publicité déjà ancienne mais restée dans les mémoires : "ceux qui ne croient pas à la publicité aujourd'hui sont les mêmes que ceux qui ne croyaient pas à l'automobile en 1890".

c'était les "associés de production" pour montrer qu'il y avait un esprit différent, c'était pas des fonctionnaires qui vivaient au détriment mais que justement, avec leurs connaissances, ils pouvaient apporter..."

A cette stratégie de valorisation quelque peu honteuse, qui admet la production comme principe de légitimation alors que c'est cela même au nom de quoi l'on se voit disqualifié, l'argumentaire de la Logistique préfère la disqualification de ce principe lui-même. "*La production pour la production*" est une voie sans issue parce qu'il ne sert à rien de produire plus, plus vite et au moindre coût si l'on ne vend pas sa production. Partant de là, on peut aller plus loin et dire : il ne faut pas tant essayer de placer sur un marché ce que l'on a produit que de produire ce que le marché attend ou mieux encore, ce que l'on a déjà vendu. Le "*productivisme*" est historiquement dépassé, lié à des conditions économiques révolues. Le marketing lui a succédé, montrant l'efficacité d'une stratégie pliant l'offre à la demande. Cette efficacité est d'ailleurs apparemment si bien démontrée, que l'argumentaire Logistique dans sa version scientifique, tel qu'on peut le lire dans les ouvrages théoriques est relativement discret dans sa critique du productivisme. On considère comme acquise son obsolescence. On trouve pourtant une version "*secondaire*" de cette critique, à propos de la logistique, dans le "*Que sais-je*" de Mathe et Tixier (1987) qui parle de "*dépasser une approche que l'on pourrait qualifier de "production"*", approche qui est celle de ces "*lourdes organisations logistiques (que l'on peut encore trouver et qui sont) plus sensibles à l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées qu'à l'évolution des attentes du marché*"

2.3.3. Les arguments "idéologiques"

La disqualification de la production n'est pas univoque. En certaines occasions on pourra au contraire la voir invoquée dans un but manifeste de valorisation. Il s'agit là d'une manœuvre rhétorique dont on peut donner d'autres exemples et qui rejoint ce qui a été dit plus haut sur certains usages de la notion de service ou de marketing et que nous appellerons, faute de mieux des "*arguments idéologiques*".

Les notions, les mots, les choses, sont mobilisés avant toute chose pour ce qu'ils engagent symboliquement et donc le rapport qu'ils entretiennent avec la Logistique n'est pas nécessairement établi ou l'est de manière lâche quand ils ne renvoient pas à des prédicats. "*Idéologique*" parce qu'il y a là utilisation, nous semble-t-il, de quelque chose qui se rapproche de ce que M. Bakhtine dénomme "*indice de valeur à caractère idéologique*", indice qui affecte le contenu d'un signe : "*A chaque état du développement de la société on trouve des groupes d'objets particuliers et limités qui sont exposés à l'attention du corps social et qui, de ce fait prennent une valeur particulière*". Bakhtine note que l'objet est nécessairement lié aux conditions socio-économiques du groupe dans lequel il vaut et qu'il est, aussi nécessairement, doté d'une signification inter-individuelle (Bakhtine 1977). On pourrait ajouter que cette valeur est liée au fait que le signe est souvent un système ou qu'il engage un système de significations. Ainsi "*production*" est utilisé en tant qu'il suppose (que le locuteur suppose exister dans l'esprit de son interlocuteur) des liens avec la technologie, la complexité, la rationalisation, le titre d'ingénieur, etc, et des oppositions à d'autres signes (à valeur négative), soit ici la logistique traditionnelle. Le signe "*production*" dans ses occurrences "*négatives*", outre qu'il engage un système disqualifié parce que traditionnel et rétrograde (l'"*approche production*", le productivisme) est opposé à marché, marketing, etc. (cf. *supra*).

D'autres signes, dans l'argumentaire de la Logistique sont ainsi utilisés qui offrent des exemples peut-être plus parlants dans la mesure où l'indice de valeur qui les affectent a un domaine de

validité plus grand. Ainsi le mot "*technologie*", qui est dans la langue courante utilisé comme synonyme de technique, est affecté d'un indice de valeur dont est dépourvu le mot "*technique*". Le système qu'engage ce mot renvoie à "*complexité*", "*innovation*", "*informatique*", "*automatisme*", etc, ainsi qu'à des pans entiers de discours tel celui sur les "*mutations technologiques*" ou encore sur "*l'impact des nouvelles technologies sur les qualifications*". C'est d'ailleurs clairement à ce discours que réfère implicitement l'usage du "*technologique*" dans l'argumentaire de la Logistique, qui justifie une élévation du niveau de diplôme, un effort particulier de formation, voire une certaine forme de diplôme, discours qui a aujourd'hui une force d'évidence que les démonstrations contraires (voir par exemple Merchiers 1990) ont du mal à ébranler.

La "*complexité*" est souvent articulée au "*technologique*" (et à la "*production*", plus rarement invoquée) notamment lorsque l'argumentation porte sur la formation. Toutefois, dans ce cas, c'est la Logistique la prémisses. "*Parce que la démarche est complexe, il faut...*"

Son usage peut aussi référer à des phénomènes plus circonscrits, notamment ceux qui ont trait aux changements dans l'organisation du travail entre entreprises (sous-traitance amplifiée, flux tendus...), lesquels sont d'ailleurs attribués pour partie à la Logistique. Là comme dans le cas de la technologie, la réalité de la complexification ne suffit pas à rendre compte de la force du mot et il renvoie aussi à un discours commun sur une complexité, une complexification simplement postulée, sur laquelle tout le monde s'accorderait sans qu'il soit besoin de l'étayer. Le raisonnement peut ainsi se refermer : parce que la réalité est de plus en plus complexe, il faut une démarche complexe comme la Logistique.

2.3.4. La place de la Logistique sur l'axe conception/exécution

Cet argumentaire en faveur de la Logistique n'a pas pour seule fonction de convaincre les entrepreneurs de prendre en compte la démarche Logistique. Certaines de ses implications sont associées à des objectifs de promotion générale de la Logistique. Deux de ces implications surtout, étroitement imbriquées, nous intéressent plus particulièrement. Il s'agit du statut social de la Logistique d'une part, du niveau de formation requis d'autre part.

Comme on a pu le voir, nombre de définitions de la Logistique comportent une affirmation des caractères stratégique, décisionnaire, concepteur, fonctionnel, etc., de la démarche et ou de la fonction Logistique, s'opposant radicalement aux caractères de la logistique : quotidien, gestionnaire, physique, opérationnel, etc. Cette affirmation mérite une attention particulière. Ce mouvement imprimé à la définition de l'activité sur l'axe conception/exécution est en effet au principe même de la promotion de la Logistique et donc de son argumentaire, en tant qu'il est aussi, indissociablement, une re-définition.

La valorisation de l'activité Logistique emprunte, ce faisant, la seule voie possible pour toute tentative de valorisation, nonobstant les caractéristiques particulières liées à l'univers dans lequel s'inscrit cette activité. Si l'on devait, en effet, ordonner toutes les activités professionnelles selon un principe de hiérarchisation unique, ce ne pourrait être que celui qui oppose la conception à l'exécution. Une tâche socialement reconnue comme "*d'exécution*", quelle qu'elle soit, ne peut en aucun cas, dans notre société, jouir d'une reconnaissance sociale (Dumont 83).

On peut alors relire l'argumentaire dans une deuxième direction. Celle que nous avons privilégiée était prioritairement liée à la nature des interlocuteurs de la promotion Logistique, c'est-à-dire les entrepreneurs ; l'argumentaire est en ce cas ce qui doit convaincre de la nécessité, pour ceux-ci de

prendre en compte la Logistique, à certains niveaux d'intervention, de rattachement etc.. On peut aussi, à l'inverse, voir là un objectif en soi de la promotion, ces conditions d'efficacité étant prises comme ce qui fait la valeur de l'activité aux yeux des diplômés que l'on cherche à attirer et qui, à leur tour, attesteront de cette valeur dès lors qu'ils occuperont des postes Logistiques.

L'accession de diplômés de haut niveau à des fonctions Logistiques apparaît en effet comme un des buts de la promotion de la Logistique. Ceci suppose une autre "cible", et donc une autre fonction, de l'argumentaire Logistique. Dans le même temps que l'on cherche à convaincre les entrepreneurs de la nécessité de la Logistique (et afin, aussi, de mieux atteindre cet objectif), il apparaît nécessaire de convaincre ces diplômés de haut niveau (école d'ingénieurs, notamment) que la fonction Logistique telle qu'elle émerge (ou peut émerger) constitue une position désirable pour eux. Ainsi, le fait d'argumenter le besoin de la Logistique intégrée, d'en dessiner le domaine, d'en affirmer l'importance, contribue fortement à la valoriser auprès de ceux qui, par leur simple présence, contribuent à la valoriser auprès de tous, et donc aussi de leurs pairs.

Vu du côté des praticiens, ce but prend une grande importance, soit que le logisticien ait eu un parcours atypique (cas de l'ingénieur s'engageant dans une entreprise pré-Logistique et suscitant la création d'une Logistique, ou plus simplement cas de l'ingénieur en charge de la Logistique d'une entreprise pionnière), soit que le logisticien, autodidacte, ait bénéficié d'une double promotion : la sienne et celle de la fonction. En effet, au-delà de la reconnaissance dont peuvent jouir ces logisticiens dans leur propre entreprise, où l'on connaît leur niveau de responsabilité, le désir d'une reconnaissance plus large, sociale, conduit à souhaiter la présence du plus grand nombre de logisticiens de haut niveau qui contribuent à définir socialement l'activité.

On peut voir, dans cette optique, la création d'enseignements spécifiques comme la construction d'indices de la valeur de la démarche Logistique. L'existence de tels enseignements, en effet, vaut comme preuve de la légitimité académique de la discipline, atteste de sa reconnaissance. Les associations de promotion jouent d'ailleurs un grand rôle dans ces créations.

C'est ce type d'argumentation par les "faits" que nous voudrions maintenant tenter de mettre en évidence.

2.4. L'argumentation par les faits

L'action des promoteurs de la Logistique ne saurait se réduire à un discours. De plus, ce discours lui-même se nourrit de "faits", mobilisés comme preuves de la réalité ou de la validité de ce qui est avancé. Ces faits peuvent ne pas être directement le produit de l'action des promoteurs et lorsqu'ils le sont, ne pas avoir été produits en fonction de cette seule finalité. Il n'en reste pas moins qu'un certain nombre d'actions ont pour but explicite de parfaire l'argumentaire de la promotion tandis que le résultat d'autres actions sont, nonobstant la qualité de leurs auteurs, présentées comme des "indices", par exemple, de la prise en compte croissante de la démarche par les entrepreneurs.

L'article du *Monde* du 30 mai 1990, déjà cité et qui affirmait que le secteur Transport-Logistique opérait trente mille recrutements par an, en majorité de niveau cadre et maîtrise, contient ainsi une déclaration de Jacques Trorial, Président de l'AFT/IFTIM, à propos de la création par ce groupe d'un institut supérieur de Logistique, censée attester de la validité de cette affirmation :

"Les besoins en cadres et en maîtrise s'accroissent, que la logistique soit prise en charge par les industriels, par les grands distributeurs ou par les prestataires (...). Il s'agit (par cette création)

d'amener les managers internationaux à prendre en compte la logistique dans leur problématique."

Cette création est donc avancée comme la preuve de l'existence d'une demande... qu'elle doit contribuer à faire émerger.

Il est rare de voir aussi clairement explicitée la double fonction de l'action des promoteurs. Il est pourtant possible de la repérer au travers de la présentation qui en est faite par les acteurs de la promotion, notamment dans les ouvrages et organes dédiés à la Logistique et dont on peut légitimement penser qu'elle donne une partie du sens que revêtent ces actions pour leurs auteurs.

2.4.1. L'action sur l'enseignement

Une part très importante de l'action des associations dédiées à la Logistique est consacrée à l'enseignement de la Logistique. L'ASLOG, surtout, est ainsi à l'origine de la création de plusieurs de ces enseignements, tandis que la SOLE, par la voix de son secrétaire général, définit ses buts comme étant *"former et informer"*. La raison de cet investissement est, selon les animateurs de l'ASLOG, d'*"empêcher que l'on raconte n'importe quoi"*, raison qu'invoque Laurent Grégoire à propos de son action auprès de la commission terminologique de l'AFNOR¹³ : éviter qu'on ne mette n'importe quoi sous le vocable Logistique, que n'importe quel transporteur puisse l'inscrire sur ses camions indépendamment de son activité réelle, bref, empêcher que le terme ne se galvaude. La lecture du catalogue des centres de formation, *"Enseignement de la Logistique"*, publiée par cette association aux enseignements Logistiques en 1988 (2ème édition) laisse entrevoir un autre objectif ou, à tout le moins, une autre façon d'interpréter les résultats de l'action. Constatant une augmentation, depuis la première édition du catalogue en 1985, de 148% du nombre des enseignements à la Logistique, Pierre Carrère note qu'elle s'explique par *"l'intérêt croissant porté à la logistique aussi bien par ceux qui cherchent à acquérir des connaissances nouvelles que par ceux qui se chargent de les dispenser"* tandis que l'auteur de l'enquête y voit la confirmation *"de la tendance générale qui est à la reconnaissance nationale de la logistique"*.

La création d'enseignements à la Logistique dans différents établissements, et notamment dans les écoles d'ingénieurs sur lesquelles est mis l'accent, n'est certes pas indifférent et l'appareil de formation est justement vu comme une instance de légitimation. De ce fait, la création, l'existence de ces formations et le lieu dans lequel elles sont dispensées deviennent un enjeu majeur pour les promoteurs de la démarche Logistique. L'enjeu justifiera que d'une part on agisse pour que se créent ces formations, et le catalogue de l'ASLOG mentionne pour la plupart des formations initiales répertoriées l'existence d'un *"correspondant ASLOG"*.

La *"reconnaissance"* recherchée au travers de l'appareil de formation est plurielle. Il en va de la crédibilité de la démarche, de la discipline et au-delà, de la fonction, auprès des enseignants tout d'abord, comme on l'a vu, auprès ensuite des employeurs et des étudiants. Ces derniers, l'intérêt que l'on pourra susciter chez eux, revêtent une importance primordiale dans le sens où le nombre et surtout la qualité de ceux qui suivent ou suivront l'enseignement à la Logistique permettent de répondre aux problèmes de recrutement de diplômés dans les divisions Logistiques et surtout dans le secteur des transports qui pâtit d'une fort mauvaise image auprès

¹³ Ces commissions ont pour objet d'arrêter des définitions stables des différentes fonctions d'entreprise, entre autres. Les représentants des divers courants de la promotion de la Logistique ont réussi à s'entendre (selon les dires de Laurent Grégoire) pour faire front commun et y proposer une même définition de la Logistique.

des diplômés. Intéresser les étudiants n'est d'ailleurs pas l'objectif le plus aisé à atteindre : un cycle d'enseignement à la Logistique a ainsi été arrêté faute de candidats.

Il est difficile de cerner précisément le rôle des associations dans la création des formations *ad hoc*. Une enquête réalisée auprès des responsables de ces formations montre que ceux-ci placent plutôt leur intervention en aval de la décision, lui attribuant un rôle dans la mise en place et la définition de l'enseignement. Il est probable que, pour des raisons évidentes, les responsables tendent à minimiser le rôle des associations. Mais si la paternité directe est déniée aux promoteurs de la Logistique, il reste qu'en opérant une mise en visibilité de la démarche d'un côté et en mettant à disposition les hommes et les outils nécessaires à la mise en place de tels enseignements de l'autre, les associations créent les conditions les plus favorables à leur émergence. Le manque d'enseignants spécialisés conduit de plus fréquemment les responsables de formations à confier les cours à des intervenants extérieurs, et notamment aux membres les plus actifs de l'ASLOG. On trouve aussi la SOLE à l'origine de certaines formations, en particulier du programme MIL (Mastère en Ingénierie Logistique) de l'ESSEC et le premier numéro de la revue *L'Entreprise Logistique* était aussi consacré à un recensement des formations existantes.

Le but de ces catalogues, montrer l'importance actuelle de la discipline, affirmer par là la reconnaissance dont elle jouit et convaincre d'autres enseignants, élèves et employeurs de son intérêt, détermine fortement leur mode de réalisation et explique que l'on mette sous le boisseau ses préoccupations de "pureté" doctrinale pour avancer des chiffres plus importants. La SOLE, pourtant plus sourcilieuse que l'ASLOG sur ce point, n'opère pas différemment. Ces catalogues répertorient ainsi nombre de formations aux transports, à l'approvisionnement, voire à la maintenance industrielle, ainsi que certaines autres dont les responsables reconnaissent sans difficultés avoir rebaptisé ainsi, sans modifications substantielles de contenu, des enseignements consacrés à tel ou tel activité de la chaîne Logistique, "parce que le terme est à la mode".

2.4.2. Les manifestations

Si l'enseignement constitue le domaine d'action privilégié des associations, l'organisation de manifestations consacrées à la Logistique n'est pas pour autant un domaine négligeable et négligé. Ces dernières années, les congrès, colloques, "semaines"... Logistiques se sont multipliés. La constance de l'appellation ne doit pas faire oublier, ici encore, la diversité. A côté de manifestations "purement" Logistiques comme le colloque organisé par l'ELA (European Logistic Association, fédération d'associations européennes, dont l'ASLOG) ou les premier et deuxième congrès internationaux de Logistique organisés par la SOLE, nombreuses sont les manifestations simplement rebaptisées comme la semaine du transport et de la logistique, dans lesquelles les associations, l'ASLOG surtout, sont présentes sinon organisatrices. La fonction d'information, de mise en visibilité, à laquelle répond la participation ou l'organisation de telles manifestations apparaît parfaitement banale, de même que celle à laquelle répond, entre autres, l'organisation de manifestations plus directement Logistiques, de réunion et réassurance des logisticiens impliqués dans la défense et l'illustration de la cause Logistique. Les congrès et colloques, ici comme ailleurs, n'ont en effet pas tant pour fonction de donner l'accès à une information nouvelle, que de rappeler ce qui unit les uns et les autres, de donner corps au milieu.

Plus intéressante est l'utilisation de l'existence de ces manifestations comme preuve de la reconnaissance :

"Il y a aujourd'hui beaucoup de manifestations et de publications relatives à ces questions. Elles témoignent d'une mobilisation des dirigeants d'entreprises pour maîtriser les flux de matières et de produits et intensifier leur rationalisation." (Mathe et Tixier, 1987)

Les mêmes auteurs (avec Jacques Colin, 1983) font par ailleurs de toute l'institutionnalisation de la promotion de la Logistique, des créations de l'ASLOG, du CERLIC (Centre d'Etudes et de Recherches en Logistique Industrielle et Commerciale), de l'action de l'IFTIM, de l'AFT ou encore du Conseil Professionnel du Transport, la preuve de "*la prise de conscience du caractère unitaire de la réflexion logistique*".

2.4.3. L'action des logisticiens dans l'entreprise

Il n'est pas de notre propos de prétendre que l'activité des logisticiens dans leur entreprise a pour fonction première la promotion de la démarche, nous renvoyons d'ailleurs son étude au chapitre suivant, mais de noter l'utilisation qui en est faite dans une optique de promotion.

Il n'est certes pas de meilleur argument en faveur de la démarche Logistique que le récit de ses réussites tangibles, sur le terrain. Ainsi le logisticien d'une entreprise de matériel optique (cf. chapitre III), adhérent de l'ASLOG, parcourt-il le pays pour faire le récit de la réussite effectivement exemplaire de la Logistique dans son entreprise. De manière plus systématique, de tels récits fournissent une bonne part de la matière des revues dédiées à la Logistique, et notamment de la *Revue Française de Logistique*.

La *Revue Française de Logistique* propose en effet de nombreux entretiens avec des managers Logistiques, notamment dans une rubrique intitulée "*le Manager du Mois*", dans lesquels ceux-ci rapportent leur carrière, leur formation et surtout font le récit de l'organisation Logistique qu'ils ont mis en place. Un bilan, souvent chiffré, évalue enfin la réussite et l'efficacité de cette organisation. L'insistance est souvent mise sur le recours à la sous-traitance, sur l'externalisation des opérations Logistiques ce qui conduit à (ou permet...) de faire le bilan en termes de réduction de personnel, argument que l'on sait particulièrement efficace auprès des employeurs tandis qu'il nous a été, lors de notre enquête, très rarement avancé par les logisticiens rencontrés. Le recours à la sous-traitance est d'ailleurs fortement prôné par les théoriciens de la Logistique et les récits jouent en général comme preuves de la validité des théories. Il en va de même pour la réduction du nombre des entrepôts, pour le recours aux plate-formes d'éclatement, etc. qui ont le même effet en termes de personnel.

Le rappel de la formation, de la carrière et de la position des logisticiens interrogés par la R.F.L. permet aussi de dessiner le profil du logisticien exemplaire. Ainsi un recensement des "*managers du mois*" sur une trentaine de numéros, soit 20 managers, donne la répartition suivante :

Sur 15 mentions de la formation, on trouve 9 ingénieurs (dont un X-Ponts, un Ponts, et 3 centraliens), 4 diplômés en gestion et 3 "*autres*".

Ces logisticiens exercent leur activité dans de grandes entreprises. Ils ont en majorité le titre de Directeur Logistique (12) et sont (lorsqu'il s'agit d'une entreprise industrielle) pour moitié responsables d'une Logistique industrielle (8 pour 16).

On voit donc que les différents objectifs de la promotion de la Logistique sont étroitement imbriqués, que la valorisation passe par une série d'opérations discursives ou non, qui se renforcent les unes les autres : convaincre les entrepreneurs, les enseignants et les étudiants en passe de choisir une spécialité ou ceux, diplômés de haut niveau qui se placent sur le marché

du travail, sont autant de nécessités pour l'émergence d'une Logistique conforme aux vœux de ses promoteurs.

Ayant traité dans ce chapitre de l'action sur "*l'environnement des entreprises*" et sur les entreprises en général, nous voudrions maintenant nous attacher à saisir comment, pratiquement, la Logistique se développe dans les entreprises.

CHAPITRE III

ÉMERGENCE DE LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

L'émergence de la Logistique dans l'entreprise s'opère selon des modalités très disparates et les cas que nous avons pu approcher sont autant de cas de figure "exemplaires". Par-delà les différences, on peut pourtant dégager quelques constantes que nous examinerons ensuite.

Trois récits nous permettront de situer l'ensemble des problèmes liés à la constitution d'une division Logistique et nous tenterons ensuite, à l'aide des autres récits que nous avons recueillis, de dégager des traits communs. On pourra ainsi voir comment se construit ou s'impose la logistique comme problème à résoudre et la Logistique comme mode privilégié de résolution, ce que l'on pourra appeler, à la suite des promoteurs de la démarche, la "*prise de conscience*". Nous verrons ensuite comment les modalités de création, l'étendue du domaine Logistique, sont déterminées par les forces en présence et l'attitude de la direction, puis les ressources dont dispose le logisticien pour vaincre les résistances à la Logistique (ainsi que la manière dont il qualifie ces résistances) parmi lesquelles ses caractéristiques propres, une actualisation locale de l'argumentaire général en faveur de la Logistique et, pour pérenniser sa position, l'invocation de l'efficacité avérée de sa démarche.

1. TROIS CAS DE MISE EN PLACE D'UNE DIVISION LOGISTIQUE

Ces cas contrastés offrent différentes modalités d'introduction de la Logistique. Leur récit permettent de resituer dans leur continuité les obstacles rencontrés par les logisticiens et le caractère très circonstanciel de ces différents éléments.

Les cas retenus concernent trois entreprises dont nous rappellerons brièvement les principales caractéristiques :

- **Récit n°1** : entreprise I6, secteur des industries alimentaires. Il s'agit de la filiale française d'une entreprise européenne dont la plupart des unités de production sont localisées dans le pays d'origine. Elle est de taille moyenne (500 à 1000 salariés). Sa clientèle est principalement composée des entreprises de grande distribution. Elle est leader sur son marché.

- **Récit n°2** : entreprise I3, confection. C'est une entreprise ancienne, située en province et, selon les dires de l'interviewé, dans un état de grande désorganisation lorsqu'il y entre. Elle est d'une taille équivalente à l'entreprise I6. Sa production est caractérisée, comme c'est souvent le cas dans ce secteur, par l'extrême variété des références (tailles, couleurs,...). Ses produits sont commercialisés dans un assez grand nombre de points de ventes.

Au moment de l'interview, le logisticien n'y travaille plus, l'ayant quittée à l'occasion de son rachat par une autre entreprise.

- **Récit n°3** : entreprise I2, parachimie. Petite entreprise familiale, elle a été rachetée par un groupe multinational. elle employait un peu plus de 100 personnes au moment de l'enquête. Sa production se partage entre des produits standards et des produits "sur mesure", destinés à une multitude de petits points de vente. Son marché est relativement peu concurrentiel, comparé à d'autres, mais les délais de livraisons sont particulièrement serrés.

1.1. Récit n°1 : une création interne

Diplômé d'une école supérieure de commerce, C a commencé sa carrière dans le transport aérien où il sera chef d'escale puis adjoint au responsable de plusieurs escales. Seize ans après, il s'engage dans un cabinet de recrutement et se voit, à ce titre, chargé de recruter l'adjoint du chef du service expédition de la société I6, filiale d'une entreprise allemande du secteur de l'agro-alimentaire. Il connaît quelques difficultés dans cette recherche : *"J'ai relu la description du poste et à ce moment-là, il y a eu la petite ampoule, vous savez, comme dans les dessins animés, qui s'est allumée et qui m'a fait dire : mais finalement, si je remplace le mot escale par le mot dépôt, je m'aperçois qu'en grande partie ce que j'ai fait (avant)... non pas la régulation des avions, mais celle des camions...oui, pourquoi pas. Dans tout ce qui était organisation, contrôle, coordination, budget, investissement (...) tout ce qui fait la partie administrative dans le bon sens du terme..."* Il se propose donc au président de la société, qui accepte sa candidature. Le poste étant en réalité programmé pour cela, C devient chef de service 6 mois plus tard.

Après avoir fait *"un certain nombre de choses qui (lui) paraissaient nécessaires"*, C obtient des responsabilités supplémentaires ... *"Je dirais, en remontant la chaîne logistique vers l'amont. C'est-à-dire qu'après avoir été responsable au départ de l'exécution des tournées de livraisons, j'ai pris la responsabilité de la détermination des besoins, de la gestion de stocks, de tous les transports, de la gestion des stocks des entrepôts qui alimentaient eux-mêmes des dépôts (...) donc en résumé, prendre en charge les produits finis de la sortie des usines jusque chez les clients."*

Il définit donc un domaine du type Logistique de distribution (la production est éclatée dans trois pays d'Europe) mais ne peut le faire que parce que les circonstances s'y prêtent, qu'elles lui permettent de ne rencontrer que de faibles résistances liées à la défense des domaines qu'il annexe : *"Ça, c'est le problème numéro un pour les logisticiens. En fait, ça s'est passé chez B d'une façon très souple et sans heurts, parce qu'il y avait à l'époque un service qui existait ici et qui s'appelait le service centralisateur et qui servait de relais, je dirais, entre le commercial et le service expédition. C'est à dire, très précisément et très concrètement, le service centralisateur était en outre responsable de la gestion des stocks régionaux et de la détermination des besoins."*

Or, ce service en vient à changer de tête : *"Son responsable est devenu directeur général d'une société soeur."*C met ce "phénomène" (selon ses termes) à profit et "passe un accord" avec le nouveau responsable : *"Il a été convenu que ce n'était pas une mauvaise chose, dans un premier*

temps (...), (que) puisque ce sont les chefs de dépôts qui reçoivent les marchandises, ça serait normal qu'ils soient associés davantage et que, comme la responsabilité des tournées de livraisons sont entièrement sous la coupe du service expédition". Ce seront donc des réunions quotidiennes permettant à C de "participer, décider". "Et puis ensuite ça a été les discussions avec mon président qui ont été assez faciles, où je lui ai expliqué... enfin, démontré, mais en tout cas expliqué, que si j'avais la responsabilité des tournées de livraisons... il y avait une responsabilité qui allait de pair, c'était la responsabilité des stocks. Parce que déterminer des livraisons sans être maître de son stock, c'est pas évident, c'est pas sain. Et je dirais presque à l'inverse, déterminer un stock sans être maître des livraisons, c'est pas non plus l'idéal." Une redéfinition des domaines d'intervention s'impose alors, qui verra un partage entre le "service centralisateur" qui devient "l'amorce de ce qui est aujourd'hui l'administration commerciale" gardant la partie clients et gestion des commandes et le service de C qui obtient la gestion des stocks et des transports, confiés à son adjoint qui en devient responsable.

Si cette annexion ne fut pas trop problématique, c'est que C sut trouver la bonne attitude dans un contexte favorable. Ce que C va décrire... en parlant de ce qu'il ne faut pas faire compte tenu de résistances à la démarche, de la vision que l'on a du logisticien a priori :

"C'est une des difficultés majeures, sinon la difficulté pour un logisticien dont on crée le poste, c'est que évidemment on n'a pas attendu que ce monsieur arrive pour fabriquer les produits, pour les stocker, mal, mais pour les stocker, pour les livrer, mal, mais pour les livrer. Qu'est-ce que c'est que cet empêcheur de tourner en rond, qui arrive, qui de surcroît, s'il est maladroit va rouler des mécaniques et qui va encore avoir l'air de dire : poussez-vous, je vais vous montrer comment il faut faire ? "

Au contraire d'autres fonctions, comme le marketing qui "va venir de rien", la Logistique ne peut se constituer sans remettre en cause directement les domaines constitués, le soutien de la direction est alors primordial : "Quand vous greffez là-dedans la notion de territoire qui est bien connue des animaux, mais dans certains cas l'homme est un animal aussi, ça ne peut qu'entraîner des incidents et donc de ne pas faciliter la création d'un tel poste et encore moins la titularisation de quelqu'un à ce poste. S'il n'y a pas le glaive de la direction dans la balance, c'est sûr que le futur néo-directeur de la logistique ira au casse-pipe, comme on dit. Parce qu'il y aura toujours des petits camarades bien intentionnés qui sont des collectionneurs de gamelles et qui lui feront des ennuis. Parce qu'encore une fois : "j'ai mon territoire, je le défends, qu'est-ce que c'est que cet intrus ?"."

Une fois constitué son domaine avec diplomatie, en jouant des départs et des modifications d'organigramme avec, surtout, un soutien sans faille d'une direction convaincue (par lui et/ou par d'autres), C repart dans un travail d'argumentation afin de susciter un "changement de nature" de l'activité logistique : "J'ai eu, au sommet de ma gloire, comme je le disais en plaisantant, 16 dépôts régionaux, deux entrepôts centraux et environ 150 personnes à la logistique. Ce qui veut dire que j'avais un rôle essentiellement opérationnel, hiérarchique (...) et puis petit à petit, j'ai réussi à convertir, ça ne s'est pas fait comme ça, ça a été difficile, à convaincre mon président (...) que l'avenir n'était pas dans notre propre organisation mais dans une collaboration, disons de sous-traitance et de prestation de service."

Les dépôts se voient donc progressivement fermés jusqu'à n'en plus laisser que deux entrepôts et quatre dépôts dont un seul en compte propre. Conjugué à une réduction du nombre de points de vente cela permet une redéfinition des tâches de la Logistique et de C : "J'ai de moins en moins ce rôle opérationnel que j'avais (...) C'est fini. Je suis beaucoup plus sur une espèce de tour de contrôle avec des jumelles qui regarde 90, 91, 92...." La Logistique est ainsi devenue

fonctionnelle, stratégique et s'impose comme ce qui doit intervenir dans les choix d'autres directions. Bref, elle est devenue une Logistique avec un grand L."

1.2. Récit n°2 : une création mixte externe/interne

Le locuteur (qui n'est pas, au début du récit, logisticien) est un ingénieur fraîchement sorti de l'école Centrale. Nous l'appellerons G. Il se propose à une entreprise moyenne de confection de sa région natale, conscient d'avoir un profil à postuler dans de plus grandes entreprises, mais il veut, dès le départ de sa carrière, avoir un pouvoir important. Il préfère, pour paraphraser un slogan publicitaire récent "être grand dans une entreprise de taille moyenne" que moyen dans une grande entreprise. Il décrit sa candidature comme une aubaine inespérée pour une entreprise de cette taille et de ce secteur.

De fait, sa candidature tombe à point nommé. Comme beaucoup d'entreprise du secteur, celle-ci souffre d'une organisation "archaïque", selon ses termes, et de problèmes endémiques. Il est donc recruté sur un poste que l'on crée pour lui, assez peu défini, avec pour mission de "réorganiser". Les problèmes d'organisation ne sont pas, alors, constitués en problème Logistique : " Ils avaient l'intention de créer ce poste (de directeur de la Logistique) ? G : Pas vraiment. Ils avaient l'intention surtout de résoudre leurs problèmes. Pour résoudre leurs problèmes, ils ont trouvé un type, moi en l'occurrence, auquel ils ont dit : "vous allez être chef de projet, ingénieur en organisation, il faut remettre ce truc en place."

La constitution du problème en termes de Logistique ne sera pas le fait de G, mais de son supérieur hiérarchique : "C'est seulement ensuite que le directeur industriel, qui était assez ouvert aux nouveaux types de structures d'entreprise, qui suivait pas mal de séminaires à ce niveau, avait entendu parler dans de nombreux cas que les entreprises créaient des postes de direction logistique". "Il m'a proposé au bout d'un an de prendre un poste de responsable de la logistique. Pas direction logistique, mais responsable, de façon à ce que je reste sous sa responsabilité".

Le fait que la décision ne soit pas celle de la direction elle-même joue sur l'étendue du domaine alors confié à G : "Alors, ça élargissait mon champ d'action parce que ça me permettait de toucher aux transports, ça me permettait de toucher aux achats, ça me permettait de toucher à un certain nombre de fonctions, mais ça limitait encore puisque, dépendant du directeur des opérations, je n'avais pas d'autorité sur les magasins d'expédition, sur les stocks, sur l'administration commerciale, donc si vous voulez, il manquait des maillons de la chaîne. En tout état de cause, j'avais une espèce d'élargissement de ces fonctions puisque j'étais déjà responsable des stocks intermédiaires et de toute la chaîne d'approvisionnement industrielle, jusqu'à l'entrée en magasins produits finis."

A ce stade, G opère une réorganisation des livraisons qui sera un succès. Un événement permet alors à G d'obtenir l'élargissement souhaité, événement qui n'est sans doute pas sans lien avec la démarche logistique préalable du directeur industriel. En effet, ce dernier, à l'occasion d'une restructuration de l'équipe de direction : "...est devenu directeur général sous l'autorité du PDG. De là, (...) il a éclaté son ancienne direction en deux sous directions qui sont devenues des directions. La direction industrielle proprement dite, qui était responsable du management de la production, c'est à dire du management des ressources matérielles, et puis la direction de la logistique qui a pris de ce fait la responsabilité de toutes ces fonctions antérieures plus l'administration commerciale, les magasins d'expédition."

Les pouvoirs du nouveau directeur général ne sont pas pour autant infinis. Ils butent sur d'autres qu'il faut ménager : *"Il s'en est fallu de très peu, s'il n'y avait pas eu des pressions fortes, il s'en est fallu de très peu que je m'occupe également de l'informatique. Il y a eu des pressions très fortes qui ont été exercées par devinez qui ... ? Le directeur de l'informatique, ce qui ne l'a pas empêché de disparaître un an après mais enfin en attendant ça m'a échappé à ce moment-là"*.

Ce récit, qui fait du directeur industriel puis général le pivot du montage, n'empêche pas G, peu après, de *"retracer le chemin"* au prix de quelque réaménagement : *"ça a été, si on retrace le chemin, une espèce de progression continue entre le chef de projet logistique, un responsable logistique industrielle, une direction logistique"*.

- C'était lié à l'efficacité de la démarche ?

- Oui, essentiellement. Parce que le problème des livraisons était facile à résoudre."

Arrivé à cette position, G peut s'attaquer à des problèmes plus difficiles que la réorganisation des livraisons. Il décrit d'abord l'état antérieur : *"Les personnes qui se chargeaient de la programmation industrielle de l'usine de tricotage et de teinture, qui est un peu la même usine, puisque tricotage et teinture sont deux opérations qui se suivent immédiatement normalement. Eh bien ces personnes travaillaient en totale déconnexion avec les personnes qui se chargeaient de la programmation des outils de confection qui, eux, consomment cette matière. Ce qui fait, vous l'imaginez aisément, qu'il y avait un stock de tricots monstrueux entre les deux usines d'une part, et que d'autre part ce stock était en permanence en rupture, ce qui n'est jamais une bonne chose. Alors que bizarrement, les personnes chargées de la programmation ou de la cellule tricot et de la cellule confection étaient dans la même salle, mais fonctionnaient comme s'ils avaient été à un bout et l'autre de l'usine. Ils ne se parlaient pas (...) et les seuls fois où ils communiquaient, c'était pour se plaindre de la mauvaise qualité du travail de l'autre. Voilà la situation sur laquelle je suis arrivé."*

Les solutions logistiques de G passent par une restauration de la communication au sein de l'entreprise, par la diffusion d'une sensibilité Logistique, qui fera envisager à chacun son travail comme maillon d'une chaîne. Constituer un ensemble, par la Logistique, *"élimine les dysfonctionnements liés à un éclatement"*.

La constitution de cette chaîne repose sur une formation au sens très large, faite par G ou déléguée, suivant les niveaux, qui redonnera à chacun le sens de son travail en lui restituant un amont et un aval. Elle passe aussi par le rappel d'un but qui devrait être commun, l'objectif de l'entreprise (la vente) et plus largement ce que l'on appellera d'autant plus volontiers l'*"intérêt général"*, que G lui-même parle du nécessaire *"civisme d'entreprise"*.

Le récit de G laisse quelques points dans l'ombre. Qu'en est-il des responsables des services qu'il phagocyte ? Hormis les limites posées par le directeur de l'informatique, il n'en est guère question. Manifestement, il ne s'est trouvé aucun pouvoir pour entraver une marche qui, s'inscrivant dans un contexte tellement *"dégradé"*, n'a pas eu trop de peine à se faire reconnaître. Pourtant G insiste sur l'importance du soutien de la Direction Générale qui est... *"...Tout à fait indispensable. Sinon, les démarches logistiques sont soumises à tant de pressions... déjà parce qu'on touche à tout. Donc à partir du moment où vous touchez au fonctionnement des gens, vous les dérangez, c'est évident.(...) Donc il faut quand même que la Direction Générale sache que vous allez créer des perturbations un petit peu partout, mais vraiment un petit peu partout. Si elle n'est pas capable de l'assumer, c'est-à-dire de tenir un discours cohérent en disant : ces perturbations sont nécessaires et pour le plus grand bien de l'entreprise", eh bien il*

est évident que le niveau de pression subie par le directeur de la Logistique peut à terme décourager le directeur général parce qu'il n'entend finalement que du mal".

Les résistances à la Logistique, G en a peu connu, parce qu'il a su les contourner : *"Elles ont probablement été les plus faibles qu'on puisse espérer rencontrer dans ce genre de démarche. (...) Premièrement parce qu'on a toujours choisi de mettre en oeuvre des ressources internes qui étaient d'autant mieux acceptées qu'elles étaient internes, dans une entreprise dont la culture c'était quand même une culture qui était l'oeil fixé sur la ligne bleue de ses propres valeurs et pour laquelle les clés du succès étaient le respect de ces valeurs internes."*

Le respect des valeurs internes n'est pourtant pas seul en cause : *"pour une part, ces ressources internes c'étaient (...) deux informaticiens qui dépendaient de la direction industrielle, c'est-à-dire qui étaient un peu une excroissance autonome de la direction informatique (qui) n'étaient pas très bien vus (d'elle). D'ailleurs, ils étaient considérés comme des dissidents. (...) Eux, ils ont une motivation très forte pour mettre en place un système de gestion informatique avec moi, qui soit vraiment quelque chose qui nous soit propre."* Il y a donc un jeu sur les pouvoirs locaux, sur les conflits, qui permettent à G d'une part de se créer la division informatique qu'on lui a refusée, d'autre part lui donne un soutien interne de gens connus dans l'entreprise, *"qui ne viennent pas de l'extérieur et auxquels n'importe quel utilisateur ou utilisatrice peut dire : "ben écoutez, j'y comprend rien à votre truc. Est-ce que vous ne pouvez pas me changer..." (...) et ça, c'est très important, très très important."*

Fort du soutien de la DG, de tels alliés auxquels on pourrait ajouter ceux des membres du personnel qui lui sont reconnaissants de redonner un sens à leur travail, de les inclure dans une entité qui réussit une *"amélioration donc si spectaculaire"*, il est manifeste que G n'a pas eu à argumenter, à démontrer son efficacité par les chiffres. Heureusement, car : *"Je suis à peu près persuadé que j'aurais été accusé, comme peut-être tous mes collègues de France et de Navarre, de coûter cher à l'entreprise."* *"Un compte d'exploitation, dans sa présentation comptable actuelle, il n'est pas très fort pour mettre en valeur les qualités de la démarche logistique. Il n'isole pas les qualités de la démarche logistique. Un bon résultat d'exploitation, en général, tout le monde applaudit, mais on ne sait pas très bien qui on applaudit"*.

1.3. Récit n° 3 : une réorganisation globale

La société X est une petite entreprise spécialisée dans le matériel **santé**. Un rachat la fait passer du giron du groupe N au groupe C. C'est l'événement qui va provoquer la constitution d'une division Logistique. En effet : *"C, au niveau européen s'est organisée avec de la logistique"; "Quand X a été transférée dans le groupe C, une activité logistique a été créée à ce moment-là et il a fallu mettre en place cette activité."*

Au moment de ce rachat, R est directeur industriel ; on lui propose de prendre en charge cette nouvelle activité. Il ne dit pas oui tout de suite, parce qu'il *"ignore, comme beaucoup, ce qu'est cette activité"*. Il cherche donc à se renseigner, compulse la littérature, qu'il trouve indigente, s'enquiert des formations et les trouve *"assez creuses"*. Son *"enquête"* l'amène pourtant à faire un diagnostic (du moins le rapporte-t-il aujourd'hui) Logistique : *"tout ça est découpé -et ça existe encore- sur le plan national, c'est-à-dire qu'on rencontre des acteurs logistiques partout disséminés¹ sur le plan national comme on l'a rencontré dans notre société."* Son enquête l'amène

1 Le mot réellement prononcé par lui est "décimés". Nous nous sommes permis de rectifier, tant il nous semble qu'il ne peut s'agir là que d'un lapsus que nous laisserons libre de toute interprétation.

à l'ASLOG : "Je me suis dit : dans un métier comme ça, il doit bien y avoir une association qui fédère cet ensemble de possibilités."

Cette rencontre va avoir une influence directe sur la mise en forme de l'activité Logistique : "Je me suis renseigné et j'ai été documenté par eux. J'ai donc adhéré, bien sûr et c'est de là que j'ai mieux compris ce qu'était ce métier de logisticien. Et lorsque j'ai bien compris ce que c'était, je me suis fait mon propre cahier des charges et j'ai dit à la direction générale : voilà, je veux bien apprendre ce métier de logisticien, mais à condition que ce soit totalement intégré, c'est à dire de l'amont vers l'aval, c'est à dire de la matière première jusqu'à la mise à la disposition chez le client."

" Il fallait quand même avoir carte blanche pour mettre en place une activité logistique dans une société, parce que le directeur général disait : "oui, il faut mettre une activité logistique", mais lui-même n'en connaissait pas tous les tenants et aboutissants. C'était un mot magique, qui arrivait comme ça dans l'entreprise (...). Donc ayant préparé l'argumentaire pour la mise en place, j'ai eu une certaine facilité pour avoir carte blanche." "J'ai donc commencé par un audit de l'ensemble de la société et recensé toutes les activités logistiques qui existaient dans cette société, de l'amont vers l'aval, et après ce recensement, j'ai fait une organisation logistique pour cette entreprise, une organisation de type industriel en s'organisant uniquement autour de la technique et non pas des hommes pour commencer, industriellement parlant."

La constitution du service Logistique trouve son principal obstacle dans le recrutement ; ici comme ailleurs il faut faire avec ce qu'on a : "C'est là que j'ai rencontré certaines difficultés, c'est que les gens qui étaient en place, les divers responsables qui étaient en place à ce moment-là sur des postes recensés comme étant de la logistique et par rapport à la mission qu'on nous donnait, eh bien c'était tout à fait comme moi, eux aussi étaient venus là parce que les hasards de la vie industrielle les avaient amenés là et pas forcément destinés à ce métier-là. Donc quand on a essayé de voir ce qu'on pouvait faire avec les gens en place, on s'est aperçu qu'on n'avait pas cohérence de compétence par rapport à la mission qu'on nous demandait". De fait, ce que R laisse dans l'implicite est le profil des "divers responsables". L'entreprise a une tradition de promotion interne forte ce qui impliquait bien sûr que l'on fasse appel exclusivement aux "ressources internes" pour constituer la division, mais aussi que ces "ressources internes" avaient obtenu les postes de responsabilité qu'ils occupaient à l'issue d'un parcours qui trouvait son origine dans des postes de niveau employé.

La Logistique est, selon R, aujourd'hui parfaitement intégrée à l'organisation de l'entreprise et ses agents ont réussi à imposer l'idée de sa nécessité, l'idée d'une "mission de service" vis-à-vis de l'intérieur comme de l'extérieur : "Comme on a certaines réponses et beaucoup de réponses, ayant une vue d'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, maintenant on s'adresse à nous : "tiens, j'ai tel problème, comment on pourrait s'en sortir" ? et connaissant les tenants et les aboutissants des différents secteurs de l'entreprise, on trouve le compromis le mieux adapté face à la demande, face aux possibilités, aux ressources de l'entreprise."

Les résultats dont la Logistique peut exciper contribuent sans nul doute à asseoir sa crédibilité, ce qui explique sans doute l'importance du thème de l'évaluation dans les propos de R : "Sur trois ans, pour parler de chiffres, on a eu une amélioration des coûts logistiques de 31,2%", amélioration que R chiffre aussi en termes de retour d'investissement : "Pour la mise en place de l'activité logistique, on a économisé 2 millions de francs et on a dépensé 500.000 francs en formation et (...) aménagement des locaux et des flux.", résultats auxquels R veut ajouter d'autres indicateurs, notamment un "taux de service" qu'il cherche à définir. .

2. CONSTANTES ET VARIABLES DANS LA MISE EN PLACE DE LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Ces trois récits ne couvrent pas, bien évidemment, l'ensemble des cas de figures possibles. Ils offrent toutefois des exemples contrastés, qui permettent de poser les différents problèmes que rencontre le logisticien ou l'entrepreneur instituant la Logistique, ainsi que ce qui permet leur résolution. Nous voudrions maintenant reprendre ces divers éléments, en les resituant par rapport aux autres témoignages dont nous disposons, en les généralisant dans la mesure où cela est possible. Quels sont les facteurs de la "*prise de conscience*" du problème logistique, les différentes modalités de l'introduction de la Logistique et les significations du titre "*logistique*" ? Comment le logisticien constitue le domaine Logistique ? Quelle est l'importance que revêt pour cela le soutien de la direction ? Qu'en est-il du rôle et de la nature de l'argumentaire dans cette constitution ? Quelle est l'étendue du domaine constitué ? A quels types de résistances se heurte cette création et quelles sont les ressources dont dispose le logisticien pour les vaincre ?

2.1. Introduction de la logistique

2.1.1. La "*prise de conscience*"

Rares sont les cas où l'idée première de constitution de la Logistique ne provient pas de la direction et dans ces cas-là, elle est souvent le fait d'un directeur technique ou industriel au fort pouvoir dans l'entreprise et se voit vite relayer, lorsque le domaine s'étend et que se pose la question d'un rattachement direct à la direction, par celle-ci. Le travail d'argumentation et les diverses manoeuvres auxquelles peut se livrer le logisticien visent plus à imposer largement la démarche ou à augmenter le domaine qu'à imposer l'idée même d'une création.

Les cas de pure "*création sous pression du logisticien*" ont une valeur mythique dans le discours de la promotion Logistique et semblent, après examen, se réduire à très peu d'exemples. Les entretiens avec les logisticiens mais aussi avec d'autres acteurs de l'entreprise font en effet assez systématiquement ressortir une intention de la direction préexistante aux tentatives du (futur) logisticien.

Les raisons qui poussent les dirigeants d'entreprise à susciter une telle création (ou à en accepter la proposition) renvoient à différents facteurs. Laissant entre parenthèses les raisons liées à l'activité propre de l'entreprise, nous ne retiendrons ici que ce qui ressortit à des raisons "*transversales*", générales ou au contraire personnelles et à des raisons liées aux traditions de l'entreprise.

La "*prise de conscience*" est donc rapportée à la constatation faite par les dirigeants, d'un épuisement des surcroûts de profit tirés d'autres démarches et modes de rationalisation : après le taylorisme, après le marketing, il ne reste plus que le "*trésor caché*" de la Logistique, l'"*ultime gisement de productivité*". Ces arguments ont sans doute aussi leur origine dans l'expérience des dirigeants. On peut voir toutefois, dans cette identité non seulement des arguments mais aussi des termes utilisés pour la promotion de la Logistique.

A ces arguments connus et valables pour toutes les entreprises, s'ajoutent souvent d'autres raisons, liées à la situation particulière (ou présentée comme telle) de l'entreprise. Les dysfonctionnements se font alors plus précis et renvoient à des problèmes d'organisation

particuliers qu'il serait fastidieux d'énumérer, d'autant qu'on peut aisément les ramener, le plus souvent, à ceux que décrit la théorie Logistique. Dans plusieurs des cas que nous avons approchés, la direction ne constituait d'ailleurs pas ces problèmes en "Logistiques" et recourait d'ailleurs aux services d'un ingénieur en organisation, éventuellement recruté ensuite, pour assurer une coordination et remettre en ordre (i.e. instituer un ordre)².

Le problème que la direction met au principe de sa décision peut ne concerner qu'un maillon de la Logistique, comme on a pu le voir dans le récit 2 sur l'entreprise P, et offrir au logisticien une position à partir de laquelle il constituera son domaine.

Le travail de promotion, en plaçant la Logistique parmi les solutions possibles, en la rendant visible, présente dans les revues, les manifestations et autres, joue un rôle indéniable dans la décision d'une direction de mettre en place une division Logistique ou d'en accepter la proposition. Le directeur de l'entreprise C [I2], questionné sur une éventuelle influence de la presse spécialisée³, sur sa décision, déclarait : *"Oui, c'est sûr. On est obligé de faire des lectures. Je dirais que quand on a décidé de le faire probablement, il y a eu inconsciemment toutes les lectures que l'on peut avoir faites, et puis parce qu'on a déterminé que c'était un vrai besoin, maintenant. Il est clair que ce n'est pas de la créativité pure, que c'est bien sûr avec tout ce qu'on reçoit comme information, comme messages auparavant. Je crois d'ailleurs que le but de lire des revues ce n'est pas pour les mettre en application immédiatement, mais c'est pour les intégrer et puis il y a un moment où dans une entreprise, on ressent un besoin particulier, eh bien on intègre tout ce qu'on a pu lire (...) A partir du moment où on lit quelque chose, il en reste une trace. Après, bien sûr, il a fallu fouiller pour savoir exactement ce qu'on voulait faire et quelle voie on allait prendre. Au départ, toutes les informations qu'on perçoit... c'est un puzzle et petit à petit le puzzle est suffisant pour pouvoir démarrer. Il n'est pas forcément complet, mais il est suffisant et on considère que ça correspond à un besoin."*

L'attitude de ce dirigeant renvoie plus largement à une "ouverture" de la part des managers, à ce qu'on pourrait appeler une attitude de "veille technologique" si l'on donne à ce dernier terme le sens que lui donnent Tixier, Mathe et Colin (83), à la suite de Galbraith⁴. D'après les propos concordants des divers logisticiens interrogés, l'entrepreneur susceptible de susciter la mise en place d'une organisation Logistique est à l'affût de ce qui permet d'avancer dans le sens des buts de l'entreprise, c'est-à-dire le plus souvent dans le sens d'un surcroît de profit. Cela n'est guère étonnant et pourrait se réduire à la tautologie suivante : les patrons qui innovent le plus sont les patrons les plus ouverts à l'innovation et sont donc les plus facilement atteints (par exemple) par la promotion de la Logistique.

Appelé à expliciter ce qui l'avait amené à créer une direction Logistique, le directeur général de l'entreprise C ne commence toutefois pas par mentionner ses lectures :

"C'est tout simple. A chaque fois que je regarde une entreprise, je regarde la source de profit possible et la source de profit en termes d'argent bien sûr, réduction de dépenses, mais également en termes de services aux clients. Et je me suis aperçu qu'on fait de la logistique, bien sûr, mais on en faisait par petits bouts et en pointillé et qu'il n'y avait aucun lien entre tous ces bouts. Et que de créer une unité pour la logistique nous amènerait des économies d'échelles, on pourrait

2 Nous verrons plus loin que le "logisticien" entré dans l'entreprise sur une telle base peut fort bien continuer à se considérer plutôt comme un ingénieur en organisation et dire de la Logistique qu'elle n'est qu'une forme d'organisation et ressortit comme telle aux sciences *ad hoc*.

3 Du type *Usine Nouvelle*, etc.

4 "application systématique à des tâches concrètes des connaissances organisées, qu'elles soient d'origine scientifique ou autre".

répercuter à nos clients et en même temps aussi baisser nos dépenses et en même temps être amenés à proposer des services qui n'étaient pas classiques à cette époque (...) augmenter nos services dans les besoins de nos clients." Ces services, dont il signale qu'ils permettaient de se distinguer de la concurrence et par-delà l'invocation insistante du client, sont "des services qui économisent soit du temps soit de l'argent."

Cette explication *a posteriori* évacue toutefois un élément fondamental dans ce cas comme dans d'autres, à savoir l'appartenance à un groupe et les modes d'organisation induits par cette appartenance. On a vu en effet que la prise en compte de la Logistique dans l'entreprise C était pour une grande part redevable à une injonction de la direction du groupe cherchant à homogénéiser les organisations des différentes entreprises qui le composent.

2.1.2. Les différentes modalités d'introduction de la Logistique

La "*prise de conscience*" de l'existence d'un "*problème Logistique*" (ou d'un problème tout court que l'on constituera en problème Logistique par la suite) est une première étape. La suivante consiste à lancer une procédure soit directement de mise en place, soit qui conduira à cette mise en place.

On a vu à travers les récits rapportés ci-dessus que les modes d'introduction de la démarche Logistique sont divers. Les ressources utilisées peuvent être internes (récits 1 et 2) ou externes (récit 3 en ce qui concerne le responsable). Le domaine de départ peut être de faible amplitude et s'agrandir par la suite ou il peut (récit ...) prendre dès l'abord sa forme "*définitive*" (cette modalité étant, semble-t-il, plutôt rare).

Le choix de ces modalités est lié, de manière assez complexe, à différentes caractéristiques de l'entreprise et de la prise en charge de la logistique au moment de la "*prise de conscience*" ainsi qu'aux circonstances qui accompagnent celle-ci.

Les caractéristiques de l'entreprise et de son organisation qui semblent jouer un rôle dans le choix des modalités sont multiples : recours plus ou moins systématique à la promotion interne, non seulement pour la logistique mais aussi pour les autres fonctions, présence, au contraire, dans la logistique, d'un cadre plus diplômé ; habitudes d'innovation dans les domaines technologiques et organisationnels ou au contraire survivance d'un mode d'organisation ancien et dégradé ; logistique ayant déjà fait l'objet d'attentions ou au contraire laissée à l'écart des efforts organisationnels ; habitude du recours à des consultants, etc.

Ce n'est qu'en examinant cas par cas ces caractéristiques que l'on peut avancer quelques hypothèses.

Ainsi, pour ce qui concerne l'entreprise C du récit 3, on peut penser que la modalité retenue, d'une mise à plat de l'ensemble des activités jugées Logistiques et la réorganisation complète et "*brutale*" de l'entreprise en fonction de principes Logistiques, n'a pu l'être que parce la promotion interne systématique a mis en place des cadres *a priori* peu susceptibles de s'opposer à une remise en cause, parce que le marketing était un département récent, parce que la Logistique était confiée au cadre le plus diplômé (ingénieur), occupant une position forte (directeur industriel), mais aussi parce que la détermination du dirigeant était d'autant plus forte qu'il cherchait à répondre à une demande de la direction du groupe.

Plus loin, on peut invoquer les facteurs qui rendent compte de ces caractéristiques et ceux qui les accompagnent, dans une série d'influences réciproques : la personnalité du dirigeant, ingénieur de formation mais qui affirme que ses "*vraies connaissances sont autodidactiques*", qui éprouve le besoin de se former en permanence et pense le faire notamment en travaillant

en groupe (*"je pense que ce qui me forme le plus ce sont les gens autour de moi"*), un dirigeant qui prouve par ses actes que ce ne sont pas là que des mots ; un climat régnant dans l'entreprise immédiatement perceptible par le visiteur, un type de rapport hiérarchique qui font de cette entreprise la seule où il nous a été permis de rencontrer le directeur alors que nous étions invité par un *"subordonné"*⁵. On peut penser que tout ceci concourt à installer une confiance suffisamment forte pour que les plus profondes réorganisations ne soient jamais perçues comme menaçantes. Les quelques réductions de personnel entraînées par la Logistique ont d'ailleurs été accompagnées d'un plan de reclassement entièrement réalisé.

Le recours à des ressources externes est apparemment plus fréquent lorsque la situation de départ est dégradée, que les rapports entre unités sont mauvais. Le récit 2 en offre un exemple dans lequel il semble que la candidature spontanée elle-même joue un rôle quand à la *"prise de conscience"*. Cette candidature, qui présente l'intérêt d'une légitimité liée au profil (Ecole Centrale), peut alors apparaître comme une ressource providentielle pour *"donner un coup de pied dans la fourmilière"*.

De telles situations sont favorables au recours aux consultants. Toutefois, ce recours à la consultation peut aussi bien être lié à une habitude comme c'est le cas dans l'entreprise I1 où, au contraire, la situation générale et celle de la logistique sont bonnes et montrent que la préoccupation Logistique est assez ancienne, la *"prise de conscience"* étant de ce fait diffuse et la création d'une division correspond plutôt à un ultime effort de rationalisation.

Le recours aux consultants peut aussi avoir des effets en retour sur la prise de conscience. Ainsi, appelé pour un problème de fabrication, dans l'entreprise I7 (chimie):

"Le cabinet a présenté ses propositions sur l'intervention qui était initialement juste pour la fabrication ; devant ce qui était proposé, l'idée qui a été émise, c'était de dire : mais dans le fond, est-ce qu'on ne gagnerait pas un peu de temps si on se payait cette ressource externe et si on étendait le champ de leur intervention au-delà de la fabrication à toute la logistique qui est en aval (...). C'est ce qu'on a fait. Ce n'est pas inutile parce que dans le fond, ce n'est pas eux qui feront, certes, mais ça aide à réfléchir, à travailler, et puis surtout, c'était une ressource qu'on avait pas forcément sous la main."

Nous avons rencontré un cas, enfin, dans lequel l'intervention du consultant a été suivie d'une deuxième phase d'examen, c'est-à-dire par la création d'un poste de *"consultant interne"*, sorte de logisticien purement fonctionnel, chargé de vérifier la validité des propositions : *"Il y a eu une étude extérieure et c'est la direction générale qui a décidé de consulter. Ensuite, c'est je dirais un consultant interne, c'est-à-dire moi, qui ai repris le bébé. Mais là, on a pas pris la même approche (ce n'était pas la peine de refaire la même chose), on a fait une approche, je dirais, plus organisationnelle, en tout cas un côté plus exploitant, c'est-à-dire qu'on les a réunis, on leur a dit : "voilà ce qu'est la logistique. Si tout va bien, on ferme le dossier", en leur disant "si vous avez quelque chose à dire, c'est le moment". Donc on a mis à plat tous nos dysfonctionnements et on a proposé des scénarios, pour en arriver en définitive au bout d'un an, après avoir fait quelques expériences, au même résultat."*

On peut voir que cette deuxième démarche permet de tester des propositions extérieures qui, en tant que telles, négligent sans doute le *"facteur humain"*, la culture locale, les inévitables résistances. Il n'y aurait donc pas de désir de tout bousculer et la mise à plat se faisant avec les personnes concernées, en concertation, permet d'éviter le rejet de réorganisations brutales.

5 De toute évidence, dans la majorité des entreprises, il est plus que difficile, à partir d'un contact donné, de "remonter" la ligne hiérarchique.

2.1.3. Signification de la création d'une unité Logistique

L'exemple de l'entreprise I4, rapporté ci-dessus, nous conduit à approfondir le point de la signification que peut revêtir la création d'une unité Logistique, signification qui se voit éclairée par les modalités de cette création.

En effet, si l'on considère le moment où apparaît l'unité **sous ce vocable**, on voit qu'il peut correspondre à des situations tout à fait différentes. D'une part, comme on a pu le voir au cours de plusieurs entretiens, l'apparition du mot peut être une phase "*terminale*" de la création et l'est le plus souvent lorsque cette création s'est faite de manière progressive. Ce moment est alors, pour le logisticien, un moment fort, symboliquement, et c'est celui d'une reconnaissance qui va au-delà de la simple reconnaissance du fait, plus manifestement encore pour les "*pionniers*", engagés dans la promotion de la Logistique, le couronnement d'une double démarche : "*(il y avait) une telle disproportion par rapport aux responsabilités d'origine, qu'un jour c'est mon patron lui-même qui m'a dit : "mais finalement, ce que vous faites, ça n'a plus rien à voir avec le service expédition" ; et il m'a dit : "comment on pourrait appeler votre nouveau service ?". A ce moment, je lui ai dit (j'étais membre de l'ASLOG depuis deux ans environ), c'est là que je lui ai dit : "je m'aperçois qu'à ASLOG, il y a beaucoup de membres qui sont chef du service logistique, directeur de la logistique et éventuellement logisticien, mais que ce mot logistique revient souvent et que ça me paraît correspondre assez bien à ce que je fais (ici)". Alors il m'a dit : "oui, logistique, ça me plaît bien". Et le lendemain j'étais nommé officiellement. Alors il a été dit : "il est créé dorénavant un département logistique chez B, et monsieur C est nommé directeur de ce département". Ca date de 1976.*"

Dans le cas de l'entreprise I1, cette création, accompagnée de l'appellation, consacre une oeuvre commune plutôt que celle d'un individu, aussi soutenu soit-il. Appelé à préciser ce qu'il a réuni au sein de l'unité, le premier responsable de la Logistique reconnaît que l'intégration dans son principe lui préexistait et que les annexions réalisées sous sa direction sont relativement mineures. Cette création n'est pourtant pas indifférente pour autant, qui voit la reconnaissance de cette intégration, de son importance comme celle de la fonction, justifiant rapidement un rattachement à la direction générale avec ce que cela entraîne quant à la pratique : reconnaître le caractère concepteur voire stratégique d'une activité, c'est créer les conditions pour qu'elle le soit plus encore.

A l'inverse, l'entreprise D3 (grande distribution), présente le cas d'une apparition non-significative de l'appellation. Le titre "*Logistique*" est en effet apparu il y a une dizaine d'années, sans qu'il ne marque aucune réorganisation ou intégration. Ce n'est que depuis deux ou trois ans qu'une réorganisation proprement Logistique a été opérée⁶.

2.2. La constitution du domaine de la logistique

Quel que soit le mode d'introduction, le problème de la définition du domaine d'intervention de l'unité Logistique se pose, qui se verra toutefois résolu différemment suivant les circonstances, suivant le caractère progressif ou non de sa constitution. Dans tous les cas (à l'exception peut-être de celui du récit 3), le logisticien doit argumenter ses prétentions et affronter les inévitables résistances de ceux qui défendent leur domaine.

⁶ Nous avons vu que l'appellation "Logistique" n'était pourtant pas indifférente "en masse", par un traitement d'annonces d'emplois.

2.2.1. Le soutien de la direction

C'est avant tout auprès de la direction que doit argumenter le logisticien. Sans son soutien sans faille, en effet, il ne saurait se constituer de Logistique "digne de ce nom":

(le soutien de la direction est) *"tout à fait indispensable, sinon les démarches logistiques sont soumises à tellement de pressions... Déjà parce qu'on touche à tout. A partir du moment où vous touchez au fonctionnement des gens, vous les dérangez. (...) Il faut que la direction générale sache que vous allez créer des perturbations un petit peu partout. Si elle n'est pas capable de l'assumer, c'est-à-dire de tenir un discours cohérent en disant : "ces perturbations sont nécessaires pour le plus grand bien de l'entreprise" eh bien il est évident que le niveau de pression qui est subi par le directeur logistique, s'il ne le décourage pas lui-même, peut à terme décourager le directeur général."* (I3, confection).

Sous ce qui est ici résumé dans le terme de "perturbations", l'on doit voir à la fois l'aspect réorganisation suivant des principes nouveaux et, ce qui est ici laissé dans le silence, la remise en cause des prérogatives de chacun et pour cela, comme le dit C (récit 1), *"s'il n'y a pas le glaive de la direction dans la balance, c'est sûr que le logisticien ira au casse-pipe"*.

Le fait que la décision émane de la direction n'est cependant pas la garantie du soutien suffisant : *"La direction générale avait ressenti le besoin de rassembler en un seul pôle logistique les deux fonctions réparties et donc avait choisi de créer ce poste. Maintenant il faut mettre en évidence la nécessité de ce poste. (...) Il faut justifier intellectuellement. Déjà justifier si un poste rapporte son salaire et au-delà, quelles sont les économies attendues. (...) Si conceptuellement on n'est pas capable de formaliser la justification d'une création de poste, c'est que c'est peut-être un peu trop tôt."* (D1, grande distribution non-alimentaire). *"Si une direction générale dit : voilà, on met une mission logistique et puis on vous laisse vous débrouiller, vous n'avez pas la finalité de la mission, je suis certain qu'il y a des embûches qui vont se rencontrer."*

La décision ressortit à une "décision politique" et doit être assumée : *"Il y a un point essentiel : quelle est la volonté politique du management ? Si le manager de l'entreprise pense que la meilleure organisation c'est d'avoir un directeur logistique parce qu'il y a là une source de productivité, c'est à lui de faire passer le message. C'est sa responsabilité, c'est son privilège d'animer son équipe de dirigeants, son équipe de cadres dirigeants, pour faire en sorte que la fonction s'intègre dans le système. Ensuite il appartient au logisticien qui va être intégré dans ces conditions-là de savoir communiquer avec les autres."* (I9, agro-alimentaire).

2.2.2. Argumentaire : la Logistique au service de l'intérêt général

Dès lors, c'est à la fois pour convaincre les dirigeants et pour leur donner de quoi convaincre à leur tour, de quoi *"tenir un discours cohérent"*, que le logisticien doit argumenter. Si le principe de l'intégration est *a priori* acquis, puisque c'est théoriquement cela même qui justifie que l'on crée l'unité Logistique, l'étendue de cette intégration ne va pas de soi.

On peut distinguer deux types d'argumentation. Une argumentation au cas par cas, qui vise à justifier telle ou telle annexion et une argumentation générale qui vise plutôt à justifier la position du logisticien et la légitimité, en général, de ses prétentions. *"J'ai convaincu (mon président, mon directeur général, etc.) que cela n'avait pas de sens de laisser telle ou telle activité hors du domaine de la Logistique"* est la phrase qui, sous une forme ou une autre revient le plus souvent dans les propos des logisticiens lorsqu'ils traitent de la constitution du domaine. *"On ne peut pas déterminer les livraisons sans être maître de son stock"* (I6, agro-alimentaire).

Les entretiens avec les logisticiens donnent d'autres exemples d'arguments de ce type, qui laissent part à plus d'implicite quant au raisonnement qui les sous-tend, dans une figure rhétorique qui consiste à qualifier simplement les problèmes : "**Les problèmes techniques, bien sûr qu'il y en a. Mais à chaque fois qu'on les observe, on s'aperçoit qu'ils ont une connotation logistique forte**" (I4, confection) ; en l'occurrence la "connotation logistique" est due au fait que le problème a une conséquence en termes de "temps", "temps technologique dont je m'aperçois qu'elle amène à allonger les services" (où l'on retrouve le service, argument fort de la Logistique).

L'argumentaire général par lequel on définit donc la position du logisticien et sa légitimité à l'occuper utilise lui-même le domaine ainsi "qualifié". On retrouve le raisonnement quelque peu circulaire, qui fait de la "globalité" le principe de légitimité ... de la globalité, de l'étendue du domaine d'intervention directe mais aussi d'intervention par consultation ou suggestion, domaine constitué de tout ce qui a "des implications Logistiques", ce qui confère au logisticien un point de vue "global", "général", qui fait de lui un défenseur de l'"intérêt général" (de l'entreprise) habilité, en tant que tel, à exercer un pouvoir sur ce domaine.

Dédiée à la globalité, et par-delà, à l'intérêt général, la Logistique est la mieux placée pour combattre les intérêts locaux et imposer une coordination :

- "Je dirais que les gens en place dans la logistique doivent être des diplomates au niveau de la coordination. (...) Il faut amortir toutes ces choses, parce qu'on ne perd pas de vue que la mission finale, c'est le service et nous on adapte tout ça. On essaie de coordonner toutes ces choses-là, parce qu'à partir d'un certain moment il y a antinomie entre services et les événements se personnalisent et on perd de vue la mission finale." (I2, optique) ;

- "Comment on résout les problèmes ? Comment on essaye de trouver des solutions, lorsque l'un veut faire telle chose, l'autre veut faire telle chose ? Il faut qu'ils se mettent d'accord. Il faut qu'ils découvrent quel est l'**intérêt global de l'entreprise**." (I8, papier) ;

- "On est vraiment à la charnière, on est un petit peu **le ciment fédérateur de l'entreprise**.

- Vous n'avez pas eu de conflits, par exemple avec d'autres départements ?

- On est toujours en position conflictuelle. On défend tous des intérêts un petit peu différents chacun dans notre département. **La logistique défend plutôt un intérêt général.**" (I10, agro-alimentaire).

L'opposition intérêt général/intérêt local de l'argumentaire permet de disqualifier ceux que l'on attaque. En effet, cette opposition n'a pas pour seule conséquence (ou but) de "grandir" le logisticien lui-même, mais aussi, corrélativement de mettre au jour la "petitesse" de ceux qu'il affronte, suivant les schémas proposés par Boltanski et Thévenot (1987). A la vision "générale", "globale" du logisticien s'oppose une vision étroite, liée à la défense d'intérêts locaux quand ce n'est pas particuliers lorsque les individus sont dépourvus (ou prétendus tels) d'une vision, d'une conception, même de leur propre domaine (cf. aussi Boltanski 1983).

La disqualification peut jouer sur une autre opposition : tradition/innovation (ou habitudes/invention). Les opposants à la Logistique, qu'ils défendent un domaine ou simplement leur activité sont décrits comme rejetant tout ce qui est nouveau, tout ce qui "perturbe leur petit train-train". Incapables de voir l'intérêt de l'innovation Logistique, ils "s'accrochent" à des routines. "**Le deuxième point de blocage, surtout dans les classes les plus âgées du personnel, ça a été le bon vieux réflexe : on a toujours travaillé comme ça, je ne vois**

pas pourquoi ça changerait, qui s'inscrivait tout à fait dans la culture que j'ai décrite tout à l'heure, c'est : surtout ne rien changer, autrement danger."

L'argumentaire en faveur de la Logistique peut et doit être repris par la direction, qui, convaincue convainc à son tour, et, légitimant par-là le discours du logisticien, lui donne toute son efficacité : *"Il y a des gens qui travaillent d'une manière très efficace somme toute depuis des années, qui avaient entendu parler de la logistique sans savoir ce que c'était et lorsque la direction générale leur a expliqué que c'était peut-être une voie d'avenir pour explorer quels sont les gains de productivité possibles dans la gestion de l'entreprise, ils ont été très attentifs. Ils ont pris conscience.(...) Donc l'accueil est excellent."* (D1, grande distribution non-alimentaire).

Si le logisticien se voit alors légitimé dans nombre de ses prétentions, il ne faut pas pour autant qu'on les surestime et que l'on pense qu'il remet en cause la position même de la direction : *"Au-delà de cet arbitrage, il ne faut pas non plus faire du logisticien la direction générale de l'entreprise, il y a l'arbitrage du directeur général."* [D1]. *"La logistique a son mot à dire, bien sûr, mais cette stratégie globale doit être vue par la direction générale."* (I5, bureautique).

L'argumentaire de la Logistique tel qu'il s'énonce au sein de l'entreprise est une ressource pour le logisticien pris dans les luttes de pouvoir, il permet aussi de saisir certains aspects de cette lutte, de la position du logisticien.

2.2.3. Constitution du domaine : le fonctionnel et le hiérarchique

Si le principe de la globalité, de l'intégration, est *a priori* acquis, puisqu'il est consubstantiel à la création d'une unité Logistique, l'étendue du domaine d'intervention reste à définir. Entre la théorie, qui ne trace que peu de limites à ce domaine, et la pratique, ce sont les résistances, les jeux de pouvoirs qui vont faire la différence. Une annexion peut se voir justifier par une argumentation *ad hoc*, elle ne deviendra effective que si rien d'insurmontable ne s'y oppose.

"- C'est vous qui avez défini le domaine d'intervention du département ?

- Oui, c'était à créer. Donc il a fallu... Vous savez ce que c'est, dans la vie, ce qu'il y a sur le papier et... bien entendu dans la pratique, il a fallu un peu négocier avec mon environnement pour créer la fonction. Finalement, globalement ça ne s'est pas trop mal passé, les gens en place ayant accepté pratiquement de se dessaisir à cent pour cent des fonctions qui, moi, me paraissaient devoir faire partie intégrante de la fonction logistique." ([I4] confection).

En réalité, les choses sont loin de se passer aussi simplement, comme le confirme la suite de cet entretien et le cas du récit 3 est bien évidemment rare : à une création "consensuelle" s'opposent de nombreux cas qui ressortissent bien plutôt à une lutte (terme fréquemment utilisé). Dans cette lutte, le logisticien dispose de ressources, ses "contradicteurs" aussi. Certaines de ces ressources sont "extérieures" au logisticien et à ceux qu'il affronte, ce qui nous renvoie aux facteurs intervenant dans le choix des modalités d'introduction mais aussi à ce qui en découle.

La "base", ou fonction à partir de laquelle se fait l'intégration (dans le cas le plus fréquent où il existe une telle "base"), est de la plus grande importance : le plus souvent, ce sont les fonctions qui sont historiquement à la base de la Logistique, c'est-à-dire stockage, manutention, transport ou plus largement distribution physique. Le caractère dévalué de ces fonctions, qui est à l'origine de l'opération Logistique, fait qu'il est en général assez facile de convaincre une direction de les intégrer et que les oppositions que peuvent émettre ceux qui les occupent ont peu de chances d'aboutir. Ce caractère joue à l'inverse contre le logisticien qui, à partir de celles-ci, prétend annexer d'autres fonctions mieux défendues, notamment parce que ceux qui

les occupent sont en mesure d'opposer une conception cohérente de l'entreprise qui justifie l'étendue de leurs prérogatives.

Le témoignage du logisticien de l'entreprise (I4) est à ce titre intéressant, qui présente le cas d'une négociation au moment d'un recrutement correspondant à une création de poste.

Ayant "*pris conscience du retard du textile dans le domaine du flux et d'une façon générale*" et étant "*normalement arrivés à la conclusion qu'un des moyens d'éponger ce retard était de se doter (...) d'une logistique intégrée*", les dirigeants de la société décident de créer un Appelé à préciser, le logisticien, M, affirme : "*Ce qui n'a pas fait problème du tout, mais vraiment pas du tout, ça a été tout ce qui est logistique aval, logistique de distribution.*"

Le domaine attribué à la Logistique est découpé, dans les propos des logisticiens, en deux catégories : le domaine sur lequel il exerce un pouvoir hiérarchique et celui sur lequel il exerce un pouvoir "*fonctionnel*", ou, en d'autres termes, un domaine de responsabilité et un domaine d'influence. Alors que le premier suppose l'annexion pure et simple de fonctions, le second suppose "*seulement*" un pouvoir de proposition, d'avis sinon d'expertise, l'expression de ce "*rôle dans la détermination de ce qu'il faut faire*", selon les termes de Mathe et alii [1987].

La constitution du domaine d'influence ne pose pas moins de problèmes que celle du domaine hiérarchique et peut même s'avérer plus problématique dans la mesure où elle tend à réduire l'autonomie des responsables des fonctions concernées, plus haut placées dans la hiérarchie des fonctions que les fonctions annexées, que le noyau de base de la Logistique. Cette constitution suppose elle aussi un travail d'argumentation qui développe l'idée des implications Logistiques de telle ou telle décision.

A l'inverse du domaine de pouvoir hiérarchique, inscrit sur l'organigramme, ce domaine permet plus de "*jeu*" au locuteur et il est parfois difficile d'en distinguer les frontières "*objectives*", de saisir ce qui ressortit à une influence effective de ce qui ressortit à un souhait, à une vision de l'idéal Logistique. C'est ce que l'on peut percevoir dans l'entretien mené auprès d'un haut cadre d'une entreprise de prestation de services, autrefois logisticien dans la distribution alimentaire qui admet, après avoir défini un domaine d'influence s'étendant jusqu'à la conception des produits, qu'il s'agit là d'un "*voeu pieux*" et que les décisions aux implications Logistiques les plus importantes sont prises hors de l'avis du logisticien qui doit s'estimer heureux qu'on lui en fasse part.

S'il arrive que l'informatique dépende hiérarchiquement du logisticien, ce n'est pas le cas le plus fréquent, le domaine étant en général bien défendu (cf. section suivante). En l'absence de pouvoir hiérarchique, le logisticien ne prétend pas moins exercer un pouvoir d'intervention quant à la détermination des configurations informatiques. On se souvient de l'insistance portée par la théorie Logistique sur la "*gestion des flux d'information*" dont on affirme parfois qu'elle prime sur la gestion des flux matériels. L'outil informatique dans cette optique revêt bien sûr une importance capitale. La Logistique et l'informatique "*vont ensemble*" : "*Si vous regardez un peu l'évolution des coûts informatiques dans l'entreprise (...) ce qui est intéressant, c'est de dire : "qu'est-ce qui sous-tend ces coûts ? Quelles applications ? Dans les années 60 probablement qu'on aurait pu affecter la totalité des coûts informatiques à la direction financière ou comptable et la raison en est simple, c'est que les applications de cette époque là étaient essentiellement comptables. Maintenant, si vous regardez bien, et indépendamment de la structure qu'on a dans l'entreprise, il y a 40% des coûts informatiques qui étaient déjà pour soutenir des applications logistiques. Ce que je pense maintenant, c'est qu'avant la fin de l'année il y aura probablement entre 70% et 80% des coûts informatiques qui seront pour soutenir les opérations logistiques.*" [I7, chimie].

Si ce lien étroit peut justifier qu'on place les deux domaines sous la même responsabilité, cela n'est donc pas indispensable et il reste dans ce cas au logisticien la ressource de s'en attribuer la part de conception renvoyant les responsables de l'informatique à une tâche d'exécution. L'informatique est ainsi souvent définie comme étant au service de la Logistique, dans un contexte discursif (avec notamment le renvoi vers le pôle de la technique, de l'exécution) qui permet de voir une différence nette avec le rôle attribué à la Logistique sous les mêmes termes (être au service de). La différence est aussi marquée par l'identité de ce que l'on sert : la Logistique dans un cas, l'entreprise dans l'autre.

Les prévisions apparaissent aussi comme l'enjeu d'une lutte, dans plusieurs entretiens, entre cette fois, la Logistique et le marketing ainsi qu'entre la production et la Logistique. et la "*gestion des interfaces conflictuelles*" semble parfois se muer en une démultiplication de celles-ci.

Les prévisions de ventes apparaissent *a priori* comme du domaine du marketing, ces "*professionnels de la mesure du besoin du marché*" [I11, agro-alimentaire]. Mais la place attribuée au marketing tant par la théorie, qui fait de la Logistique l'interface entre l'offre et la demande, que par les praticiens est pour le moins instable et sujette à caution. Si les logisticiens lui accordent une connaissance du marché, elle ressortit souvent, dans leurs propos, plus à une intuition qu'à une démarche scientifique. C'est donc la traduction en termes de prévisions et surtout la traduction de ces prévisions en termes d'ordres à la production que revendique le logisticien. "*Les programmes, il faut les passer pour avoir le stock le plus petit possible, et puis la meilleure qualité de service. Donc on fait forcément de la prévision. On s'inspire de ce que peut nous dire le marketing et le commercial, mais on a aussi nos petites données et puis comme on est quand même un peu juste sur l'état de nos stocks, donc forcément on interprète.(...) Le souci qu'on a c'est de transmettre le plus adroitement l'information dans la dimension exacte qu'elle mérite*".(I1)

La remise en cause du pouvoir détenu par la production entamée par le marketing et les théories diverses qui attribuent à la demande le rôle prépondérant contre une "*approche production*" focalisée sur l'offre est donc accentuée par la Logistique. Elle s'accompagne parfois d'une remise en cause du pouvoir du marketing comme dans l'extrait ci-dessus ou dans les propos de cet autre logisticien qui déduit une division du travail entre les deux divisions sur la base de caractères supposés des uns et des autres : "*Les gens du marketing sont beaucoup plus des gens à être toujours un peu en avance et beaucoup tête en l'air en quelque sorte. Ce ne sont pas des gens de structures, ce n'est pas des gens d'appareil. C'est bien dans le fond, mais c'est à nous de leur rappeler la dure réalité des choses, que ce n'est pas toujours rose, qu'il y a des contraintes.*" (...) "*Entre la prévision du vendeur : "je vais peut-être vendre ça", qui est un voeu pieux, et nos prévisions, beaucoup plus adaptées à un budget, c'est souvent très large...*" [I5, bureautique].

Même en l'absence d'une remise en cause du marketing, le logisticien peut parfois revendiquer un rôle dans la traduction de ses prévisions en ordres de production ou d'achat, et si le logisticien se définit comme étant "*au service du commercial et du marketing*" il reste celui qui "*reprend ça (les prévisions), retourne à (ses) études et analyse ce qu'il faut pour faire évoluer le produit tant en production qu'en gestion des matières, voire en trouvant des prestataires extérieurs*". (I11, agro-alimentaire)

Le rôle que s'attribue le logisticien, et que lui contestent, on s'en doute, les gens du marketing comme ceux de la production, tant en ce qui concerne les prévisions que l'informatique, font de lui, dans la mesure où il maîtrise ainsi non seulement la circulation de l'information mais

aussi son utilisation et son interprétation, le "*point de résorption de l'incertitude*", lieu de pouvoir de l'organisation décrit par March et Simon (1971).

2.2.4. Les ressources du logisticien

Qu'il soit en phase de constitution de l'unité Logistique ou d'accroissement du domaine, le logisticien rencontre donc des résistances de la part de ceux dont il remet en question le pouvoir dans l'entreprise. Les ressources dont il dispose pour les vaincre sont multiples mais renvoient souvent aux positions des individus dans l'entreprise en tant qu'elles constituent une force ou au contraire une faiblesse dans la "*lutte*" pour le pouvoir.

Le thème, omniprésent dans les propos des logisticiens, des domaines, des "*fiefs*" ou des "*territoires*" que l'on défend dénote d'autant mieux l'existence d'une "*lutte*" que l'on réfère à des positions et moyens plus ou moins guerriers. Au-delà de ces mots, l'entreprise apparaît souvent comme un royaume moyenâgeux dans lequel le directeur ou le président occuperait la place du souverain et les différents directeurs celles des seigneurs. Il n'est sans doute pas indifférent que les logisticiens recourent fréquemment à des métaphores dans lesquelles l'entreprise est implicitement désignée comme Nation : "*intérêt général*", "*civisme*" voire les conceptions "*idéologiques*" etc.

Le pouvoir de ces "*seigneurs*" est souvent relié, dans les propos des interviewés, à leur caractéristiques personnelles et notamment à leur profil de formation. Il va de soi, en effet, que le pouvoir que peut opposer un cadre à une remise en cause de son domaine soutenue, comme on l'a vu, par la direction, n'est pas le même suivant qu'il est ingénieur issu de Centrale ou titulaire du CEP. La base de l'essentiel des unités Logistiques est traditionnellement constituée de fonctions pourvues par des cadres issus du rang. Stockage, entreposage, transport, sont donc autant de fonctions qu'il est relativement aisé d'intégrer, leurs titulaires ne pouvant s'insurger lorsqu'ils se voient chapeautés par une direction Logistique et ce d'autant moins que son titulaire sera, lui, ingénieur titré, ce qui est le cas le plus fréquent parmi les logisticiens rencontrés. Le diplôme ou plutôt le titre, s'il est reconnu, joue doublement, dans un tel cas de figure, en faveur du logisticien : en tant qu'il est reconnu par celui qui en est dépourvu et en tant qu'il procure à son titulaire un sentiment de légitimité. Ce sont ainsi deux "*présomptions de compétence*" qui se rencontrent et se renforcent et se voient encore renforcées par le sentiment d'incompétence relative chez le cadre autodidacte (cf. *infra*, recrutement de l'unité). Dans le cas contraire, le cadre "*attaqué*" ne dispose pas pour se défendre d'un discours cohérent, d'une "*conception de l'entreprise*" (d'une "*idéologie*").

Le cadre autodidacte se voit de plus et de par son parcours affligé d'un autre handicap, son âge. Sauf exception, parvenir à une telle position (aussi dévaluée qu'elle puisse être par ailleurs) en partant du "*bas de l'échelle*" prend de nombreuses années et le responsable promu a souvent plus de cinquante ans. Cela affaiblit sa position de différentes manières. Au "*mieux*", il se sait menacé d'une mise à la retraite anticipée.

Le logisticien peut mettre à profit des changements dans le personnel qu'il ne contrôle pas mais qui ouvrent des opportunités. Ainsi, justement, les départs à la retraite. Le logisticien met à profit un départ pour s'annexer un domaine sans bien sûr rencontrer de résistances puisqu'il n'est besoin alors que de convaincre le dirigeant de ne pas remplacer le partant ou alors de le remplacer dans l'optique même de l'annexion, c'est-à-dire en tenant compte dans la définition du poste et du profil, et en prévenant le candidat. Si la position du logisticien au moment de ce départ ne lui permet pas de faire passer une telle requête auprès du dirigeant, il peut pourtant tirer avantage de ce que le nouveau venu n'a pas le temps d'asseoir un pouvoir et doit se faire

accepter dans l'entreprise. Une collaboration peut s'instituer que le logisticien devra définir à son avantage.

Lorsque le domaine auquel on veut s'attaquer est défendu par un cadre diplômé, à la position forte, soit la direction tranche en faveur du logisticien et il arrive alors, selon l'expression d'un de nos interlocuteurs, "*qu'il y ait des morts*", c'est à dire en l'occurrence des départs. C'est ce qui s'est produit dans l'entreprise I1, où un directeur commercial n'ayant pas supporté que *soit réduit son domaine d'intervention a préféré démissionner, ainsi que dans l'entreprise I4 : "J'avais quand même la direction générale derrière moi. (...) ça s'est plutôt bien passé mais il y a un mort dans l'affaire.*

- *Quelqu'un qui est parti ?*

- *Qui est parti. C'est difficile d'éviter ça.*

- *Qui avait quelle fonction ?*

- *Qui avait une fonction effectivement... qui avait une fonction qui recouvrait à la fois des fonctions que j'ai prises et d'autres mais qui du coup, s'étant rétrécies, n'a pu trouver sa place et il est parti."*

La direction peut aussi se refuser à un tel départ et le logisticien est alors conduit à rabaisser ses prétentions⁷. De toute évidence, en effet, le soutien de la direction se voit limité par le simple fait qu'elle ne peut, sous prétexte de réorganiser (et quel que soit le principe de réorganisation) désorganiser totalement l'entreprise. Le "*souverain*" lui aussi, doit composer avec les pouvoirs qui se sont constitués dans l'entreprise. Si le coût humain semble trop élevé, l'extension est stoppée.

Le principe même de l'enquête que nous avons menée interdisait de rencontrer les cas d'échec dans la mise en place de la Logistique. Un exemple nous en a été donné, pourtant, par un logisticien rapportant l'expérience d'une grosse entreprise de matériel informatique, impliquée dans la création d'une formation à la Logistique : "*En tant que sponsor (de ce programme), on pourrait s'attendre à ce que chez eux la démarche logistique ait atteint une maturité considérable, mais il n'ont même pas de directeur logistique. (...) (Leur directeur logistique) n'est pas un directeur logistique au sens où je l'expliquais précédemment, c'est quelqu'un qui n'a pas autorité, qui n'a pas de moyens pour mettre en place une démarche logistique dans chacune des usines, si vous voulez.*"

C'est un fonctionnel pur, qui n'a pas pouvoir d'intervention, qui ne peut "*induire des changements de politique à l'intérieur des services*", qui ne dépend pas de la direction générale mais de la direction financière, avec "*encore un échelon intermédiaire*". Cette entreprise n'a pas pu "*intégrer complètement la démarche*" : "*Pourquoi ? Parce que vous avez une entreprise qui, de par sa taille, a quand même une dimension politique au sens de ce que peut être la politique au sein d'une entreprise, c'est-à-dire les rapports de force entre les gens et autres, qu'il est tout à fait impensable de déstabiliser le directeur commercial, le directeur industriel du groupe au*

7 On a toutefois vu, dans le récit, qu'il était parfois possible de mobiliser d'autres ressources, de contourner l'obstacle. Ne pouvant obtenir la responsabilité de l'informatique, le logisticien se sert de dissensions au sein du service et se crée une sorte de département informatique parallèle, constitué de "*dissidents*" (autre métaphore politique).

*profit d'un directeur logistique que les gens percevraient essentiellement comme un empêcheur de tourner en rond.*⁸

2.3. Recrutement du service et formation

La constitution de la division Logistique ne pose pas seulement des problèmes d'annexions, de construction du domaine. Les contraintes auxquelles se trouve confronté le logisticien, les résistances qu'il rencontre ne sont pas uniquement liées à la défense des intérêts locaux. Le recrutement des subordonnés, de l'équipe Logistique, ne peut s'effectuer selon les désirs du logisticien, facilement porté à envisager un recours au marché externe. Alors que le changement de définition des opérations liées au flux justifie aux yeux du logisticien une nette élévation des qualifications requises, il se trouve contraint de "faire avec" les agents de l'ancienne logistique, majoritairement recrutés à des niveaux de qualification faibles. Il n'est pas possible, en effet, d'envisager un remplacement de tous les agents concernés. La marge d'autonomie est faible et ce n'est que progressivement que le logisticien parvient à pourvoir comme il l'entend son service. *"Je n'ai pas voulu, pour des raisons d'intégration que vous comprenez, parce que ce n'était déjà pas facile d'arriver à fédérer un certain nombre de fonctions qui n'étaient pas rattachées avant, je n'ai quand même pas voulu en faire trop, en rajouter en amenant mon équipe avec moi. Je pense que là, il y aurait eu une réaction de rejet complète. Donc j'ai commencé par n'engager personne."* [14, confection].

Le fait que le logisticien soit lui même un élément extérieur, qu'il doive d'abord s'imposer et imposer des conceptions remettant en cause un ordre établi, une "culture", le conforte dans l'idée d'un recours prioritaire au marché interne de l'emploi. *"Puis aussi, j'étais un élément étranger, qui donc ne parlait pas (nom de l'entreprise). Donc il faut le temps de convaincre un peu. Donc c'est bon pour la motivation interne et puis c'est aussi excellent pour la crédibilité et la mise en place de la fonction dans l'entreprise, et puis voilà. Maintenant la structure au niveau management a certes besoin d'être renforcée, mais on ne peut pas dire : "j'enlève tout le monde et je réembauche les génies qui n'existent pas d'ailleurs. Chaque chose en son temps."* [17, chimie].

Cependant, la formation de base des agents de l'ancienne logistique que l'on a dû recruter apparaît bientôt problématique aux yeux du logisticien. Le recrutement interne, d'atout contre les résistances, devient entrave au développement de la Logistique.

"Là, on peut dire que c'était la logistique d'avant hier. (...) Il n'y a pas dans l'entreprise de gens qui aient une vocation logistique. (...) Par exemple, le responsable gestion de stock s et approvisionnement n'avait aucune formation à la gestion de stocks, simplement il parlait allemand et notre fournisseur est allemand. (...) Mais c'est un peu insuffisant." Il n'est pas fautif. Ce n'est pas de sa faute s'il a été mis avec un titre ou une fonction pour laquelle il n'a pas les capacités. Ce qu'il faut bien distinguer, c'est la période de création et de mise en route. Ça demande un certain nombre de qualités et d'expériences qui sont spécifiques à cette époque-là. Maintenant, ce qu'on est en train de faire, c'est aussi avec un souci de pérennité.(...) Ce que l'on fait, c'est que l'on recrute à l'extérieur." [17, chimie].

8 Ce type de Logistique, présenté ici comme un échec, un "manque de maturité", se retrouve dans d'autres grandes entreprises, dans le secteur de l'automobile, par exemple. Si le choix d'une telle organisation est lié à une question de rapport de force, il est aussi ce qui permet une organisation profondément inspirée des principes Logistiques, correspondant de ce fait à un pouvoir trop important pour qu'on le confie à un logisticien, indépendamment de la taille de l'entreprise.

Un recrutement externe de diplômés (en Logistique ou non, suivant les options du responsable s'opère donc progressivement ("à doses homéopathiques" I4, confection), qui joue sur les départs, les mises à la retraite anticipée, etc., afin de mettre en accord profils et nouvelle définition des activités.

Le profil des nouveaux agents est une condition suffisante pour le développement de la Logistique conçue comme relevant de la conception plus que de l'opérationnel : "*Je peux leur confier des études que je ne peux pas confier aux autres. Ils ont une capacité de conception, d'anticipation, d'intégration, alors que les autres sont plus des opérationnels sur des tâches parfaitement définies, mais il ne feront pas évoluer d'eux-mêmes des définitions. C'est un peu mon souci.*" (I11, agro-alimentaire)

Lorsque le recours au marché externe s'avère impossible, soit parce que la Logistique en est à sa phase de mise en route, soit parce qu'il faut composer et que le recrutement externe pour telle fonction interdit qu'on l'envisage pour telle autre, la formation continue constitue une ressource que ne négligent pas les logisticiens. Le sens que revêt ces formations n'est pas le même suivant le niveau d'intervention de ceux qui en bénéficient.

En ce qui concerne les ouvriers, pour lesquels un renouvellement n'est pas envisagé, et les agents de maîtrise, pour lesquels il l'est rarement et à long terme, la formation, le plus souvent dispensée sous la direction du logisticien lui-même, apparaît comme un outil de mobilisation : "*des niveaux intermédiaires et même plus bas, je pense qu'il est indispensable que les gens soient formés à la logistique, surtout à l'échelon intermédiaire. Après, vous avez les échelons de base, ce qui n'a rien de péjoratif, parce qu'un magasinier, c'est un rouage indispensable.(...) Donc ces gens doivent être formés et formés à la logistique, c'est-à-dire penser que leur travail, même si ils le font bien, ce n'est peut-être pas suffisant. Il faut penser à ce qui se passe avant et à ce qui se passe après.*" [I12, pneumatiques].

Apparemment ce recours à une formation spécifique pour les niveaux inférieurs est relativement rare et limité à des cas difficiles, où la résistance à la Logistique et aux réorganisation est particulièrement forte. La notion de "*chaîne*" contenue dans la théorie Logistique et donc dans les formations *ad hoc*, permet d'accréditer auprès des agents de base l'idée d'un "*enrichissement des tâches*" induit par la Logistique et redonne un sens au travail de chacun en le resituant dans la chaîne, motivant ainsi ses troupes. La formation, si elle marque plus l'intérêt que l'on porte au travail des agents de base, n'est pas indispensable pour faire passer ce message. Le logisticien peut rester dans une démarche moins formalisée : "*Dans la mesure où on leur présente ça comme étant un avantage, que ça va faciliter leur travail, qu'ils vont améliorer la qualité du service, qu'on va améliorer la qualité des produits, qu'ils vont gagner plus d'argent... Maintenant, le reste on le gèrera, c'est de la communication, de la motivation*" (D1, grande distribution non-alimentaire)

En ce qui concerne les cadres subordonnés au logisticien, deux options différentes se font jour: le choix de formations Logistiques proprement dites ou de formations plus pointues, préparant à l'un des éléments du domaine, stockage, transport, etc. Le recours aux formations spécifiquement Logistiques est plus souvent opéré dans des contextes peu favorables et joue évidemment un rôle mobilisateur : il s'agit de faire que chacun "*pense logistique*", se sente lié à la démarche et s'en fasse à son tour le propagateur et le défenseur.

Si à l'inverse on considère un contexte favorable et peu conflictuel, on remarque que les formations proposées sont plus "*pointues*", correspondant strictement au poste occupé. Ainsi dans l'entreprise du récit 3, le logisticien, afin de créer le "*potentiel de compétences*", dirige ses

subordonnés directs vers des formations à l'approvisionnement, aux techniques de stockage etc., tandis qu'il se réserve les formations "à la Logistique". Les effets d'une telle politique sont remarquables et démontrent, a contrario, l'effet mobilisateur des formations *ad hoc*. En effet, les cadres de la direction Logistique de cette entreprise que nous avons interrogés ne se définissent nullement comme logisticiens et semblent ignorer ce qu'est exactement la Logistique : "Une formation à la logistique. Non, je n'en ai pas suivie. En fait, je ne vois pas bien ce que ça pourrait être." ...alors même que leur "patron" Logistique dédie une partie non négligeable de son temps à l'enseignement de la Logistique.

2.4. Evaluation de la Logistique : l'efficacité comme ressource

L'efficacité de la Logistique, qui suppose bien sûr que l'on ait pu la mettre en place au moins en partie, constitue une ressource non-négligeable, la plus importante souvent, pour asseoir la légitimité de la démarche, qu'il s'agisse d'agrandir le domaine ou simplement de le défendre. Au-delà de l'affirmation d'un potentiel de productivité, d'économie, le logisticien doit prouver : "Il a fallu faire la preuve de l'intérêt économique" [110, agro-alimentaire].

La Logistique n'est pas seule à avoir à faire ses preuves, elle est simplement, en tant que démarche nouvelle, en tant que facteur de réorganisation et d'éventuelles "perturbations", dans une position plus discutée, ce qui fait de son évaluation une nécessité plus marquée, parce que certains "l'attendent au tournant". L'importance que le thème de l'évaluation prend dans les propos des logisticiens rencontrés l'atteste largement⁹.

La question de l'évaluation de la Logistique renvoie au problème des différents modes d'évaluation en vigueur dans l'entreprise mais aussi aux caractéristiques de la logistique qui sont par ailleurs à la base de la promotion. Les différents modes d'évaluation, en effet, sont déterminés en fonction d'objectifs précis, souvent liés à des démarches particulières. Ce n'est pas par hasard que l'on peut parler à propos de la Logistique de "trésor caché" : c'est que les modes de comptabilité les plus courants tendent à dissimuler les coûts logistiques ou encore (comme on l'a vu à propos de l'organisation en centres de profits) à les gonfler des coûts induits par les "économies" réalisées par d'autres directions ou départements. L'exemple le plus fréquemment rapporté à ce propos concerne les achats : l'acheteur, affirme-t-on, tendrait à négocier avant tout sur les prix, ce qui le conduirait souvent à des achats en grande quantité induisant d'importants coûts de stockage... imputés à la Logistique¹⁰. "Il y a des choses qui ne sont pas chiffrées dans les tableaux de bords et qu'il faudra chiffrer un jour. C'est que la démarche logistique, qu'est-ce qu'elle vous permet ? (...) Vous allez vous apercevoir que vous avez perdu 2 ou 3% sur ça, mais que vous avez gagné 40 ou 50% sur les excédents de stock en fin d'année. Et ça, vous ne l'imputez pas à un service en particulier. (...) A qui vous imputez les frais financiers ? En général au directeur financier qui lui est tout heureux. En général, il est pas contre, lui." [13, confection].

⁹ Une autre raison doit toutefois être prise en compte pour expliquer cette insistance. Le jugement des autres, pairs et supérieurs, pour important qu'il soit, notamment dans ses implications pratiques, n'est pas tout. On voit s'exprimer, chez certains logisticiens, le besoin de se voir confirmer dans ce que l'on croit, de se prouver à soi-même que la démarche que l'on prône et que l'on met en oeuvre est effectivement efficace, que l'on sert vraiment à quelque chose.

¹⁰ La démonstration laisse de côté le fait que la date d'achat n'est pas nécessairement la date de livraison et de paiement, qu'il appartient à l'acheteur de négocier ces points. Il est permis de douter de ce que les acheteurs aient attendu la Logistique pour en prendre conscience.

La nécessité d'élaborer des modes d'évaluation adéquats se pose alors au logisticien, qui trouvera un soutien au sein des associations pour la Logistique. Une bonne part des travaux de l'ASLOG, en particulier¹¹, est consacrée à l'évaluation de la Logistique, concrétisée dans les "tableaux de bords Logistiques". Alors que la quasi-totalité des logisticiens interrogés sont adhérents (ou l'ont été), il n'est pas indifférent que ce soit souvent à ce seul propos qu'on la mentionne...

Alors même que la Logistique induit des changements profonds, elle peut rester méconnue : "Il y a 80% des produits qui ne font que 20% du chiffre d'affaires, autrement dit un énorme gaspillage (...). Une bonne démarche de la logistique bien comprise, bien appliquée vous permet d'identifier à l'avance ce que sont ces produits et de les supprimer. Vous n'imaginez pas les conséquences dans l'entreprise ! Elles sont considérables. (...) Je supprime 50% des produits, je diminue de ce fait mon chiffre d'affaires de 10% mais j'augmente ma marge de 50%, parce que les autres produits coûtaient de l'argent, ils consommaient de la marge, ils n'en produisaient pas.(...) Le défaut c'est que les tableaux de bord sont rarement structurés de manière telle qu'ils permettent de rendre compte de ça. La seule manière dont on peut le constater in fine c'est dans le résultat de l'exploitation de l'entreprise. Mais à ce moment-là : "bravo les commerciaux, vous avez bien vendu". C'est bien rare qu'on dise : c'est grâce à la logistique." [I3, confection].

Le logisticien doit donc "démasquer les coûts logistiques", "tenir informées la direction générale et la direction financière"(D4) et surtout mettre en place des tableaux de bords *ad hoc*, non seulement pour illustrer la Logistique mais aussi pour la (et pour se...) défendre.

Dans de nombreux cas, à cette évaluation en termes de diminution des coûts, s'ajoute une tentative d'évaluation en termes de service, c'est-à-dire l'autre type de profit que l'on peut tirer de la Logistique, suivant ses promoteurs. Le logisticien tente de définir des indicateurs, un "taux de service" : "L'objectif que je me suis donné cette année est de trouver les indicateurs du service (...) Je dirais que le taux de rupture en est un, la qualité de service qu'on mesure, la qualité de la distribution, (etc.), on arrive à ces choses-là. Donc cet ensemble-là, avec les pondérations (...) peut nous donner un indicateur de taux de services, un peu comme à la bourse où vous avez les SICAV, avec plusieurs éléments à l'intérieur qui font qu'il y a une valeur et c'est ça que nous nous employons à déterminer aujourd'hui. Tout ceci bien sûr s'il n'y a pas de tableau de bord pour mesurer l'activité logistique" [I2, para-chimie].

Si l'on considère les résultats qu'affichent les logisticiens que nous avons rencontrés, on s'aperçoit que les moyennes mises en avant par les promoteurs de la Logistique recouvrent une réalité contrastée. Tandis que, par exemple, le logisticien du récit 3 avançait une économie réalisée de plus de 30%, le logisticien de l'entreprise I3 fait état d'une rentabilité escomptée à laquelle la direction doit croire suffisamment pour supporter ... des surcoûts immédiats qu'entraînent les réorganisations.

Afin d'établir son efficacité, celle de la démarche, qu'il ne puisse faire état de résultats chiffrés ou qu'il le puisse, le logisticien a souvent recours à une ressource que nous appellerons le "coup Logistique".

11 Les adhérents de la SOLE sont, de par l'attitude de leurs entreprises à l'égard de la Logistique, moins soumis à l'impératif de justification.

Le cas typique du "*coup Logistique*" est rapporté par certains promoteurs de la Logistique, c'est la bouteille d'eau minérale de forme parallépipédique, qui facilite transport et stockage et atteste¹² de ce que la Logistique peut influencer sur la conception même du produit.

Les "*coups Logistiques*" rapportés par les logisticiens que nous avons rencontrés ont plutôt trait au transport et ne font donc pas remonter la responsabilité si haut (ou loin). Ainsi, tel logisticien rapporte comment il a réalisé que l'on pouvait, en réduisant la hauteur du chargement de chaque palette, en faire entrer trois superposées dans le même camion, au lieu de deux précédemment et ainsi réduire le volume inutilisé (I6, agro-alimentaire).

Le logisticien du récit 3 invente la "*remise logistique*" : *On a introduit dans nos tarifs quelque chose de nouveau, qui est la remise logistique, c'est à dire qu'on invite nos clients à s'organiser en amont pour qu'ils puissent concentrer leurs commandes, et (s'ils le font) eh bien, ils en profitent et nous aussi, bien sûr. On leur fait profiter d'une remise spécifique logistique si le client passe toutes ses commandes d'un coup. S'il passe deux commandes dans la journée, eh bien sa remise logistique il la perd.*"

L'évaluation de la Logistique, enfin, peut s'effectuer sur de tout autres critères, ne nécessitant aucune technique particulière de comptabilité. Il est en effet un point que nous n'avons pas abordé jusqu'ici, qui donne un éclairage particulier à ce qui a pu être dit plus haut, quand à la nécessité de mobiliser, notamment.

La rationalisation que propose la démarche Logistique, la diminution des coûts qu'elle permet, ainsi que certains autres pans de la théorie Logistique comme la prescription du recours à la sous-traitance et le "*recentrage sur le métier de l'entreprise*", passent par une réduction souvent substantielle des effectifs. Qu'il s'agisse de réorganiser, de réduire le nombre d'entrepôts ou dépôts, d'"*externaliser*" tout ou partie de la "*chaîne Logistique*", la Logistique entraîne des "*morts*" quoique curieusement, ce terme semble réservé aux cadres démissionnaires.

La diminution des effectifs est donc logiquement classée par les logisticiens dans les développements sur son efficacité, mise à son crédit mais de manière plus diffuse. Ce que l'on peut lire dans le témoignage du logisticien de l'entreprise I3 renvoie à cette efficacité et l'on peut voir qu'elle ne semble pas parfaitement légitime, du moins pour l'interlocuteur (nous) tel qu'on le perçoit. La réduction du nombre de références, en effet, dont on nous dit qu'il détermine la dimension des services se solde nécessairement (et c'est bien là que réside l'économie réalisée) par une réduction des effectifs. Il est très rare que les logisticiens revendiquent explicitement, dans la situation d'enquête, ce type d'économie. Rares sont ceux qui peuvent, à l'instar du logisticien de l'entreprise I2 faire état d'un reclassement parfait des personnels licenciés et l'on peut penser que les logisticiens sont alors pris dans une tension, entre un principe de légitimité à validité restreinte à certaines (hautes) sphères de l'entreprise et un principe à validité générale qui s'accommode mal d'une telle efficacité¹³. Il faut donc lire entre les lignes, saisir qu'une réduction du nombre des entrepôts entraîne fatalement celle des effectifs, voir que les

12 ... au moins de manière "*mythique*", car si on l'affirme "*typiquement Logistique*", rien ne nous permet d'affirmer que ce soit là la création d'un logisticien.

13 L'attitude cynique (ou "*réaliste*") qui revendique l'efficacité de l'entreprise et au-delà de l'économie du pays comme principe de légitimité absolue et qui renvoie à un éventuel traitement "*social*" les effets d'une mise aux normes de la compétitivité est, semble-t-il, assez peu répandue dans les entreprises (du moins dans celles que nous avons visitées). La seule personne que nous ayons rencontrée à avoir eu cette attitude parlait d'ailleurs "*en général*", au niveau du marché du travail global. Dès lors que le licenciement frappe des gens que l'on connaît personnellement ou qui sont connus de gens avec lesquels on est amené à travailler, il devient beaucoup plus difficile de tenir une telle attitude.

résistances dont on fait état sont directement liées à cet objectif de la Logistique, à cette manière de réduire les coûts, de rationaliser, d'optimiser.

Faute de pouvoir annoncer des chiffres ou de pouvoir faire état de "*coups Logistiques*" ou afin de parfaire l'illustration de l'efficacité Logistique, les logisticiens tentent de décrire les effets de leur action sur l'entreprise, en des termes plus ou moins flous et, de la même façon que l'on remettait en cause les modes de comptabilité défavorables, l'on déplore des modes d'appréciation de l'activité qui ne rendent pas justice à ce que l'on pense avoir apporté à l'entreprise. On parlera alors des "*effets structurants*" de la Logistique, comme d'une "*facilité instituée*", d'"*effet de rigueur*"...

Suite, souvent, de "*petits actes de gestion*", de ce qui est perçu comme tel par le logisticien et sans doute par d'autres dans l'entreprise et au dehors dont il intériorise le jugement, l'activité se dérobe lorsqu'on cherche à en faire un bilan spectaculaire. La valorisation de sa pratique se heurte à des réalités prosaïques. Il en va de même pour les opérations radicales ou spectaculaires comme l'externalisation quasi totale des opérations physiques ou l'installation d'entrepôts automatisés qui, si elles occupent une place non négligeable dans le discours de valorisation de la Logistique, sont de fait interdites à la plupart des logisticiens qui se heurtent à d'autres principes de gestion ou au réalisme financier.

CHAPITRE IV

LES LOGISTIENS COMME GROUPE PROFESSIONNEL

L'ensemble des opérations de promotion de la Logistique peut être vue, côté praticiens, comme un processus de "professionnalisation", si l'on entend par là le travail par lequel un groupe formé autour d'une activité commune, tente de faire valoir ses prétentions à un statut plus privilégié que celui qu'il connaît. On peut noter que cette définition est minimale par rapport à la définition courante de la professionnalisation dans la sociologie anglo-saxonne qui suppose la recherche d'un statut particulier et juridiquement garanti. Avant que de s'interroger sur l'émergence de la Logistique comme processus de professionnalisation, nous voudrions envisager sa prémisse, c'est à dire l'existence d'un groupe professionnel¹ constitué sur la base d'une vision relativement homogène de l'activité et doté d'un ensemble de valeurs et d'une identité partagés par la plus grande part de ses membres.

La vision qu'ont les logisticiens de leur activité, tout d'abord, n'est pas, justement, homogène. Les différentes conceptions de la Logistique forment des ensembles cohérents, la définition que l'on en donne, l'idée que l'on se fait de la formation spécifique, de la science Logistique, du profil adéquat, la conception de la fonction comme métier ou comme étape dans une carrière ou encore du rôle des associations, sont autant d'éléments interdépendants de cette conception. Le passé, s'il ne peut être pris pour seul principe de constitution de la conception de la Logistique, est souvent mobilisé dans ce sens par les interviewés, qui le relisent en fonction de leur position présente et d'une trajectoire future envisagée. A travers ces conceptions, ces descriptions du passé et du présent, enfin, c'est une image de soi que l'on dessine.

Nous voulons dans ce chapitre montrer les oppositions qui se font jour au sein du groupe en étudiant quelques-uns des thèmes qui les cristallisent : les définitions de la Logistique et les profils adéquats que l'on peut en déduire, la Logistique comme science, la fonction comme métier ou étape dans une carrière, l'adhésion aux associations de promotion, permettent de saisir ce qui oppose les logisticiens mais aussi ce qui les rassemble.

¹ Le mot "profession" présente dans la langue française, pour le sociologue, un inconvénient majeur : souvent synonyme du "profession" anglo-saxon dans la langue sociologique il est aussi doué d'un sens "commun" qui en fait au contraire le synonyme du mot anglo-saxon "occupation", sens que la sociologie n'évite nullement comme en témoigne l'inévitable "quelle est votre profession?" des questionnaires. Outre que le mot "emploi" que l'on voudrait parfois lui substituer n'est pas le synonyme de "occupation", il est difficilement déclinable dans une formule qui équivaldrait à notre "groupe professionnel". Il faudrait entendre ici le mot "professionnel" non pas à son sens le plus faible, synonyme d'occupation, mais dans le sens qu'il prend dans la notion d'"identité professionnelle", que nous entendons au sens que lui donne par exemple Geneviève Latreille, c'est à dire d'identité de groupe, formée dans et par l'histoire du groupe.

Quelles que soient les oppositions entre les différentes conceptions de l'activité Logistique, elles n'en reposent pas moins sur un fonds commun, l'acceptation d'une définition "*managériale*" de l'activité, tout comme les différents profils *ad hoc* que l'on définit ont en commun d'être de haut niveau. Si l'existence d'un groupe des logisticiens est indéniable, le qualificatif de "*professionnel*" ne saurait lui être accolé sans réticences.

Par rapport au modèle de la profession et du processus de professionnalisation, la Logistique et le mouvement qu'elle cristallise offrent une différence majeure, à savoir l'importance de l'entreprise, à la fois instance de légitimation et principe de légitimité. Le premier univers de référence est l'entreprise et non directement, comme c'est le cas pour les "*professions*", la société tout entière. De cela découlent toute une série de décalages d'avec le modèle "*profession*", laissant entrevoir la nécessité de définir un autre modèle, celui de la fonction d'entreprise.

1. DES CONCEPTIONS DE L'ACTIVITÉ

1.1. Contestations sur la définition de l'activité

Nous l'avons vu, définir la Logistique, pour le praticien, est une opération qui ne revêt pas exactement la même signification que pour les promoteurs. Ainsi, les définitions des praticiens les plus engagés dans la promotion sont assez proches de celles que nous avons rapportées plus haut, tandis que d'autres renvoient plus nettement à une pratique particulière; à une définition "*générale*" et plutôt théorique s'oppose alors une définition de l'activité propre de celui qui parle. Ces définitions, qui sont aussi proposées, curieusement, par certains "*militants de la Logistique*", s'opposent parfois nettement aux théories des promoteurs.

A côté de définitions simplement reprises de la théorie ou de la promotion, d'autres rejoignent celles-ci, telle cette définition de la Logistique comme "*vision de l'entreprise*" : "*Si on se situe au niveau stratégique, on dit : "il faut avoir une philosophie du business, une vision. Je pense que la logistique c'est d'abord une vision de l'entreprise."* (I7, chimie)

Cette "*vision*" peut aussi être nommée "*culture*" (ou sensibilité), elle est liée aux conceptions logistiques mais aussi à la position transversale de la Logistique et du logisticien, à la démarche globale. Elle est aussi ce qui rapproche le logisticien de l'entrepreneur : "*on doit assurer une permanence dans le même sens que nos patrons, une pérennité de l'entreprise*" [D1, distribution non-alimentaire].

La définition de la Logistique comme technique est assez généralement rejetée, mais ce rejet recouvre des conceptions différentes. Pour les uns "*il faut à un moment dépasser la technique*" (I3, confection) et c'est ce dépassement même qui fait passer de la logistique à la Logistique, à une fonction stratégique. Pour les autres, la Logistique ressortit avant tout au bon sens : "*la technique, en logistique, il n'y a rien (...) c'est du bon sens*" (D4, distribution). Cette opposition ne recouvre pourtant pas exactement la coupure entre les praticiens engagés dans la promotion de la démarche et les autres. Et si, par exemple, les conceptions de l'enseignement à la Logistique qui en découlent diffèrent bien évidemment, elles n'interdisent pas l'accord sur l'essentiel : la nécessité d'un enseignement *ad hoc* et plus largement l'accord sur l'existence d'une démarche spécifique.

L'absence d'accord sur ces points marque ainsi la coupure la plus profonde entre logisticiens. Certains d'entre eux, en effet, dénie toute spécificité à la Logistique, tout caractère novateur.

"Avec la crise pétrolière, on a commencé à parler de logistique. On pourrait se poser la question : c'est quoi, la logistique ? Personnellement, je dirais même les organisateurs, il y a longtemps qu'on s'intéresse à cette partie-là (...) sans prononcer le mot logistique. (...) On se met à parler de logistique parce qu'il faut réduire les coûts, ça on savait le faire, même si les organisateurs parlaient d'approche systémique. Mais la logistique je dirais que c'est un peu de l'organisation."

"Chez (X, important Consultant), j'étais quand même un spécialiste de la production. On appelait pas encore ça de la logistique. On appelait ça l'ordonnancement, les achats, les méthodes, les méthodes de production. Tout ça c'était de la gestion de flux finalement au sein de l'entreprise." [ex 11].

Séparant ainsi la "chose" (qui existait avant) du "mot", ces logisticiens s'opposent aux promoteurs et plus largement aux logisticiens revendus. La Logistique ne saurait être pour eux un principe d'identification et ils ne se définissent pas comme "logisticiens".

Les définitions "officielles" sont jugées trop floues, générales et trop peu en rapport avec la réalité vécue par les praticiens : "C'est très vaste, comme domaine. Et chaque entreprise, en fait, fait de la logistique à son niveau. On met un petit peu ce qu'on veut sous le terme logistique. Le développement n'est pas le même dans toutes les entreprises." [I10, agro-alimentaire].

Ce peut être aussi la définition large (dont on a vu l'utilité dans une visée de mobilisation) qui se voit mise en question, en tant qu'elle semble, de ce fait, ne pas pouvoir pour certains constituer un principe d'identification :

"- Mais c'est quand même vous le logisticien de l'entreprise ?

- Oui, mais tout dépend de ce qu'on met derrière le mot logistique. Si on regarde les définitions de l'ASLOG (...) eh bien ça fait quand même pas mal de monde. Je crois qu'il faut aussi qu'on distingue le logisticien qui exploite et celui qui construit. Alors, qu'est-ce que c'est qu'un logisticien ? Bientôt, tout le monde y sera." [D1].

Les innovations techniques mises en avant par les promoteurs notamment en tant qu'elles attestent du caractère complexe de la Logistique sont mises en question :

"Ce sont des techniques archi-connues. Il suffit de lire et de se renseigner. Les palettes ça se modifie, les chariots, eh bien c'est des chariots. Ça évolue, ils sont plus ou moins pilotés automatiquement. Enfin c'est de l'électronique, mais c'est comme n'importe quelle voiture. On passe de la 2CV à l'AX, tout simplement." (D4, distribution)

La mise au point de logiciels de gestion de stocks, d'emplacements est jugée par le même logisticien simplement "amusante" tandis qu'il dit des logiciels d'organisation des tournées de livraison que "ça ne marche jamais, ces trucs là."

La remise en cause la plus profonde émane de cet ex-logisticien, devenu directeur d'une filiale, dans laquelle il n'a pas mis en place de Logistique : "La logistique est incluse, je dirais, à l'intérieur de la direction technique pour partie parce qu'il y a forcément une interface avec le commercial quelque part. Mais ça se gère relativement facilement. Je m'appuie sur trois hommes : une direction technique, une direction commerciale, une direction financière et administrative. Avec ces trois bonshommes, moi, j'ai tout.(...) Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de problèmes logistiques, il y en a plein, il y a tout à faire. Mais comme il y a tout à faire, on a pris les choses dans l'ordre d'importance des facteurs." (ex-11)

L'ordre d'importance conduit à privilégier la vente :

"Si on ne vend pas, on n'a rien. Fabriquer on y arrive toujours, mais vendre, c'est ça...(.) Après, tout le reste, c'est des fonctions un peu "mal nécessaire" et la logistique en fait partie". Pourtant,

la Logistique est pour lui "très importante, je crois." mais "non pas parce qu'elle est importante entre guillemets. Elle est coûteuse et, je dirais, inutile. Si on pouvait la supprimer, ce serait la meilleure des choses à faire".

La Logistique comme démarche, si elle résoud les problèmes posés entre autres par des innovations organisationnelles antérieures, est amenée à connaître le même sort, se voir dépasser à son tour : "Il faut améliorer pour faire passer cet inconvénient, et ainsi de suite comme ça. C'est le progrès. Mais on sait toujours que quand on a franchi une colline, il y en aura une autre derrière et ainsi de suite comme ça, jusqu'à ce qu'on vous mette sous la pierre avec la croix dessus." [ex-11].

On est loin alors de la Logistique comme démarche et fonctions stratégiques, appelées selon ses promoteurs à inspirer les décisions à tous les niveaux, loin aussi de ce dans quoi se reconnaissent les logisticiens revendiqués.

1.2. Le profil adéquat

La description du profil du logisticien idéal est bien évidemment étroitement liée à la définition que l'on donne de l'activité. Elle est aussi largement déterminée par un point sur lequel tous semblent s'accorder et qui représente sans doute la plus grande réussite de la promotion de la Logistique, le caractère managérial, d'assez haut niveau, s'opposant à une définition purement opérationnelle, de la fonction. A partir de ce point consensuel, toutefois, l'on peut définir nombre de profils différents.

On est passé, selon ce logisticien, d'un profil "physique" à un profil plus "intellectuel", et il faut en tirer les conséquences : "à mesure que l'on monte c'est de plus en plus une question de management. (...) Parce que c'est une question de coordination, d'optimisation, de répartition de délégation de gestion... mais plus que de la gestion, du management et moins des questions de compétences techniques. Mais ce que je crois, c'est qu'en France, en logistique, on traîne encore ces habitudes de ... comment dire, d'activité manuelle. Pendant longtemps, j'en suis persuadé, on donnait le grade de contremaître, de chef d'équipe à l'ouvrier qui était le meilleur. Pourquoi ? parce que c'était justifié (...) simplement parce que le monsieur pouvait dire à un ouvrier : "pousse toi, je vais te montrer comment il faut faire". Et je crois, mais ça c'est une réflexion personnelle (...) qu'on a tendance à voir la même chose dans ce qui est de moins en moins du travail physique mais du travail intellectuel, on continue ces habitudes, ce qui fait qu'on arrive au niveau d'incompétence. (...) Un excellent représentant ne fera pas forcément un bon chef régional des ventes, et inversement. Je sais que je ne ferais pas un bon chef de dépôt et encore moins un bon chauffeur." [16, ago-alimentaire].

La comparaison qui vient alors facilement, chez ce logisticien et chez d'autres, est celle du directeur ou du président : "Le président de (ma société) ou celui de Saint Gobain, c'est pas le monsieur qui sait mieux faire les choses que l'ensemble du personnel. Il n'est pas capable de dire à son directeur financier : "regardez moi ce bilan, vous y prenez comme un manche, je vais vous faire voir." C'est pas son métier, il n'est pas compétent. ...Personne ne peut se targuer d'être le roi de la tarification des transports, de connaître en même temps tous les automatismes qu'on peut introduire dans un magasin et être en plus un génie de l'informatique. (...) Alors, si on imagine que la logistique c'est que de la technique, évidemment on ne va jamais trouver ça." [17, chimie].

D'où l'on pourra déduire : "Dans la mesure où l'on a une philosophie correcte sur ce que peut être une fonction logistique à l'intérieur d'une entreprise, une fonction d'ensemble comme une fonction vitale (...) probablement que l'homme qu'on va rechercher c'est un généraliste avec une

certaine expérience et compétence, une certaine ouverture d'esprit et qui probablement a des capacités qui sont très importantes." (idem).

C'est là que les divisions commencent à poindre. Généraliste, oui, mais jusqu'à quel point ? Chez ce logisticien, il ne faut pas prendre cela au pied de la lettre puisque, si c'est un coordinateur, "cela ne veut pas dire qu'il n'a pas de moyens. Il ne suffit pas de mettre une casquette "coordinateur" et puis de dire : "vous coordonnez". Il y a aussi un minimum de compétences techniques". (idem), compétences techniques qu'il faut bien définir.

La définition que l'on donne de la Logistique prend alors tout son poids. Si l'on estime que celle-ci n'est qu'une sous-discipline de l'organisation, ces compétences seront celles de l'ingénieur en organisation, si l'on estime que la Logistique est une discipline en soi, on prônera plutôt une formation spécifique, qui viendra se greffer, sur un "socle" constitué d'une formation d'ingénieur ou qui pourra se suffire à elle-même.

Parce que, d'un côté, la population rencontrée est majoritairement issue d'écoles d'ingénieurs, parce que, de l'autre, la promotion requiert la venue d'ingénieurs, notamment en tant que leur présence atteste de la valeur de la fonction, la formation d'ingénieur est la plus souvent mise en avant comme correspondant parfaitement à l'activité et nonobstant ce que l'on pense par ailleurs de la formation à la Logistique (cf. infra). Et selon que l'on constitue la Logistique en discipline complexe, requérant de fortes capacités à l'abstraction, à la mathématisation ou que l'on y voit une activité de pur bon sens, on passera par des chemins argumentaires différents, pour arriver à peu près au même point. "La Logistique, ce n'est que des techniques. C'est de la recherche opérationnelle, c'est des mathématiques, c'est de la gestion de flux, c'est du process, c'est de la production" et pour cela, "ce qui manque, c'est des ingénieurs systèmes". (M. Josse, Fondation pour la Logistique)².

La citation suivante montre en quoi une formation d'ingénieur peut garantir "le bon sens". Si nous citons l'extrait suivant dans sa longueur, c'est qu'il a le mérite d'explicitier assez parfaitement ce qui reste implicite chez nombre d'autres logisticiens, pris entre une définition assez minimale de l'activité (en apparence), qui en affirme la simplicité, et un profil requis assez élevé. On peut voir alors, que la "simplicité de l'activité", prémisses du raisonnement, se voit contredit par celui-ci : "En fait, il y a des gens qui sont des autodidactes, qui ont bâti à la rigueur des systèmes, qu'aujourd'hui donc ça devient de plus en plus organisé, de plus en plus complexe, d'une certaine manière et donc il y a des gens qui sont plus diplômés qui arrivent. **Mais il n'y a pas de profil particulier.** Parce qu'est-ce qu'on fait quand on est logisticien ? Logiquement, **le métier en soi est d'une simplicité biblique. C'est très simple.** Même si on prend au niveau de la production, ce n'est pas plus compliqué, à la rigueur. Donc, en terme de métier, ce n'est pas un métier complexe. Quand on compare un métier comme ça à un métier industriel, il a des siècles d'écart."

Par rapport à l'argumentation "typique" de la Logistique, on voit que le locuteur n'oppose pas, comme c'est l'habitude, autodidaxie et "construction de système". Pourtant, une complexité nouvelle induit l'arrivée de diplômés, complexité qui n'empêche pas que le métier soit "d'une simplicité biblique". Ce va-et-vient entre des idées *a priori* contradictoires continue : "Maintenant,

2 On remarquera la revendication de la Logistique comme ensemble de techniques, qui semble s'opposer à l'idée du manager "au dessus des savoirs techniques". Il faut bien voir pourtant que ces deux définitions se rejoignent dans la valorisation de l'activité : dans un cas, la technique est implicitement définie comme un savoir mineur, que l'on pourra dire "étroitement spécialisé", placé du côté de l'exécution, et l'opposition permet de placer la Logistique du côté de la conception, du stratégique ; dans l'autre cas, techniques renvoie à un ou des corpus scientifiques (recherche opérationnelle, mathématiques) et à la production "au sens noble", (i.e. parfaitement distincte de la "production" comme philosophie dépassée de l'entreprise, cf. supra).

il y a d'autres aspects. Ca demande une réactivité extrême, la logistique, qui est contraire à l'industrie. Donc ça va faire partie du profil. Est-ce qu'une formation est capable de donner ça ? Non. C'est peut-être pour ça qu'il n'y a pas d'école de logisticiens."

Pas de nécessité d'un enseignement spécifique, donc. Et c'est bien cela qui semble être en jeu. Si le logisticien affirme qu'"il n'existe pas d'école de logisticiens" c'est qu'il n'existe pas d'école d'ingénieur en Logistique et qu'il n'est pas nécessaire d'en créer une. On aurait tort pourtant de penser que n'importe qui de bon sens peut alors devenir logisticien : *"Il faut avoir un esprit analogique, donc il faut pouvoir passer d'une expérience à l'autre et pouvoir sortir quelque chose par comparaison. Ca par contre, ça s'apprend. Par exemple dans mon métier d'origine, le design d'une unité, j'en ai fait aussi. (...) Ce sont des choses qu'on peut apprendre. Le sens de l'organisation, ça s'apprend. Dans une école d'ingénieur, on apprend ça."* On voit bien ici comment le locuteur fait de son propre profil le modèle du profil adéquat. *"Dans mon métier...", "dans une école d'ingénieurs" (... que j'ai fait).*

Puis, le logisticien énumère toutes les compétences nécessaires à ce métier (qui ne semble plus si simple...) : *"capacité de synthèse", "relations humaines", "gestion du personnel", "contacts commerciaux", "négociations commerciales" (ce qui s'apprend "en partie, parce qu'on est commerçant dans l'âme ou on ne l'est pas"), "un esprit synthétique et analytique", pour ne pas simplement être "un utilisateur (de l'informatique) qui dispose, contraint et forcé" mais celui qui bâtit un cahier des charges précis. "Donc, quand on regarde tout ce que je viens de citer, ce sont des formations complémentaires et généralistes d'un ingénieur de formation différente, à la rigueur.(...) On retrouvera ces formations-là à des degrés différents dans toutes les écoles d'ingénieurs."*

La recherche de flexibilité, l'automatisation, sont, comme dans l'argumentaire de la promotion, convoquées pour justifier la nécessité d'un profil élevé. Mais ce qui, avant toute chose, justifie qu'on ait besoin d'ingénieurs, c'est la nécessité d'un "esprit structuré" : *"Pourquoi ingénieur ? (parce qu')on manipule beaucoup de chiffres. L'aptitude aux chiffres, ça s'apprend. Logiquement, un ingénieur est confronté à cela, à l'aptitude aux chiffres. Donc ça veut dire qu'il a un esprit formé de sorte qu'il acquiert vite les notions de grandeurs, par exemple, ou il est rapide en calcul. La réaction va de pair, vous pouvez rater ou vous pouvez vous planter complètement aussi. Donc logiquement cette rapidité en calcul est un élément important. Pourquoi ingénieur ? L'ingénieur théoriquement a un esprit structuré, qui peut être néfaste d'ailleurs à certains moments, structuré d'une manière assez cartésienne. Quand on dit ça, on dit qu'il a un esprit organisé et il aime organiser. Tandis qu'un commercial a moins ce côté-là. On peut faire d'un ingénieur un petit commercial, mais on ne peut pas faire d'un commercial de grande envergure un ingénieur. (...) C'est même impossible parce qu'il y a des choses qui viennent d'une tournure d'esprit. Quand je dis calcul, c'est important, mais en fait, à la rigueur ce n'est pas ça le plus important. C'est la différence d'esprit qui est importante."*

La "simplicité biblique" du métier semble donc principalement renvoyer à la question du savoir spécifique, de la Logistique comme discipline scientifique et d'enseignement. au-delà, et nous y reviendrons, il nous semble surtout que ce qui permet de rendre compte des différences entre cette position et celle que défendent les promoteurs de la Logistique, c'est la priorité donnée ici à un principe d'identité, de valorisation de soi et de son activité, autre que la Logistique elle-même. On peut dire qu'ici le titre d'ingénieur revêt plus d'importance que celui de logisticien. Mais on peut aussi penser que le locuteur affirme sa légitimité à exercer cette activité face à ceux qui pourraient exciper d'une formation *ad hoc*.

Du côté, justement, des promoteurs de la démarche, on retrouve la même préoccupation, de justifier sa position face aux nouveaux diplômés mais sans la ressource, bien sûr, d'en nier la valeur ou la nécessité. C'est alors l'expérience qui sera invoquée, mais une expérience que l'on ne saurait comparer à celle des autodidactes contre lesquels se définit le profil idéal du logisticien, une expérience "*réfléchie*", pensée, l'expérience de ceux qui inventent un métier. Si l'on ne nie pas l'intérêt de formations dont on a suscité la création et que l'on "*contrôle*" quand on n'y intervient pas, on tend toutefois à sérieusement en relativiser la portée. Ainsi, Laurent Grégoire, vice-président de l'ASLOG, envisageant l'arrivée, sur le marché du travail, des diplômés de Logistique, pense qu'il ne leur faudra pas moins de 10 ans de pratique avant d'être vraiment opérationnels à haut niveau (i.e. à son niveau).

Michel Josse, cheville ouvrière de la Fondation pour la Logistique, engagé dans sa tentative de création d'une école d'ingénieurs Logistiques, opère une manœuvre sensiblement équivalente mais part du "*constat*" qu'il n'existe pas encore de formation *ad hoc* digne de ce nom. Il affirme donc recruter des ingénieurs diplômés de grandes écoles qui ne sont, selon lui, opérationnels qu'au bout de deux ou trois ans, après qu'on leur ait inculqué, sur le terrain, le savoir spécifique nécessaire.

L'opposition ingénieur/commercial, que l'on a vue abordée par le logisticien sus-cité et qui sous-tend l'opposition ASLOG/SOLE, est fréquente chez les Logisticiens ingénieurs d'origine et explique sans doute pour une part le rejet de la formation à la Logistique dont on a vu qu'elle est principalement implantée dans des écoles de commerce ou dans les facultés. Les "*littéraires*", comme les nomment plusieurs de nos interlocuteurs, se voient disqualifiés parce que non-scientifiques, bien sûr, et donc *a priori* peu apte au "*calcul*", ou à la "*formalisation mathématique*" (suivant que l'on affirmera ou non le caractère scientifique de la démarche).

Il faut enfin noter une dernière position en ce qui concerne le profil idéal, celle que défendent le plus souvent les autodidactes, en accord avec l'idée qui veut que l'on érige son propre parcours en modèle, prônant une attention prioritaire à l'expérience.

L'expérience comme formation n'est pas défendue par les seuls autodidactes. La différence réside dans le statut qu'on lui accorde. Alors que les logisticiens ingénieurs la mentionnent avant tout pour expliquer leur propre position, pour rendre compte de leurs propres compétences en faisant état de la manière dont ils les ont acquises, les logisticiens autodidactes tendent plutôt à lui accorder une forte importance dans la définition du profil ; ou si l'on veut, alors que les premiers insistent plutôt sur le caractère particulier de l'expérience, les seconds en mettent en évidence le caractère général ou généralisable.

L'aspect "*modèle*" du parcours généralisé dans ses effets se voit pourtant modéré par rapport à son équivalent chez les diplômés, en tant qu'il apparaît, aux yeux mêmes de ceux qui le défendent, comme moins évidemment légitime. Il est donc plutôt présenté comme un modèle alternatif, dont on rappellera qu'il a **aussi** une valeur, et non, comme chez les ingénieurs, comme le seul modèle envisageable. On pourrait parler de "*modèle honteux*" dans la mesure où ceux qui le défendent admettent malgré tout le système dans lequel le diplôme revêt une légitimité absolue.

A l'opposé des très rares personnalités suffisamment sûres d'elles pour défendre cette position sans se soucier de ce qui est généralement admis on trouvera alors ce responsable de l'ordonnancement et du stockage de l'entreprise II, recruté malgré certaines oppositions par le fondateur de la division Logistique et que nous avons rencontré à la veille d'un départ en retraite anticipée.

Visiblement choqué par cette "mise sur la touche" au nom de la "complexification", ce cadre autodidacte la justifiait lui-même, se décrivant comme incapable d'assurer une fonction qu'il remplissait jusqu'alors de manière apparemment satisfaisante et pour laquelle il allait être remplacé par un ingénieur.

1.3. Les opinions sur la Logistique comme science et sur son enseignement

Les opinions défendues par les logisticiens que nous avons rencontrés sont cohérentes avec ce qu'ils disent du profil idéal. On peut toutefois préciser en détaillant par niveau la formation et en envisageant notamment les niveaux de formation intermédiaires (Bac + 2 ou 3) dont il n'était pas question plus haut parce qu'aucun de nos interlocuteurs n'envisage pour ce type de diplômés une accession rapide à un niveau de direction Logistique. Or on peut voir que l'opinion sur la formation Logistique varie fortement suivant les niveaux, en cohérence avec certains raisonnements rapportés plus haut mais aussi avec l'idée que l'on se fait de la Logistique comme science.

Laissant indifférents un grand nombre de praticiens, la recherche en Logistique voit aussi son caractère scientifique fréquemment mis en doute, y compris, paradoxalement, au sein des promoteurs de la démarche.

Questionnés sur la façon dont ils se documentent à propos de la Logistique, nos interlocuteurs, ou du moins ceux qui se documentent effectivement, mentionnent plus volontiers des revues comme *Logistiques magazine* ou la *Revue Française de Logistique*, voire des revues plus générales l'*Usine Nouvelle*, ou de transport, plutôt que des revues scientifiques comme l'*Entreprise Logistique* ou des ouvrages théoriques. Ce qui est avant tout privilégié, c'est la transmission d'expériences d'autres logisticiens et l'on cherche avant tout (de même qu'à travers les diners-débats qu'organisent les associations ou encore les visites d'entreprises) des "recettes" transposables dans la situation vécue par soi.

La recherche en Logistique proprement dite (qui ne publie qu'à la marge dans ces supports), est souvent ramenée, justement, à un ensemble de recettes³, que l'on s'en réjouisse, qu'on le déplore ou même qu'on le dénonce. Ainsi, ce logisticien de la distribution [D1] y voit une démarche avant tout empirique : "C'est la confirmation théorique de l'expérience pratique des gens. Il y a plusieurs auteurs qui se sont mis à écrire des livres, qui finalement consignent leur expérience et ont essayé de conceptualiser, modéliser, théoriser cette expérience. Dire que je n'en ai rien appris serait tout à fait immodeste de ma part. Au contraire, ça donne un champ visuel plus important sur des aspects que je connais moins."

D'autres nient que cet "essai" ait réussi : "Vous ne trouverez pas de traité de logistique, vous ne trouverez que de la littérature du genre recettes de cuisine (...) Il n'y a pas de concept même de logistique et on a très peu réfléchi en termes de théories. (...) C'est très descriptif. (...) Les maths, c'est du concept et très peu d'applications. Là, c'est complètement l'inverse : on est devant un truc concret d'application et il n'y a aucun concept." (T1, venu de la distribution et impliqué un temps dans la promotion).

Pour ce consultant, enfin, la recherche en Logistique se voit un peu disqualifiée pour le caractère trop "commercial" de certaines opérations (il est à noter que, à l'instar de ce qui se fait souvent

3 C'est-à-dire cela même dont se défendent certains auteurs, notamment Tixier *et alii* (1983).

dans la recherche en gestion, la plupart des chercheurs en Logistique ont aussi une activité de consultant) : "*Beaucoup d'entreprises (de recherches) ont des aspects à la fois professionnel et commercial. Moi je préfère que les gens fassent de la recherche et ne soient pas liés aux aspects commerciaux.*" [C1].

Au sein du groupe des promoteurs de la Logistique, il semble que les opinions quant à la recherche soient liées à quelques dissensions d'avec les chercheurs et l'on retrouve l'idée d'une "*confirmation théorique de l'expérience des gens*" mais sur un mode quelque peu dénonciatoire, avec la revendication d'une paternité sur certaines des idées qui s'y développent.

Les attaques sont parfois plus acerbes mais aussi plus personnelles et il n'est pas de notre rôle de les rapporter ici. On peut pourtant noter qu'elles sont le fait de personnes aujourd'hui en retrait au moins relatif par rapport au travail de promotion de la Logistique. En effet, quoiqu'ils pensent de la recherche en Logistique ou des chercheurs en particulier, les logisticiens reconnaissent un intérêt dans la promotion de la Logistique, dans la mesure où l'on ne peut imaginer une activité socialement valorisée qui ne donne lieu à enseignement, impliquant la construction d'un corpus théorique.

Les critiques adressées à la recherche en Logistique sont étroitement liées à l'opinion que l'on défend sur l'enseignement. On peut classer ces opinions en trois groupes :

a) ceux pour qui le lien recherche/enseignement ne fait pas problème non plus que le lien formation/emploi puisque la Logistique est une science (qu'elle soit de gestion ou qu'elle ressortisse aux sciences de l'ingénieur) aux applications pratiques évidentes. On trouve dans ce groupe une bonne partie des promoteurs de la démarche, bien sûr, et relativement peu de praticiens⁴.

Les deux groupes suivants ont en commun de ne voir dans la science logistique qu'un ensemble de recettes :

b) un groupe pour lequel l'enseignement de la Logistique tire justement sa légitimité et son efficacité de cette caractéristique. On insistera alors sur le fait que la plupart des enseignants sont (ou ont été) des praticiens (le locuteur, entre autres) et que cette transmission d'expérience permet la formation de candidats très rapidement opérationnels. On trouve dans ce groupe des promoteurs de la Logistique plutôt praticiens et des praticiens non militants (mais impliqués).

c) un dernier groupe, enfin, assez réduit dans notre échantillon, pour qui ce fait disqualifie l'enseignement à la Logistique, dont on pourra dire qu'il prétend transmettre en une ou plusieurs années un corpus que l'on peut dispenser en quelques heures :

"Les formations à la logistique sont courtes. Et pourquoi sont-elles courtes ? Pas d'enseignement, pas de concept. Disons que c'est trop jeune comme idée ou c'est peut-être un peu réduit." [T1].

On peut inclure dans le même groupe d'autres praticiens qui voient dans cet enseignement un simple "*phénomène de mode*", qui conduit à rebaptiser des enseignements au transport ou à d'autres sous-parties de la Logistique de ce titre, hors de tout changement de contenu.

Il faudrait toutefois ajouter un dernier groupe, le plus nombreux dans notre échantillon, qui, en ce qui concerne la formation **aux postes de direction Logistique**, n'a pas d'avis, ne connaît pas et se refuse, en conséquence, à le juger, voire qui prétend ignorer jusqu'à l'existence d'un

4 Au sein de notre échantillon, qui ne comporte pas, il faut le rappeler de logisticiens des industries militaires ou "high tech".

tel enseignement. Il semble que ce groupe de "*ne sait pas*" rassemble en fait des opinions assez dissemblables, souvent indifférentes, parfois d'une hostilité contenue. L'affirmation d'ignorance, dans ce dernier cas, serait "*militante*" : j'ignore parce que je veux ignorer, parce qu'il n'y a rien là qui mérite mon attention.

Ainsi, suivant que l'on "*croit*" ou non à une science Logistique, on envisagera différemment ces formations. Dans un cas, on y verra la possibilité de doter les directions Logistiques d'un personnel capable de "*penser Logistique*", d'être capable de comprendre le système à défaut (et puisqu'il n'en est pas besoin) d'être capable de le concevoir. Dans l'autre, c'est la connaissance des recettes qui primera et la notion, que l'on retrouve dans toute argumentation en faveur d'une élévation du niveau de recrutement, à savoir l'"*ouverture*", l'"*adaptabilité*", etc. De plus, les "*techniques*" que le directeur de la Logistique, en tant que manager, n'a pas besoin de connaître, sont utiles à ses subordonnés qui ont en charge l'aspect "*opérationnel*" de la fonction.

Nombre de logisticiens attribuent un rôle de promotion de la démarche aux formations de niveau moyen, visant les petites et moyennes entreprises dont on remarque qu'elles ne peuvent, dans l'optique d'une éventuelle création de division Logistique, prétendre attirer un ingénieur ou un diplômé d'une école de gestion à un tel poste. Aussi, ces formations permettraient de pourvoir ces postes et de permettre à ce type d'entreprise de profiter, à leur échelle, des bénéfices que l'on peut tirer de la Logistique. Recrutés sur de simples postes de responsables transport, par exemple, ou de responsables de la manutention, les titulaires de ces diplômes, de par leur formation, seraient en position d'émettre des suggestions et des prétentions de création d'une division Logistique ou au moins de proposer des solutions Logistiques. Pour la promotion de la Logistique, c'est le moyen de faire pénétrer la "*sensibilité*" (ou la "*culture*") Logistique dans un type d'entreprise qui échappe pour le moment à son travail de promotion et qui représente la majeure partie du tissu économique français.

Manière d'envisager les problèmes qui se posent à l'entreprise et dans l'entreprise, la "*sensibilité Logistique*" est alors une de ces "*philosophies*" managériales dont il importe finalement assez peu qu'elles aient ou non des bases scientifiques. La formation, au-delà d'un contenu purement informatif, est vue comme le moyen de faire passer cette "*philosophie*", d'inculquer un point de vue et de doter les individus d'un "*langage commun*".

Par delà les différentes conceptions de l'activité Logistique qui se font jour au sein du groupe des logisticiens, une vision fait l'accord qui définit la Logistique comme une activité managériale, marquant la relative réussite de la promotion Logistique à cet égard, dans la mesure où elle visait à fonder ce caractère. L'hétérogénéité des individus qui composent le groupe, de leurs profils et de leurs parcours, permet pour une large part de rendre compte des différences constatées, et l'on peut se ranger à l'idée que c'est là la simple conséquence de la jeunesse du groupe, appelée donc à se modifier sinon à s'homogénéiser. S'il y a bien un "*groupe*", il reste pourtant à le caractériser. Après avoir vu les définitions de la Logistique "*en soi*", étudier les définitions de la Logistique "*pour soi*", c'est-à-dire ici la façon dont les logisticiens envisagent la Logistique dans leur carrière ou dans leur vie, comme un métier, une profession, ou comme une étape dans une carrière, état transitoire ou "*définitif*". De cela, mais aussi du sens que l'on accorde à l'adhésion à une association "*professionnelle*", l'on tentera de déduire le caractère plus ou moins "*professionnel*" au sens fort du groupe.

2. UN GROUPE PROFESSIONNEL ?

La population des logisticiens semble se partager entre ceux qui voient la Logistique comme une fin en soi, comme un "métier"⁵ et ceux pour qui elle est une étape dans leur carrière. Ces deux conceptions opposées se rejoignent pour attester du succès au moins relatif du travail de promotion de la Logistique puisqu'elles font la preuve que l'activité a bien passé du statut de fin de carrière pour cadre autodidacte à celui d'une activité suffisamment valorisée pour que l'on puisse envisager soit d'y faire carrière, soit y voir un tremplin pour une carrière "transversale" de manager. Elles n'en engagent pas moins des conceptions parfaitement incompatibles de cette activité. Le futur projeté, symptôme non seulement d'une conception de l'activité mais aussi d'une image de soi, induit des façons différentes de décrire le parcours antérieur, celui qui a amené le locuteur à la Logistique ; sur la base d'expériences apparemment équivalentes, des histoires différentes se construisent qui font de la fonction présente une étape logique dans un parcours réfléchi ou un aboutissement (mais non une fin), la rencontre d'un individu et de ce qui apparaît parfois comme plus et autre chose qu'une fonction, une voie, au sens fort, qui donne un sens à ce qu'on a vécu avant. Entre ces deux positions tranchées, enfin, le "marais" de ceux qui n'éprouvent pas le besoin de donner un sens fort à leur vie professionnelle et qui peuvent quasi indifféremment décrire la fonction Logistique dans l'un ou l'autre des registres, s'en remettant au "hasard" et aux opportunités pour décider de ce que sera leur futur.

Aucun de ces groupes ne fait exception à une règle assez générale qui veut que le "hasard" entre pour beaucoup dans l'explication des parcours professionnels. C'est plus ou moins "par hasard" que l'on est venu à la Logistique, ce qui n'empêche nullement de développer par ailleurs l'idée d'un sens de la trajectoire professionnelle. Le choix s'opère dans un champ de possibles perçu (ou décrit) comme aléatoire⁶.

De même, les choix opérés sont expliqués par des motivations individuelles dont la teneur ne joue apparemment pas comme facteur discriminant. Le thème des motivations individuelles, cependant et à l'inverse de l'invocation du hasard, permet de dégager une information quant à un fonds commun des différentes conceptions, celui-là même que nous mettons en évidence à propos du profil. A l'accord sur le caractère managérial de la fonction correspond une homogénéité des motivations qui renvoient principalement au pouvoir, entendu au double sens de **pouvoir dans l'entreprise** et de **pouvoir pour l'entreprise**, c'est-à-dire l'utilité : vouloir aller "là où (l'on) peut apporter le plus". Il y a donc un accord sur le fait que la fonction Logistique

5 Le terme de "métier" est nettement plus employé que celui de "profession" pour caractériser l'activité. Ceci renvoie probablement à un sens plus fort du premier terme dans le langage commun. Il va de soi qu'il faut l'entendre ici plutôt dans le sens qu'il revêt dans l'intitulé "Arts et Métiers" que dans le sens sociologique où il engage les conceptions du corporatisme, du "système des métiers", renvoyant à des activités plus manuelles qu'intellectuelles.

6 Le fait que l'invocation du "hasard" ne soit justement pas discriminant et semble n'influer en rien sur les différentes façons que l'on a de décrire son parcours nous conduit à ne pas le traiter plus avant. On peut simplement noter que les approches en termes de "stratégies", de "projets professionnels" ne rencontrent apparemment pas, chez ceux-là mêmes qui devraient logiquement y adhérer, un assentiment sans partage. On peut penser que cela ressortit à l'explication proposée pour rendre compte du rejet du carriérisme : invoquer le hasard, n'est-ce pas rappeler que l'on n'est pas constamment à la recherche des opportunités de carrière, n'est-ce pas affirmer que l'activité du moment prime sur la poursuite de l'intérêt propre. On ne peut pas à la fois "faire coulot" et travailler pleinement.

est un lieu de pouvoir⁷, un lieu de décision, mais aussi un lieu où l'on peut faire beaucoup parce que peu de choses ont été faites, comme le constatent les promoteurs de la démarche. Cette caractéristique de l'activité Logistique, sur laquelle la quasi-totalité de nos interlocuteurs s'accorde, est celle qui se voit le plus souvent invoquée pour justifier d'optiques opposées. Parce que la Logistique représente un pouvoir, on peut envisager d'y faire carrière ou au contraire y voir un tremplin (ce qui suppose malgré tout que l'on n'y trouve pas toute l'importance que l'on recherche) vers des fonctions de direction. C'est en tous cas ce qui explique la venue sur un tel poste.

2.1. Les "carriéristes"

Pour les carriéristes (mot que l'on voudra bien entendre, donc, débarrassé de ses connotations péjoratives), la Logistique apparaît comme une fonction-clé dans une stratégie de carrière non seulement pour ce caractère mais aussi de par sa "globalité". Si l'on veut bien se souvenir de ce que nous écrivions concernant la proximité revendiquée du regard du logisticien et de celui de la direction, on comprendra aisément le raisonnement des carriéristes. Fonction transversale, lieu d'un arbitrage "en fonction de l'intérêt général de l'entreprise", la Logistique peut être considérée comme le lieu d'un "apprentissage" des fonctions de direction. Elle permet, soulignent les logisticiens, de connaître l'ensemble de l'entreprise, de saisir les logiques différentes guidant l'action des uns et des autres, et confère donc ce "point de vue global" si proche d'un point de vue directorial.

"La logistique a plutôt tendance à préparer des gens à une fonction globale d'entreprise.(...) A partir du moment où vous n'êtes pas directement responsable de la production mais que vous êtes largement impliqué dans les problèmes de production, que vous êtes très proche des commerçants, du marketing, je dirais qu'on est un petit peu avec tout le monde, ce qui fait que si un jour on me confie des responsabilités qui seraient directement opérationnelles sur toutes les fonctions entreprise, je veux dire que je me sens prêt." [I1].

Si l'on n'envisage pas d'y faire carrière, c'est aussi (outre les ambitions dont on fait montre) parce qu'"une fois qu'on a mis en place le système, il n'y a plus rien à inventer, alors on essaye d'aller voir ailleurs. J'ai fait le projet et puis je l'ai mis en place. Et puis après, j'ai dit au président" : "voilà, moi ça m'ennuie, la suite. Qu'est-ce qu'on va faire d'autre ? Sinon, je m'en vais." [exII].

Les carriéristes, qui sont les moins portés à voir dans la Logistique un principe d'identité et une science, se trouvent par là les plus proches de la théorie Logistique qui prône pour ces raisons la dissolution de la fonction⁸.

Occuper la position du carriériste n'est sans doute pas à la portée de tout logisticien. Nonobstant les questions de profil (on peut penser qu'un centralien a plus de chance d'aboutir à une position de direction, par exemple), les opportunités diffèrent bien évidemment selon les situations, selon les entreprises. Ainsi une entreprise comme I1, petit groupe industriel, offre des possibilités de direction par ses filiales : "Je n'ai pas encore 40 ans. Donc à 50 ans je ne

7 Dont on remarquera éventuellement qu'il n'est pas suffisamment reconnu. Ainsi ce logisticien, à propos de son expérience militaire dans l'approvisionnement : "J'avais plus de responsabilités que certains officiers. Il suffisait que je plante tout l'approvisionnement. Ils n'avaient plus de camions. Ils avaient l'air de quoi ? C'était assez comique". Et l'on retrouve ainsi l'un des principes du processus de valorisation de la Logistique : faire reconnaître un pouvoir là où l'on ne voit que des opérations.

8 Certains déduisent de cette caractéristique de la Logistique (qui ne rencontre pas l'assentiment général, on l'a vu) le modèle du logisticien le plus proche du "professionnel", allant d'entreprise en entreprise mettre en place la Logistique.

serai certainement pas directeur logistique, certainement pas. Si je regarde mes deux prédécesseurs, il y en a un qui a pris la présidence d'une filiale de notre groupe et le second qui vient de prendre la direction générale d'une autre filiale."

Le fait de se trouver en poste dans une telle entreprise ne se doit pas qu'au hasard, le carriériste choisissant son poste en fonction de tels critères. Ainsi le logisticien sus-cité explique son choix par le fait que l'entreprise I1 est leader sur son secteur, qu'elle se développe : *"quand vous êtes dans une entreprise qui grossit, eh bien vous profitez de sa croissance"*. Ce qu'il ne dit pas mais qu'on peut juger probable, est qu'il a très certainement été informé, lors de son recrutement, du destin de ses deux prédécesseurs. Le savoir aujourd'hui, en tout cas, est ce qui explique que ce soit *"la première fois (qu'il) dépasse trois ans dans la même fonction."*

Ceci nous amène à appréhender plus finement la situation du carriériste. Il nous a été donné de rencontrer ce que l'on pourrait appeler un *"carriériste contrarié"*, qui, arrivé dans l'entreprise où il se trouve actuellement sur la base d'un choix rationnel prenant en compte ce type de caractéristiques d'entreprise, a vu ses espérances s'écrouler à la suite d'une conjonction d'un rachat et d'un changement dans le mode de gestion des personnels, un recrutement par recours prioritaire au marché externe se substituant à un large recours à la promotion. Plus généralement, l'évaluation faite à l'origine de la situation de l'entreprise, des possibilités de carrière, peut se voir modifiée et justifier que l'on envisage finalement une carrière dans la Logistique. Compte tenu du caractère dynamique de telles réévaluations, on peut rencontrer des logisticiens qui n'ont pas encore cru bon de trancher et oscillent entre deux positions. Le logisticien de l'entreprise I4, par exemple (récit 2) est venu à la Logistique sur une position plutôt carriériste, comme on l'a vu. Il s'impliquait, au moment où nous l'avons rencontré, dans la promotion Logistique (quoique modérément), sans pour autant envisager explicitement une carrière dans la fonction. Les différentes stratégies de carrière qui s'offrent à lui, les différentes évaluations qu'il peut faire des postes qui lui sont proposés décideront sans doute de ce que sa carrière s'effectuera dans ou hors la Logistique, tant il est vrai qu'un poste de directeur Logistique d'une grande entreprise est une meilleure position que directeur général d'une petite. *"J'ai décidé de faire carrière au plus haut niveau en logistique. Mais j'aurais très bien pu dire : au bout des trois ou quatre premières années (chez X), après la gestion de flux, maintenant je vais faire du marketing ou je vais faire de la production directement. L'ingénieur Bac + 5 ou au delà⁹, très franchement je ne le vois pas, à moins de viser un poste de direction Logistique intégrée niveau direction générale, membre d'un comité de direction, je ne vois pas trop ce qu'il peut espérer de cette fonction-là (...). Il y a relativement peu (d'entreprises) où le poste de directeur logistique est à un rang de grande direction.(...) Les autres, c'est plus souvent des responsables logistiques souvent rattachés à d'autres fonctions, direction industrielle ou autres. Donc je dis qu'un ingénieur grandes écoles ou au-delà, légitimement ambitieux, risque de ne pas faire de vieux os. Il apprend plein de choses et il s'en va. (...) Ce ne sont pas des gens qui tiennent durablement ces postes."* [I4, confection].

2.2. Les "logisticiens de métier"

La position du *"logisticien de métier"* n'est pas l'exact opposé de celle du *"carriériste"* et le terme de *"métier"* n'a pas, dans les propos des logisticiens, le sens qu'il peut avoir, par exemple, dans l'expression *"système des métiers"*. Si certains logisticiens décrivent leur activité par ce mot (que n'utilisent pas les *"carriéristes"*), ils n'écartent pas pour autant toute idée de

9 C'est là le profil du locuteur.

changement d'activité. Les "logisticiens de métier" n'en développent pas moins une conception de l'activité et une pratique (implication, notamment, dans la promotion de la démarche) qui les différencient nettement des "carriéristes". L'étude des occurrences du terme "métier" permet de mieux comprendre ces conceptions et de caractériser une certaine façon d'occuper la fonction.

"C'est plus qu'une profession, c'est un métier", déclare Pierre Carrère qui voit là, toutefois, une contradiction avec ce qu'il affirmait à propos du profil de "non-technicien", de généraliste. Reprenant alors le terme de "profession", "parce qu'il y a vraiment beaucoup de choses qui sont différentes par rapport à d'autres activités, (qu')il n'est pas question d'avoir des espèces de gens qui sont interchangeable", P. Carrère développe l'idée d'une adéquation nécessaire des personnes et de l'activité, qui marque le caractère "professionnel" de celle-ci. "Il y a la question de la personnalité qui entre en jeu. Comme je disais souvent à mes chefs de dépôts, parce qu'ils râlaient: -- "Ah, des représentants, ils ne peuvent pas comprendre..." - "S'ils étaient avec une tournure d'esprit comme la vôtre, ils seraient chefs de dépôt. Mais si vous aviez une tournure d'esprit de vendeurs, vous seriez représentants." "Donc je crois qu'on peut parler de métier, de profession, mais je dirais presque d'individus. Il y a des gens qui sont logisticiens, qui sont ingénieurs, qui sont directeurs d'usine et qui ne pourront pas être responsables du marketing".

Ce qui justifie que l'on parle de métier, ici, c'est l'existence d'une "tournure d'esprit", principe d'une "identité professionnelle" : on **est** logisticien et l'on **n'est pas** responsable du marketing, parce qu'on a certaines qualités et pas d'autres. La contradiction qui gêne Pierre Carrère est à ce titre intéressante : il n'est pas, pour le sens commun, de "métier" qui ne suppose la détention d'un savoir spécifique. Dans cette optique, la Logistique telle qu'il l'a définie, managériale, n'est pas un métier. Pourtant, elle l'est à ses yeux, et même "plus qu'une profession". On peut penser que ce "plus" renvoie à une conception dans laquelle "métier" suppose "vocation", "état", tandis que "profession" serait un synonyme de l'anglais "occupation" et non ce "métier qui a un certain prestige par son caractère intellectuel ou artistique, par la position sociale de ceux qui l'exercent" dont parle le Petit Robert.

La notion d'"état d'esprit" est fréquemment invoquée par les "logisticiens de métier", sous cette forme ou sous celles d'une "façon de voir", d'une "culture", d'une "sensibilité". Elle permet sans doute d'expliquer un thème relativement fréquent parmi ces logisticiens, celui de la rencontre avec la Logistique, rencontre enchantée, dont on fait parfois une figure du destin, et que l'on peut envisager comme la rencontre d'un "état d'esprit" et d'une activité, ou plus d'une discipline, "idéologie" ou façon de voir l'entreprise : "j'étais fait pour ça". "C'est un métier où je suis arrivé il y a trois ans et je regrette presque de ne pas y être allé avant, parce que je deviens passionné. Je m'y passionne." [I2, optique] (ce qui explique, selon lui, qu'il s'investisse dans la promotion, nous y reviendrons).

La Logistique comme destin est aussi au principe d'une révision de l'histoire personnelle par laquelle on montre que, indépendamment des titres successifs que l'on a connus dans sa carrière, on a toujours fait de la logistique. Il est ainsi curieux de voir que des itinéraires professionnels très semblables, faits, logiquement, de passages par diverses fonctions de la chaîne logistique (approvisionnement, ordonnancement, etc.), peuvent, suivant les individus et leur degré d'identification à l'activité, être décrits comme une suite de positions sans autre lien que l'individu qui les a occupées, dont il tire simplement une expérience utile, ou au contraire comme une véritable trajectoire, dotée d'un sens fort.

La formation continue à la Logistique tient à cet égard, on l'a vu, un rôle important et la plupart des "logisticiens de métier" y ont d'ailleurs fait un passage, prélude le plus souvent à un

investissement dans les associations de promotion. On peut même penser que c'est là leur fonction principale. Les logisticiens qui les ont suivies mettent en effet l'accent sur l'inculcation de cet "état d'esprit" plutôt que sur l'acquisition de connaissances. "Il y a des formations pour des directeurs de la Logistique, il y a plein de choses, c'est très amusant. Et puis, en règle générale, c'est très général, ce genre de choses, c'est une culture." [D4, membre fondateur de l'ASLOG].

La formation à la Logistique joue comme lieu de diffusion d'une culture, d'une sensibilité commune à un milieu qui se constitue pour une part à travers elle. "J'ai recherché une formation spécifique, c'est là que j'ai fait le CESTRAL. Et puis quand même pour aller un petit peu plus loin, ce n'est pas uniquement pour avoir de la formation, mais c'est pour connaître un peu mieux ce milieu-là et on n'en sait jamais assez, surtout quand c'est un milieu qui est naissant."

Cette rencontre, pourtant, et c'est là que le "métier" de logisticien diffère du métier tel que l'envisagent les sociologues, peut n'être que provisoire et cette conception n'exclut pas d'éventuelles autres rencontres. Le logisticien de l'entreprise I2 décrit ainsi les positions qu'il a occupées antérieurement dans les mêmes termes et s'il s'oppose aux carriéristes, ce n'est pas en considérant sa position actuelle comme définitive : "Il y a les carriéristes et les autres. Je préfère être dans les autres, parce que la carrière vient si elle vient. (...) Si vous êtes cohérent et régulier, les choses arrivent comme elles doivent arriver. (...) Ce n'est pas réfléchi. Puisque vous me posez la question, je ne me dis pas : je vais faire de la logistique, parce que je pourrai très bien arriver à telle fonction de l'entreprise. Je vois très bien ce que je pourrai faire, mais ça vient, ça vient, et si ça ne vient pas, ce n'est pas grave." "Il faut se régaler, quand on travaille, se faire plaisir, parce qu'il n'y a pas que la finalité carrière. (...) Il faut faire son métier avec sérieux."

Logisticien est un "état", mais c'est un état conjoncturel. Et les compétences que le "métier" requiert, aussi bien que "l'état d'esprit", pourront parfaitement être transposés dans certaines autres fonctions et notamment des fonctions de direction générale. Ne supposent-elles pas aussi un "point de vue global" ?

Cette conception du "métier de logisticien", la notion d'"état d'esprit" qui la sous-tend, sont fondamentales pour comprendre le sens de l'adhésion aux associations de promotion, autant qu'à l'inverse cette compréhension éclaire la Logistique comme métier.

2.3. Associations : le sens de l'adhésion

Le sens qu'accordent les logisticiens à leur adhésion à une association de promotion de la Logistique¹⁰ varie en relation évidente avec la conception qu'ils ont de la Logistique. L'implication dans la promotion est d'autant plus forte que l'on fait de la Logistique un principe d'identité, fut-il provisoire et instable. Toutefois, à ce propos comme à d'autres, les clivages se construisent sur un fond commun à la majorité des adhérents. Si certains logisticiens croient à la nécessité de promouvoir leur "métier" au contraire d'autres, tous s'accordent à reconnaître l'importance du rôle d'information des associations, à faire de la fréquentation des rencontres et manifestations un moyen privilégié de se perfectionner par la mise en commun des expériences. Ce que les logisticiens les plus impliqués entendent promouvoir, par ailleurs, est plus une démarche, voire une "culture", une "façon de voir", qu'un poste. Tandis que les

10 L'ASLOG, en l'occurrence, puisque la quasi-totalité des logisticiens interrogés en sont adhérents. Pour ce qui concerne les autres associations, nous n'avons rencontré (à deux exceptions près, pour la fondation, D2 et I4) que des responsables, président ou secrétaire général.

logisticiens "dégagés" se donnent comme but l'amélioration des performances de leur propre entreprise, les "militants" y ajoutent celle de toutes les entreprises.

2.3.1. L'information : progresser dans sa pratique

La plupart des logisticiens que nous avons rencontrés (11 sur 16) ont été contactés par le biais de l'ASLOG, deux par celui de la Fondation pour la Logistique, un par celui de l'ASIT (en tant que président) et sur les deux restant, un était aussi adhérent de l'ASLOG.

Le sens que donnent les uns et les autres à cette adhésion varie toutefois et il nous a même été donné de rencontrer un cas où le logisticien ne se souvenait plus d'avoir jamais adhéré, tandis que d'autres, adhérents de longue date (voire depuis l'origine), avaient des responsabilités dans l'association et lui consacraient une part non négligeable de leur temps. Mais tous invoquent comme objectif premier de leur adhésion un besoin d'information. En cela, les associations Logistiques (ASLOG et SOLE, tout au moins) remplissent un rôle voisin de celles consacrées à des fonctions plus établies.

L'une des premières démarches du nouveau logisticien accédant à son poste est ainsi de se renseigner sur l'existence d'une association *ad hoc* pour en savoir plus. Le logisticien de l'entreprise I2 rapporte qu'il a pensé "qu'il devait bien y avoir une association pour fédérer cet ensemble de possibilités", à l'instar de l'association dont il faisait partie en tant que directeur d'usine.

"Je suis adhérent de l'ASLOG parce que ça me permet de rencontrer d'autres logisticiens. Je crois que c'est le point important. Qui ont les mêmes problèmes que moi.(...) C'est intéressant parce que du point de vue relationnel on a souvent les mêmes choses. Au niveau technique, on utilise les mêmes méthodes. (...) On se conseille mutuellement." [I5].

Les doutes que l'on peut avoir à propos de la Logistique comme métier, comme science, etc., n'empêchent nullement de vouloir se perfectionner dans ce que l'on fait, d'aller plus loin et pour cela de s'enquérir des solutions qu'on pu trouver d'autres logisticiens.

"Je suis adhérent de l'ASLOG, c'est toujours intéressant de savoir ce que font les autres. L'objet n'est pas, une fois de plus, de définir le pourquoi des choses." [T1]¹¹.

Pour les logisticiens "dégagés" ce mode d'information est pourtant mis en équivalence avec d'autres, plus informels. Le logisticien de l'entreprise I1 indique ainsi qu'il ne suit plus les réunions de l'ASLOG parce qu'elles s'inscrivent mal dans son emploi du temps mais qu'il s'informe par le biais de visites d'entreprises, de voyages d'études qu'il organise lui-même, mettant à contribution son réseau personnel.

Le clivage entre logisticiens "dégagés" et "militants" se fait plus net à propos des groupes de travail et de réflexion mis en place par l'ASLOG¹², qui ne sont que rarement invoqués par les

11 Ce logisticien était adhérent avant de passer chez un prestataire. On peut noter ici que l'adhésion, chez les prestataires et les consultants peut revêtir un sens particulier et plus intéressé, trouver des clients. "Nous, si on est adhérents, c'est plus pour des raisons basement commerciales, de pouvoir rencontrer des directeurs logistiques" (consultant). Cette franchise est toutefois assez rare et le phénomène est plus souvent mentionné par des logisticiens d'entreprise sous forme dénonciatoire.

12 ... et par la SOLE : n'ayant, pour cette association, rencontré que des responsables, nous ne pouvons généraliser ce qui est avancé pour les adhérents de l'ASLOG. Les groupes de travail de la SOLE sont pourtant sa fonction première et sa participation à la promotion plus modeste. Les motifs de sa création américaine, le souhait de la NASA de voir avancer la réflexion sur les questions Logistiques, des motifs équivalents pour la Thomson et sa création française nous conduisent à penser que la démarche est assez différente, pour les individus, de celle des adhérents de l'ASLOG.

premiers. Il en va de même du produit le plus populaire de ces groupes, le tableau de bord Logistique, dont on pourrait pourtant penser qu'il est une ressource nécessaire à tout logisticien, à moins qu'il ne faille inverser le raisonnement et faire des difficultés rencontrées l'un des principes d'une adhésion de fond à l'association, de l'implication dans le "militantisme Logistique".

2.3.2. Militer pour une vérité nécessaire au monde des entreprises

Le témoignage de Laurent Grégoire, vice-président de l'ASLOG et sans doute parmi les plus actifs de cette association, éclaire remarquablement les raisons de l'implication dans la promotion de la Logistique.

Appelé à justifier de cette implication, Laurent Grégoire avance plusieurs raisons. La première est qu'il a l'âme associative, "*la vie associative étant pour (lui) un élément essentiel de la société civile, démocratique, tout ce que vous voulez.(...) Donc il était logique, à partir du moment où j'ai une activité professionnelle que je m'intéresse à des associations professionnelles liées à mon métier.*"

Le deuxième élément qu'il avance lie son expérience propre dans l'entreprise et son "militantisme" Logistique : "*Plusieurs journalistes écrivant sur nous (m'ont dit) : "C'est assez amusant mais vous êtes particulièrement des militants dans la logistique". C'est une des caractéristiques des responsables de l'ASLOG, il n'y a aucun doute. Ce sont des personnes qui croient à leur métier, au développement de leur métier, qui veulent agir pour que ce métier se développe. Je pense que c'est un peu vrai de toutes les nouvelles fonctions, de tous les nouveaux métiers (...) Nous sommes un certain nombre à vouloir faire progresser notre métier et à vouloir le faire ensemble, alors qu'il y a eu des fonctions qui se sont développées sans associations militantes. Et je pense que c'est lié à ce que nous sommes dans l'entreprise. Nous sommes non pas des arbitres (...) mais des médiateurs (...) c'est à dire que nous sommes au service des autres pour coordonner toute la chaîne logistique. (...) Et à partir de là, nous avons à vendre notre métier à l'intérieur de l'entreprise et à nous défendre, à développer notre métier. Donc il est assez logique que ce que nous faisons à l'intérieur de l'entreprise nous le faisons aussi à l'extérieur.*"

Parce que l'on doit lutter pour faire sa place dans l'entreprise, et dès lors que l'on a le goût de l'action collective, il apparaît en effet normal que l'on mène aussi la lutte pour faire la place de la Logistique dans l'environnement de l'entreprise, c'est-à-dire dans l'ensemble des entreprises, dans le système éducatif, etc. et l'on peut penser, à l'inverse, que lorsque cette lutte n'a pas lieu d'être dans l'entreprise, parce que la place est déjà faite ou que rien ne s'y oppose, on envisage moins facilement de s'impliquer dans un combat collectif.

Le cas du logisticien de l'entreprise I2 (récit 3) fait exception, qui n'a pas eu, comme on l'a vu, à véritablement lutter au sein de son entreprise et ne s'en implique pas moins dans la promotion. Ce cas permet de saisir un autre principe de l'action, qu'invoquent la plupart des "logisticiens de métier" et dans lequel on peut voir la "cause" pour laquelle on lutte, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

"*Quand on défend la logistique, ce n'est pas un poste, ce n'est pas une fonction qu'on défend, c'est beaucoup plus un état d'esprit, un état d'esprit d'une vue globale des choses.*" [I5, bureautique]

Il faudrait ici se souvenir des propositions contenues dans l'argumentaire de la Logistique et le concevoir comme ce qu'il est aussi pour les "militants de la Logistique", un ensemble de

convictions : la Logistique est fondamentale aujourd'hui pour la compétitivité des entreprises et c'est ce qui justifie que l'on doive lutter pour l'imposer, dans l'entreprise et dans son environnement. La "rencontre" de l'individu et de la fonction, cette adéquation entre un "état d'esprit" partiellement préexistant et la démarche est aussi décrite comme la rencontre de ceux qui se voient au service de l'entreprise et des entreprises et d'une "vérité" permettant de mieux servir ces intérêts. Cette lutte suppose un certain détachement par rapport aux intérêts des individus logisticiens, qui s'effacent (relativement) derrière l'intérêt de l'entreprise et de l'intérêt économique de la nation. *"Le premier but de l'ASLOG n'est pas, contrairement à toutes les associations, d'apporter des services à ses membres. Le premier but de l'ASLOG, c'est de promouvoir la fonction logistique. Donc c'est un but exogène et je dirais militant, pour ne pas dire missionnaire."* (Laurent Grégoire)

"C'est un engagement personnel", poursuit L. Grégoire, et coûteux: *"Votre adhésion c'est d'abord de nous aider à faire des interventions un peu partout, à intervenir dans les journaux, intervenir -c'est évidemment ce qui demande le plus de temps- dans les organismes de formation, et Dieu sait qu'il y en a beaucoup."* (afin, rappelons-le, que *"l'on ne dise pas n'importe quoi"*, que la vérité Logistique ne se voie pas pervertie ou galvaudée). Les métaphores religieuses ne sont d'ailleurs pas exceptionnelles et l'on trouve, aux côtés du "missionnaire" de L. Grégoire, le "bâton de pèlerin" du logisticien I2, qui, de conférences en enseignement et en colloques, sillonne la France pour faire le récit de sa réussite Logistique, tandis que d'autres affirment être *"entrés en logistique"*.

Et si l'on défend la fonction et non simplement cette *"vue globale des choses"*, cette démarche, c'est que pour certains, comme Laurent Grégoire, elle est la seule garantie de la pérennité de cet *"état d'esprit"* : Il faut *"continuer de faire passer l'état d'esprit : chassez le naturel il revient au galop"*. *C'est ma propre expérience ici dans mon entreprise, je le dis souvent à mes étudiants : au retour des vacances, c'est systématique de mes patrons, je dois réexpliquer la démarche logistique. Elle n'est pas naturelle. Expliquer que l'on peut en même temps améliorer la qualité de service en réduisant les coûts, ce n'est pas naturel."* (L. Grégoire).

Mais ce n'est pas là une simple défense du logisticien puisque là où il ne saurait exister en tant que tel, dans les petites PME, l'on veut malgré tout voir prise en compte la démarche : *"Ce qu'on veut, vis-à-vis de cet homme-là (le directeur général), c'est qu'il ait le souci de cette fonction."* (J.M. Mercier, président fondateur de L'ASLOG).

Aussi, la question du *"métier de logisticien"* se voit renseignée contradictoirement et Pierre Carrère définit l'ASLOG comme *"une association professionnelle moins le côté revendicatif"*, logiquement dans l'optique d'un effacement des intérêts professionnels devant l'intérêt général des entreprises, tandis que Laurent Grégoire affirme : *"Ce n'est pas pour moi un métier directement. C'est une fonction. (...) Fonction qui peut être remplie par une personne ou par une autre. Elle peut être remplie dans certaines entreprises par le directeur informatique, pourquoi pas ? La seule chose, c'est que je lui demanderai dans la mesure du possible de mettre sur sa carte : 'directeur informatique et logistique', parce que ce n'est pas la même chose. La fonction peut être remplie par Dieu sait qui. Dans une PME, c'est peut être le directeur général. Mais il y a une fonction à remplir, qui est cette fonction de coordination globale de la logistique dans une entreprise. Et pour moi, il y a un certain profil pour les personnes qui doivent remplir cette fonction..."*

- *Quand vous voulez promouvoir le métier, ça dépasse l'intérêt de l'entreprise ?*
- *Oui, mais j'y trouve un intérêt aussi pour l'entreprise.*
- *C'est-à-dire ?*

- *J'y trouve un intérêt pour l'entreprise parce que je disais à l'instant que dans la mesure où je rencontre d'autres gens qui sont dans ce milieu-là, ils ont des expériences et des possibilités que nous ne voyons pas forcément dans cette entreprise-là. (...) C'est surtout dans ce but-là, pour voir l'évolution. C'est pour ça que je fréquente ce milieu et que je suis actif. Il y a des choses, il faut les faire avec sérieux, je dirais même jusqu'à la passion" [12].*

2.4. Les logisticiens comme groupe professionnel

L'existence d'un fonds commun à l'ensemble des logisticiens, de conceptions communes notamment quant à la nature "*managériale*" de la fonction Logistique, accrédite l'idée d'un groupe que l'on ne qualifiera de professionnel, toutefois, qu'en l'absence d'un qualificatif plus adéquat. Les divergences dont nous faisons état, en effet, recouvrent un accord sur ce qui apparaît comme l'objectif essentiel de la promotion de la Logistique : il s'agit d'une fonction de haut niveau, que seuls peuvent prendre en charge des cadres très qualifiés.

On peut voir par ailleurs une preuve de l'existence d'un groupe dans le fait que les différentes conceptions de la Logistique qui s'énoncent font l'objet d'un débat entre les logisticiens. Les "*autres*" sont toujours présents puisque l'on se définit par rapport à eux, les conceptions que l'on défend référant explicitement aux conceptions que d'autres défendent.

L'opposition sur la nature de la fonction comme métier ou étape dans une carrière, n'a manifestement pas, pour les cadres que nous avons rencontrés, le caractère décisif et tranché que nous lui accordions en premier lieu. Elle ne sépare pas des conceptions de type "*professionnelles*", au sens fort du terme, de conceptions "*occupationnelles*", si l'on veut bien nous passer le néologisme. Si cela était le cas, elle structurerait l'ensemble des conceptions et l'on verrait d'un côté des professionnels s'accordant sur l'idée d'un savoir constitué, de la nécessité corrélative d'une formation spécifique, pour qui le passage à une autre fonction serait un reniement et de l'autre des "*carriéristes*", moins soucieux d'une quelconque définition de la Logistique que de ses caractéristiques dans un contexte particulier (celui d'une entreprise) envisagées uniquement en fonction de stratégies de carrière, ne référant jamais aux autres membres du groupe. Or il n'en est rien : le carriériste pur est introuvable, nombre de militants de la Logistique n'écartent pas l'éventualité d'un changement dans leur carrière et la science Logistique comme les formations qu'elle inspire ne font pas l'unanimité au sein même des organisations de la promotion Logistique. Cette opposition, métier ou étape, nous l'avons vu, renvoie plutôt à des positions individuelles et instables, liées à des conjonctures, des situations particulières dont le caractère transitoire ou non, qui explique pour une part ces positions, dépend de facteurs indépendants des individus. L'existence d'un groupe ne fait pas de doute mais son caractère "*professionnel*" est problématique de par l'aspect transitoire et relativement fortuit de l'identification à l'activité.

Il reste bien sûr que la Logistique est jeune et que la conséquence principale en est que les sortants des formations spécifiques sont encore rares et n'occupent qu'exceptionnellement des postes de direction Logistique. Or on connaît l'importance des formations spécifiques dans la construction des groupes professionnels et dans le sentiment d'appartenance qui les cimente. On devra donc considérer que la question reste en suspens ce qui n'empêche pas pourtant de se poser celle de sa pertinence en ce qui concerne les fonctions d'entreprise et la Logistique en particulier.

3. LOGISTIQUE ET PROFESSIONNALISATION

3.1. L'homme et l'entreprise

Pour comprendre ce qui différencie fondamentalement le processus que nous avons tenté de décrire et celui que l'on a coutume d'appeler, à la suite des sociologues anglo-saxons, professionnalisation, il faut appréhender une figure centrale de ce processus absente de celui de la professionnalisation, l'entreprise.

Nous ne prétendons certes pas traiter ici de l'entreprise en général, mais simplement apporter une contribution à la réflexion qui s'amorce aujourd'hui en sociologie sur cette notion, en relevant quelques éléments propres à l'éclairer, aussi modestement que ce soit.

Si l'on oublie momentanément la question de l'intérêt, au sens un peu réducteur de la rationalité économique, dont nous espérons avoir montré qu'elle ne pouvait permettre de rendre compte entièrement de la promotion de la Logistique, il reste avant tout un travail sur "l'image" ou les "représentations" sociales de l'activité, que l'on pourrait aussi qualifier de travail "identitaire", n'était le flou qui entoure encore la notion d'"identité professionnelle".

Une telle préoccupation n'est certes pas absente des processus de professionnalisation, ou plus largement des mouvements liés à une "profession"¹³, mais elle prend, dans le contexte d'une fonction d'entreprise comme la Logistique, une autre coloration. Le domaine de référence, n'est pas seulement "l'occupation", les juges que l'on se donne ne sont pas les seuls "pairs", c'est dans l'entreprise en général et dans l'entreprise en particulier aussi, que l'on trouvera ces éléments.

Si l'on s'attache à l'entreprise en particulier, c'est-à-dire celle où exerce le locuteur (en l'occurrence le logisticien), on voit qu'elle intervient fortement dans la construction d'une image de soi, que ses différentes caractéristiques sont convoquées pour établir la définition de l'individu, pour la conforter face à l'interlocuteur extérieur que nous sommes pour lui.

Pour une part, ces caractéristiques correspondent effectivement à des indices généralement reconnus, dont on use pour situer les individus, pour caractériser leur position : la taille de l'entreprise, le volume des affaires qu'elle traite, son importance sur le marché, n'ont pas, en effet que des implications symboliques. on peut en déduire un niveau de responsabilité, de pouvoir, de salaire, un éventail de carrières possibles, bref, une position sociale.

Ce ne sont pourtant pas les seules caractéristiques qui seront mises à contribution. Ainsi le prestige dont jouit la marque ou le nom de l'entreprise, plus difficilement quantifiable et dont les implications pratiques sont bien moins évidentes, joue un rôle indéniable en rejaillissant pour une part sur l'individu.

Les caractéristiques techniques, qu'elles soient avérées ou simplement affirmées, ont leur importance qui suggère un lien avec l'activité de l'individu. Celui qui oeuvre dans une entreprise "de pointe", "high tech" ou plus vaguement "techno", semble s'attribuer implicitement, lorsqu'il invoque ces qualités, des caractéristiques correspondantes, une qualification plus pointue, par exemple.

¹³ Comme en témoigne l'actualité récente, qui voit les infirmières revendiquer un "non au mépris", ou les assistantes sociales qui souhaiteraient changer d'appellation, constatant que celle-ci ne jouit plus d'aucun prestige.

Le caractère transitif et réciproque des qualités de l'entreprise et de celles de l'individu peut se voir dans une figure inversée, où c'est la première qui se voit accordée une qualification *a priori* "individuelle", lorsqu'un interviewé, par exemple, décrit son entreprise comme "battante". Cet aspect du processus est difficilement traduisible dans une problématique de type "profession". Le mot même de profession, ou celui de métier, est souvent utilisé pour parler non de l'individu mais de l'entreprise. On en trouvera une illustration particulièrement intéressante pour notre propos dans des entretiens effectués auprès de cadres du transport (ou de la prestation Logistique). Un flou certain apparaît en effet à propos de la question de la Logistique comme profession, certains interviewés opérant des glissements continuels et parfois presque imperceptibles entre métier de l'entreprise et métier de l'individu. Le "métier de l'entreprise" semble pourtant primer qui fera dire dans un cas que c'est parce que ce métier est la Logistique que l'on peut appréhender ceux qui y travaillent comme "logisticiens" ou tout au contraire que le métier Logistique est celui de l'entreprise et non celui du locuteur, qui se définira alors par une position dans l'organigramme (directeur de...).

On entrevoit alors l'importance que ceci peut revêtir dans l'optique d'une promotion de la Logistique qui devient promotion de l'activité d'un secteur et, seulement indirectement, celle des individus. Peut-être n'est-ce pas là sans rapport avec le fait que l'association de promotion qui est présidée par un prestataire (la Fondation pour la Logistique) réunisse des personnes morales (entreprises) et non des individus.

A un autre niveau et pour revenir aux conséquences sur l'analyse du processus d'émergence de la Logistique de la figure de l'entreprise, il faut voir que celle-ci donne un éclairage particulier à l'action collective qui renvoie à la fois aux entreprises en général et aux entreprises en particulier, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises dotées d'une division Logistique.

3.2. La "profession" et la "fonction"

La comparaison du modèle de la "profession" et de ce qui pourrait constituer un modèle alternatif à celui-ci permet d'avancer quelques prémisses à une telle constitution. Pour cela, on devra envisager les diverses conséquences de ce point de vue de l'importance de la figure de l'entreprise. Il ne s'agira ici que d'une comparaison rapide qui devrait être continuée, simple indication de pistes possibles.

Le processus de création d'une fonction, ou sa valorisation¹⁴ offre certaines ressemblances avec un processus de professionnalisation, tel qu'ont pu le décrire les sociologues des professions : création d'enseignements spécifiques et développement d'une discipline *ad hoc*, l'affirmation d'une utilité (mais la nature de l'utilité diffère) de l'activité... Il semble que le modèle de la profession fonctionne comme référence implicite, en tant que la "profession" est le paradigme de l'activité socialement légitime, dans le processus de création de la fonction. Il serait ce qui fait qu'apparaît impensable la valorisation d'une activité qui ne donnerait pas lieu à un enseignement formalisé, reposant sur une "science". On peut expliquer ainsi que l'existence d'un tel enseignement soit posé comme nécessaire, alors même qu'on a quelque mal à rendre compte des raisons de cette nécessité. On voit ainsi tel logisticien dénier tout caractère scientifique à la recherche en Logistique et n'accorder que peu de crédit à son enseignement

¹⁴ Ces notes reposent bien évidemment sur nos observations à propos de la Logistique. Implicitement, le cas est généralisé. Seules des investigations complémentaires, sur d'autres fonctions (le marketing, par exemple), pourraient fonder une telle généralisation, qu'on devra prendre ici pour une simple commodité d'énonciation.

tout en appelant de ses vœux leur développement et en reconnaissant l'importance qu'ils ont pu avoir dans l'émergence de la Logistique dans les entreprises.

Mais la conformité du processus de création et de promotion de la fonction avec le modèle de la "profession" trouve vite ses limites, liées pour une bonne part à l'entreprise comme univers de référence.

On peut déjà voir à propos de l'enseignement en quoi le processus étudié s'écarte du modèle de la profession. L'objectif que mettent en avant les promoteurs de la Logistique pour rendre compte de leur forte implication dans l'enseignement apparaît minimal : il s'agirait avant tout d'éviter "que l'on dise n'importe quoi". Le modèle de la profession supposerait plutôt que l'objectif soit d'éviter que n'importe qui fasse n'importe quoi. De même, la discussion sur l'utilité comparée des différents niveaux de diplômes Logistique ne donne lieu à aucun débat sur la fixation d'un niveau minimum requis, d'un découpage précis des niveaux d'intervention mis en correspondance avec un équivalent en termes de niveau de formation et aucun de nos interlocuteurs ne se fait l'écho de préoccupations quant à l'institution d'un *numerus clausus*. Comment pourrait-il en être autrement ? Comment les entreprises pourraient-elles accepter qu'un dispositif de contrôle du recrutement et des conditions d'exercice de la "profession" vienne interférer avec leur mode de gestion des "ressources humaines" ?

De plus, l'utilité de l'activité, le besoin auquel elle est censée répondre, sont d'une toute autre nature que dans le cas des "professions". Pour ces dernières, l'utilité est sociale, voire humaine (la médecine). Dans le cas de la fonction, elle ressortit aux besoins et intérêts de l'entreprise ou plus largement des entreprises. La notion d'intérêt général n'est pas absente mais elle est retraduite par un passage de l'entreprise à un ensemble d'entreprises, au niveau national ou européen, entre l'intérêt de celle-ci et l'intérêt général au sens habituel, traduction qui bénéficie d'un contexte idéologique où l'entreprise est vue comme le vecteur de l'intérêt général.

Or la notion d'utilité sociale est fondamentale dans le modèle de la "profession". Nombre de propositions, de revendications lui sont directement liées. C'est elle qui justifie non pas seulement un enseignement *ad hoc* mais un niveau minimum de formation et un lien absolu entre la détention du diplôme et l'exercice : on ne peut exercer sans en être titulaire et l'être c'est se voir garanti (au moins en théorie) l'accès à la profession. Ceci est lié, tout comme l'enseignement laissé aux professionnels eux-mêmes, à l'idée d'utilité sociale, parce que le pouvoir que contient cette notion, le danger qui lui est afférent, interdisent qu'on laisse n'importe qui exercer, sans la garantie que représente le contrôle par les pairs, seuls habilités à juger de la compétence.

C'est dans le même esprit que peut être envisagée l'obligation d'un code de déontologie et d'un organe chargé d'en contrôler l'application, constitué de professionnels¹⁵.

Aucun de ces éléments (monopole d'exercice, contrôle par les pairs, code de déontologie) n'est présent, sous forme de revendication, dans le discours de promotion de la Logistique. C'est que l'utilité de la Logistique telle que la constituent ses promoteurs ne renvoie qu'à l'entreprise.

15 Le fait que la référence première en matière de "profession" soit la médecine (à partir de laquelle a été construit le modèle) donne un poids particulier à la notion de déontologie, liée alors à l'idée de vie ou de mort. Si l'on considère toutefois d'autres "professions" établies (c'est-à-dire fermées), comme l'expert-comptable, on voit que le "danger" peut être de nature très différente et que rien, alors, n'interdit *a priori* de penser la Logistique comme pouvant se plier à ce modèle et argumenter dans ce sens. Catherine Paradeise cite une argumentation dans ce sens émanant de représentants des chargés de relations publiques. On nous accordera que le danger potentiel d'une Logistique sans contrôle n'apparaît pas plus incongru. De plus, les architectes, dont l'éventuelle incompétence peut produire, de manière évidente, des drames avec mort d'homme, mais qui n'ont pas su (ou pu) obtenir le monopole d'exercice, ne disposent donc pas d'un droit de contrôle.

L'intérêt général est pour les logisticiens un intérêt local, par rapport à la société, général dans un univers particulier, celui de l'entreprise. C'est donc au sein de cet univers et seulement là, que pourront se trouver les juges du logisticien. Ce rôle reviendra, logiquement, à celui ou à ceux qui sont les représentants de cet intérêt : le ou les dirigeants de l'entreprise. Le jugement des pairs (comme fondant un contrôle de l'exercice) est dès lors inconcevable, puisque par définition les pairs sont extérieurs à l'entreprise en particulier, à l'univers de validité du contrôle. Le jugement des pairs, qui existe très probablement, n'est le support que d'un pouvoir très relatif, par exemple dans un cas de "recommandation".

3.3. Associations pour la Logistique et associations professionnelles

Les associations "professionnelles" consacrées à la Logistique, que l'on ne nomme ainsi que par une sorte d'abus de langage, ont, dans ce contexte, une toute autre fonction que les "vraies" associations professionnelles, celles qui sont liées à une "profession" reconnue ou prise dans un travail de reconnaissance modelé sur le modèle de la "profession".

L'ASLOG a été créée, comme on l'a vu, sous le nom d'"association des logisticiens d'entreprise". On notera le "d'entreprise" et l'on admettra qu'il n'est pas indifférent qu'en 1985 ses responsables aient changé son nom en "association pour la Logistique dans l'entreprise", faisant d'une association de praticiens une association autour d'une démarche, même si cette association ne se rallie pas pour autant à l'idée d'une nécessaire dissolution de la fonction.

Pierre Carrère, à qui nous demandions si l'ASLOG était ou non une association professionnelle nous répondit ceci : "oui, c'est une association professionnelle, **mais sans le côté revendicatif**". Cette réponse mérite qu'on s'y attarde et que l'on se rappelle, pour l'éclairer, le "logisticien **d'entreprise**". Les deux notions sont en effet étroitement liées : le lien avec l'entreprise affiché d'emblée dans une recherche de reconnaissance et l'"absence" de revendication sont deux aspects d'une même conception ou position. Il est difficile d'admettre qu'il n'y a, dans le mouvement en faveur de la Logistique, pas de revendication. Il y a au moins celle d'une reconnaissance. Pourtant l'assertion de P. Carrère est juste dans le sens où ce n'est pas une revendication "contre" mais une revendication qui va au contraire dans le sens des intérêts bien compris de l'entrepreneur et de l'entreprise.

L'association des **logisticiens d'entreprise**, à ses débuts, apparaissait au contraire comme porteuse de revendications exorbitantes (Latreille 82), adopter cette appellation, c'était dès l'abord désigner l'univers de référence des logisticiens, ce à quoi l'on est fidèle, c'était dire explicitement que l'association n'est pas une "association professionnelle" au sens fort, que les logisticiens n'entendent pas constituer une "profession" qui trouverait sa validation hors de l'entreprise. C'est, pour reprendre les catégories de A.W. Gouldner cité par M. Durand (1972), se situer du côté du "localisme" et non du "cosmopolitisme".

L'univers dans lequel se situe la promotion de la Logistique, l'entreprise, définit les interlocuteurs des promoteurs de la Logistique, ceux qu'il s'agit de convaincre, sont les dirigeants d'entreprise, que l'on doit donc rassurer avant toute chose. C'est aussi cela, en cohérence avec le reste, qui fait la différence avec un processus de professionnalisation pour lequel l'interlocuteur ne peut être que l'Etat (i.e. ses représentants), seul habilité à accorder le monopole d'exercice¹⁶. C'est encore cet univers qui jouera comme détermination forte de la

16 Il va de soi qu'il ne s'agit ici que du cas de la France et du mode de constitution des professions que ses modes d'organisation induisent.

forme de l'argumentaire de la Logistique, détermination médiatisée pour partie par la "nature" des interlocuteurs.

Dès lors, la question de la qualité des adhérents des associations de promotion de la Logistique voit son importance très relativisée (sauf à certain niveau symbolique, cf. *infra*).

3.4. Les entreprises dans la promotion de la Logistique

On a vu que les entreprises sont parfois parties prenantes dans les associations de promotion de la Logistique. Certaines de ces associations n'ont d'ailleurs pour adhérents que des personnes morales (c'est le cas de l'ASIT, de la Fondation pour la Logistique) tandis que d'autres, indépendamment de la qualité de leurs adhérents, ont à leur origine soit une entreprise : la SOLE, impulsée en France par la Thomson (et aux USA par la NASA), soit un organisme patronal : ASFOLOG, impulsée par la FEDIMAG. Si la part prise par l'IFTIM dans la création de l'ASLOG est difficile à déterminer (l'IFTIM n'est d'ailleurs pas une entreprise au sens où nous l'entendons ici, c'est-à-dire, implicitement, de production, de distribution ou de prestation), il est indéniable que l'AFT l'abrite et la finance pour partie, laquelle AFT est, rappelons-le, institutionnellement liée à un nombre important d'entreprises de transport.

Au delà de ces liens institutionnels, l'entreprise ou les entreprises sont partie prenante dans le "militantisme Logistique", de par l'attitude des praticiens "militants" qui se représentent comme étant d'abord au service de leur entreprise. Les entretiens que nous avons menés nous amènent à penser, en effet, que la poursuite de l'intérêt de l'entreprise ne saurait être réduite à un artifice rhétorique, une "figure obligée" déductible de l'univers où s'effectue la promotion. La loyauté à l'entreprise telle qu'affichée dans l'intitulé premier de l'ASLOG est une réalité (même si elle n'est que ponctuelle, liée à un moment de la carrière). L'"identification" à l'entreprise dont nous faisons état plus haut est sans doute un facteur explicatif de cette loyauté (une fidélité à soi-même) mais elle est aussi et surtout une conséquence au même titre que la fidélité des mécanismes mis au jour par certains théoriciens des organisations (Desmaretz, 1986).

L'adhésion à une association comme l'ASLOG, on l'a vu, peut se voir accorder plusieurs sens. Une adhésion à ses débuts, notamment, alors que la fonction Logistique ne jouissait que d'une visibilité et d'un prestige plus que relatif, n'a sans doute pas les mêmes motivations à son principe qu'une adhésion aujourd'hui, d'un directeur Logistique au statut stable, éventuellement ingénieur de formation. Les motivations de ce type, selon les intéressés, ressortissent plus à un besoin d'information, à un souhait de progression dans l'activité et donc, pour une part, au désir de mieux "servir" l'entreprise et ses intérêts.

On peut trouver le symétrique de telles motivations chez les entrepreneurs lorsqu'ils suscitent la création d'associations (qu'on a alors quelques difficultés à nommer "de promotion") pour la Logistique. Rappelons ici que c'est afin de voir ses "partenaires" industriels réduire leurs coûts de transport et autres problèmes de flux, que la NASA a impulsé la création de la SOLE américaine, que c'est pour voir mieux traiter certains des problèmes qu'elle rencontrait que la Thomson a impulsé celle de la SOLE française.

De même les associations consacrées plus particulièrement à la formation à la Logistique (Fondation, ASFOLOG) ont un aspect "utilitaire" certain : diagnostiquant un "besoin de qualification" insatisfait, les entreprises adhérentes se donnent les moyens de faire émerger des formations *ad hoc*.

Toutefois, et dans tous les cas, établir cela ne donne en aucune manière une explication définitive par les seules entreprises du processus d'émergence de la Logistique. Car il subsiste une question : qu'est-ce qui conduit les entrepreneurs à constituer ce que l'on rassemble sous le terme de "*chaîne logistique*" en problème, à faire le "*diagnostic*" de dysfonctionnements de cette chaîne, et surtout, pourquoi la Logistique plutôt qu'une autre démarche intégrative ?

Si l'existence d'un "*groupe logisticiens*" ne fait pas de doute comme en témoigne le fait que, dans leurs divergences mêmes, les logisticiens se déterminent les uns par rapport aux autres, sa qualification est problématique. Les caractéristiques du groupe, surtout lorsqu'on prend en compte son mode de constitution, c'est-à-dire notamment le travail de la promotion de la Logistique, les institutions qu'il a suscitées, les actions qui ont été menées, nous conduisent à le distinguer nettement de la "*profession*" au sens sociologique. L'importance de l'entreprise comme univers de référence et les valeurs qui lui sont rattachées, qui déterminent pour une large part ce mode de constitution du groupe, marquent un processus qui ne saurait être confondu, quelles que soient ses ressemblances, avec un processus de professionnalisation.

CONCLUSION

On ne saurait rendre compte de l'émergence de la fonction Logistique dans les entreprises françaises par la seule invocation d'un quelconque déterminisme technologique ou économique. La Logistique, entendue comme cet ensemble que nous avons tenté de décrire, conjonction de la "chose" et du "mot" recouvrant l'assemblage d'un mode d'organisation par intégration, d'une discipline scientifique tentant de le fonder, d'un enseignement ad hoc et d'un corps de spécialistes et d'experts réunis autour d'un référent commun, n'est pas une simple "évolution naturelle" des théories et des pratiques du management, comme l'affirment certains de ses théoriciens.

La Logistique est le produit de l'activité d'un regroupement d'acteurs aux intérêts divers et l'on ne peut en expliquer l'émergence sans étudier cette activité, ce travail de promotion. Les facteurs technologiques ou économiques généralement invoqués pour rendre compte du phénomène ne sont pas pour autant négligeables. Ils jouent un rôle fondamental dans le processus que nous avons tenté de mettre au jour comme éléments d'un contexte particulier, historiquement daté, créant les conditions d'efficacité du travail effectué par les promoteurs de la Logistique. On peut en effet se demander quelles auraient été les chances de réussite d'une telle "opération" hors des modifications profondes que connaît l'appareil de production, d'un contexte de crise économique et de crise des modèles de rationalisation antérieurs ou encore sans l'informatique, sans les conteneurs, etc.

Nous avons privilégié, dans l'étude de cette émergence, son aspect "professionnel", c'est-à-dire l'apparition d'un groupe professionnel qui lui est lié, en son principe comme en son résultat (provisoire). **L'hypothèse qui était à l'origine de cette étude et selon laquelle il y avait là un processus de professionnalisation à l'oeuvre ne se voit pas exactement confirmée** ou, plus précisément, la théorie des professions sous sa forme traditionnelle ne peut s'appliquer au cas des logisticiens **et il semble nécessaire d'élaborer un autre modèle**, plus proche de ce que nous avons pu observer.

Le jeu sur la définition de l'activité que l'on peut voir à l'oeuvre dans le processus étudié, l'argumentaire qui le fonde, ne sont pas certes pas sans rapport avec la "rhétorique du besoin" ou de la "vérité" repérée par Catherine Paradeise (1985) dans le discours des candidats à la professionnalisation, et l'action des promoteurs de la Logistique, plus largement, se conforme pour une bonne part au modèle d'action à l'oeuvre dans les tentatives de professionnalisation quelles qu'elles soient. Cette conformité relative est liée à l'observation de règles générales, de lois sociologiques à validité étendue qui font par exemple que toute activité professionnelle ne peut se voir valorisée socialement qu'à la condition de ressortir à la conception plutôt qu'à l'exécution, c'est-à-dire d'être définie comme telle, plaçant ainsi ceux qui l'exercent du côté de l'esprit opposé au corps (ici, celui des hommes "solides et dévoués" de la logistique)(Dumont 1973) ; lois qui font aussi que l'on ne peut imaginer d'activité noble ne donnant pas lieu à

enseignement, qu'il n'est d'enseignement noble qui ne se nourrisse d'une discipline scientifique, etc.

Mais le processus étudié s'inscrit plus précisément dans un univers particulier, celui de l'entreprise, doté de ses lois propres auxquelles se conforment aussi les promoteurs de la Logistique, ce qui induit certaines spécificités de l'action et particulièrement du discours de promotion. Dès lors, les limites de la présente étude sont (entre autres) celles que posent notre connaissance de l'entreprise. Mais à l'inverse, l'étude de l'émergence de la Logistique nous a permis d'avancer quelque peu dans cette connaissance ou tout au moins d'apercevoir quelques pistes le permettant.

Ainsi nous a-t-il été donné d'entrevoir le caractère paradoxal des définitions d'activités dans l'entreprise, des découpages en termes de fonctions, qui apparaissent éminemment locales, renvoyant souvent à des rapports de pouvoir et des compromis locaux, mais dont on ne peut pourtant rendre compte sans envisager le travail qui s'opère à un degré de généralité bien plus élevé, au travers d'institutions relativement autonomes par rapport aux entreprises en général et plus encore par rapport à l'entreprise en particulier. Le flou parfois extrême qui entache les définitions d'activités ou de fonctions d'entreprises dans la littérature managériale, lié à la multiplicité des définitions locales mais aussi à leur caractère transitoire et instable est ainsi cela même qui permet des opérations du type Logistique et dans le même temps ce qui y fait obstacle dans la mesure où cela semble interdire la généralisation de telle ou telle forme, objectif des promoteurs de la Logistique qui ont réussi à faire taire leurs divergences pour participer activement à la tentative de normalisation des définitions qui s'effectue actuellement à l'AFNOR.

Ce caractère à la fois local et général des définitions explique sans doute que le travail de promotion s'opère indissociablement à la fois dans et hors l'entreprise, entendue ici comme l'entreprise en particulier conduisant à s'interroger sur la validité de la frontière posée entre le dedans et le dehors. L'expression, que nous n'avons pas su éviter, "*environnement des entreprises*", le découpage retenu par nous pour traiter de ce travail dans l'entreprise et hors d'elle (au delà des justifications par la nature individuelle ou collective des acteurs) reposent implicitement sur l'idée de cette frontière que l'étude tend, malgré cela, à mettre en question. Si l'on ne peut traduire dans ce domaine l'expression de Norbert Elias de "*Société des individus*" qui posait la question de la légitimité scientifique de l'opposition société/individus, on pourrait sans doute avec quelque profit appliquer à "*l'entreprise et son environnement*" son concept de "configuration". Peut-être alors progresserait-on, selon les vœux de Denis Segrestin (1990), sur la "*question cruciale du rapport entre les entreprises et le système social*".

ANNEXE

CHAMP ET METHODE DE L'ENQUETE

Faute de disposer de données de cadrage satisfaisantes, la constitution du "panel" d'entreprises enquêtées ne visait pas à une quelconque représentativité en termes de secteur, d'activité ou encore de configuration Logistique. Cette impossibilité n'est pourtant pas un écueil dans la mesure où notre problématique conduit à rechercher une représentativité d'un tout autre ordre. Si l'on considère, en effet, les logisticiens comme un "groupe professionnel", cherchant à saisir son mode de constitution et le "travail de regroupement, d'inclusion et d'exclusion dont il est le produit", il apparaît bien plus pertinent de s'en remettre, pour la question de la représentativité, à ceux qui effectuent ce travail de regroupement, aux représentants institués du groupe.

Nous avons donc choisi... de ne pas choisir nous-mêmes les entreprises et les logisticiens à enquêter, mais de demander aux responsables d'associations de promotion de la Logistique de nous proposer quelques cas "exemplaires" de logisticiens et de configurations Logistiques.

La requête fut présentée aux responsables de l'ASLOG et de la SOLE, ainsi qu'à deux autres personnalités du "milieu" de la promotion Logistique. Les logisticiens rencontrés ont pour l'essentiel été contactés par l'intermédiaire de l'ASLOG (1) et travaillaient dans l'industrie (pour 7 d'entre eux), dans la distribution (2), le transport -ou la prestation Logistique- (3) et le conseil (2), nos autres informateurs nous permettant de prendre contact avec les logisticiens de 3 autres entreprises de l'industrie, 2 dans la distribution, 1 dans le transport et 1 consultant.

Parmi ces logisticiens, certains ont été interrogés à double titre : comme responsables d'association et au titre de leur position professionnelle. Il nous a semblé, en effet, que, compte tenu du caractère "dual" du travail de promotion, qui s'effectue à la fois au sein de l'entreprise en particulier et dans "l'environnement" des entreprises, chacun de ces modes d'action étant d'une certaine manière la retraduction de l'autre, dans un univers restreint ou dans un univers large, qu'on instituerait, en séparant strictement "promoteurs" et praticiens, une frontière qui n'a pas de sens aux yeux des intéressés et qui brouillerait la compréhension (2).

1 L'association SOLE regroupant les logisticiens d'un nombre peu élevé d'entreprises, appartenant à des secteurs "sensibles" (industrie militaire notamment), il était plus difficile à ses responsables de nous répondre favorablement.

2 De ce fait, les entretiens sont cités de deux manières différentes. Lorsque c'est le praticien qui parle de son expérience propre, il est désigné par le code affecté à son entreprise. Lorsque c'est le responsable d'association, il est nommé cité.

Les entreprises auxquels appartiennent les logisticiens enquêtés sont au nombre de 23. Elles se répartissent ainsi (ici précédée du code que nous leur avons affecté et qui est utilisé dans le corps du texte) :

I1 : travail des métaux, petit groupe industriel international (enquête dans la société mère)

I2 : para-chimie, PMI aujourd'hui rachetée par un grand groupe international

I3 : habillement

I4 : habillement, petit groupe français

I5 : construction électronique, filiale d'une société allemande

I6 : industrie alimentaire, filiale d'une société allemande

I7 : chimie

I8 : papier-carton

I9 : industrie alimentaire (viande et lait), filiale d'un grand groupe multinational

I10 : industrie alimentaire (autres)

I11 : industrie alimentaire (autres), membre d'un groupe français de moyenne importance

I12 : caoutchouc

Distribution :

D1 : grande distribution non alimentaire

D2 : grande distribution alimentaire

D3 : idem

D4 : magasins populaires

Transport :

Les quatre entreprises enquêtées ont une taille supérieure à 2000 salariés et proposent une prestation élargie : transport, stockage, conditionnement, activité de conseil

Conseil :

Un consultant indépendant, un cabinet spécialisé et indépendant, un cabinet spécialisé lié à un groupe transport et prestations logistiques, un cabinet généraliste, filiale française d'un cabinet nord-américain.

L'échantillon ainsi constitué se trouve avoir des caractéristiques, en ce qui concerne les entreprises, relativement proches de ce qu'on pouvait déduire des informations fragmentaires dont nous avons fait état. On retrouve ainsi une prédominance du secteur de l'agro-alimentaire : 4 entreprises sur 11, et une large majorité d'entreprises du secteur de la production des biens de consommation courante.

La taille de ces entreprises varie de 110 salariés à plusieurs milliers, mais la moyenne s'établit aux environs de 2000 à 2500 salariés, avec une dispersion faible : l'entreprise de 110 personnes est un cas isolé et fait aujourd'hui partie d'un grand groupe international ; c'est aussi le cas, on le voit de la société 19.

Notre échantillon voit une sur-représentation de la Logistique industrielle, 6 entreprises sur 12 (I1, I2, I4, I7, I8, I10). Le principe de construction de l'échantillon explique bien sûr ceci : les cas "exemplaires" ayant toute chance d'être choisis pour une bonne part en fonction de ce

critère. Les autres entreprises industrielles sont donc dotées d'une Logistique amont-aval, ou seulement de l'un des deux : logistique d'approvisionnement ou de distribution.

Ce champ exclut premièrement et par construction l'ensemble des entreprises ignorant l'organisation Logistique et notamment les PME-PMI.

Il exclut aussi pour des raisons inverses les industries automobiles, de l'armement et "high tech" qui, si elles organisent leur activité en fonction de principes Logistiques ne créent pas pour autant une direction Logistique dotée d'un pouvoir hiérarchique. Les logisticiens, fonctionnels, de ces entreprises n'éprouvent apparemment pas le besoin de "promouvoir leur métier" et ignorent les associations. Dans l'industrie de l'armement, le sens de l'adhésion des logisticiens à une association n'est pas le même que pour les adhérents de l'ASLOG. On peut en voir un exemple dans le cas du vice-président actuel de la SOLE qui reconnaît y avoir adhéré sur injonction de la hiérarchie, ce qui apparaît cohérent par rapport à l'histoire de l'association, créé à l'initiative d'entreprises pour susciter la réflexion sur le sujet.

Les entretiens ont été menés auprès des responsables Logistiques, de leurs subordonnés et de leurs "pairs" dans l'entreprise, c'est-à-dire les responsables des achats, du marketing, etc.

Il faut ici noter que l'échantillon n'est pas représentatif et qu'un biais l'affecte, en ce qui concerne les secteurs d'activité. En effet, les entreprises des différents secteurs n'ont pas les mêmes pratiques de recrutement et certains secteurs sont sur-représentés tandis que d'autres sont sous-représentés. Les chargés d'étude de l'APEC ont, par une comparaison avec d'autres données concernant le recrutement par secteurs, établi que sont sur-représentés les secteurs suivants, par ordre décroissant : construction aéronautique, services non-marchands, construction électrique et électronique, construction mécanique, automobile sont sous représentés, par ordre croissant : imprimerie presse édition, matériaux de construction, verre, textile, cuir-chaussures, commerce de détail, commerce de gros, transport, services marchands aux particuliers et organismes financiers.

Lorsque nous avons commencé cette étude, le projet en ce qui concerne l'enquête en entreprises, envisageait que, pour chaque entreprise, soient menés : un entretien auprès du responsable Logistique, contacté par l'intermédiaire d'une association, puis à sa suite, une série d'entretiens auprès de membres de la direction, de subordonnés du logisticiens et de responsables d'autres fonctions.

Il est apparu tout d'abord qu'il était pratiquement impossible, en contactant d'abord le logisticien de remonter la ligne hiérarchique jusqu'à la direction (ce qui n'est certainement pas propre à la Logistique).

Les entretiens menés auprès des cadres responsables d'autres fonctions, par ailleurs, se sont révélés d'assez peu d'intérêt dans la problématique qui est la nôtre. L'idée qui sous-tendait cette démarche était de saisir plus finement les éventuels conflits entre les différentes fonctions. Mais là encore, avoir comme premier contact le logisticien et se reposer sur lui pour aménager les contacts ultérieurs joue contre la démarche : il va de soi qu'en cas de conflit aigu, le logisticien ne veut, ni ne peut, organiser une rencontre, qui plus est avec un élément extérieur (nous) venu enquêter sur la fonction Logistique. De telles rencontres ne peuvent se dérouler que dans un contexte peu conflictuel et la simple politesse conduit le cadre interrogé à taire, face à une personne que lui a présenté le logisticien, le ressentiment, par exemple, qu'il pourrait nourrir à son égard.

En ce qui concerne les entretiens menés auprès des subordonnés du logisticien, on voit surtout les limites de l'investissement dans la Logistique comme principe d'identification. En effet, la

majorité des subordonnés ("cadres moyens supérieurs") de la fonction Logistique se définissent plus par l'activité particulière dont ils ont la charge (approvisionnement, stockage, transport) que par rapport à l'ensemble Logistique. Les thèmes propres de ce que nous désignons comme l'argumentaire de la Logistique sont marginaux dans ces propos dont on voit qu'ils développent une description souvent pointilleuse de l'activité (très rare dans les propos des directeurs de la Logistique).

L'ensemble du corpus constitué par les entretiens de ces divers acteurs pâtit de plus d'une hétérogénéité qui en rend difficile l'utilisation. Le nombre d'entreprises retenues, conjugué aux difficultés que rencontre l'enquêteur pour "décrocher" un rendez-vous et les fréquentes réticences du premier contact (le logisticien) à aménager des rencontres avec les uns et les autres font que le nombre des entretiens avec des subordonnés, ou au contraire qu'avec des "pairs" du logisticien.

La décision prise par nous, de se centrer sur le niveau hiérarchique le plus élevé, n'est pourtant pas un simple "choix du nécessaire" et se voit justifiée dans notre point de vue qui s'attache prioritairement à la description d'un groupe professionnel et de son émergence, par le fait que le sentiment d'appartenance à ce groupe est avant tout perceptible chez les dirigeants de la Logistique. Les autres entretiens sont donc utilisés comme contrepoint et de manière relativement marginale.

BIBLIOGRAPHIE

I. SUR LA LOGISTIQUE ET LE TRANSPORT

CARRERE P. (1984) :

La logistique. Ses applications aux PMI-PME, Garnier Entreprise, Paris.

COLIN J. et FIORE C. (1986) :

La logistique, clé de l'introduction du temps réel dans la production, Caen, éd. Pradigme.

COLIN J., FIORE C., MATHE H. et PACHE G. :

Effets du développement de la fonction logistique sur le marché des services à caractère intellectuel, Rapport pour le compte du Commissariat général du Plan, octobre 1987.

COLIN J., PACHE G. (1988) :

La logistique de distribution, Paris, Chotard et associés éd.

FIORE C. (1984) :

L'impact de la logistique sur l'industrie : la production flexible, *Revue d'Economie Industrielle*, n°29, 3ème trim.

FLORE C. (1982) :

Production de la circulation, essai d'analyse de l'organisation des déplacements spatiaux de produits, Thèse pour le doctorat de 3ème cycle, Université d'Aix-Marseille II.

GRESSEL R. (1991) :

Les fonctions "cadres" du transport, INRETS, multigraphie.

HESKETT J.L., IVIE R.M. et GLASKOWSKY N.A. (1973) :

Business logistics, Ronald Press, New-York (2ème édition).

Kearney Management Consultants (1981) :

Unlocking the hidden treasure : logistics productivity in Europe, Chicago, III.

KOLB F. (1972) :

La logistique : approvisionnement, production, distribution, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.

MATHE H., dir. (1985) :

De l'après-vente au soutien logistique : nouveau défi, Paris SOLE/CERESSEC.

MATHE H. (1986) :

La logistique, à l'interface management-technologie, *Formation et Gestion* n°37, Printemps.

MATHE H. et TIXIER D. (1987) :

La logistique, Paris, PUF, Coll. Que sais-je ?

PACHE G. (1987) :

L'émergence de nouvelles professions comme facteur de dynamisation du système productif, Rapport pour le compte du ministère des Transports, avril.

TIXIER D., MATHE H. et COLIN J. (1983) :

La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Paris, Dunod Entreprise.

TIXIER D. (1984) :

Les perspectives de la logistique industrielle, *Revue française de Gestion*, n°44, janvier-février.

2. SUR LA "PROFESSION" DE LOGISTICIEN

APEC (1985) :

La logistique d'entreprise, Paris, Collection "Demain les cadres".

LATREILLE G. (1982) :

La constitution d'une identité professionnelle dans les métiers de la logistique, Communication au colloque "Travailleurs du transport et changements technologiques", Versailles, juin.

LOGIE M.F. (1977) :

L'activité logistique dans les entreprises de transport routier : débouché pour une formation en institut universitaire de technologie, Paris, CEREQ.

3. PÉRIODIQUES SPÉCIALISÉS

L'entreprise logistique, trimestriel. Groupe ESSEC-EUROLOG.

Logistique magazine, mensuel.

Revue française de logistique, mensuel.

4. OUVRAGES ET ARTICLES GÉNÉRAUX

BAHKINE Mikail (1929-1977) :

Marxisme et philosophie du langage, Paris, éd. Minuit.

BENGHOZI P.J. (1990) :

Innovation et gestion de projet, Paris, éd. Eyrolles.

BOLTANSKI L. (1982) :

Les cadres, la formation d'un groupe social, Paris, éd. Minuit.

BOLTANSKI L. avec DARRE Y. et SCHILTZ M.A. (1983) :

La dénonciation, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°51.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987) :

Les économies de la grandeur, *Cahiers du CEE*, n°31.

BOURDIEU P., St MARTIN M. (1975) :

Le patronat, *Actes de la recherche en sciences sociales* (20-21).

BOURDIEU P. (1979) :

La distinction, critique sociale du jugement, Paris, éd. Minuit.

BOURDIEU P. (1984) :

Homo Academicus, Paris, éd. Minuit.

CHAPOULIE J.M. (1973) :

Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels, *Revue française de sociologie* XIV.

DARRE J.P. (1990) :

Le partage de l'intelligence, dialogue avec vingt-six auteurs autour d'une sociologie de la connaissance pour l'action (multigraphié).

DESMAREZ P. (1986) :

La sociologie industrielle aux USA, Collection U sociologie, Paris, Armand Colin.

DESROSIERES A. et THEVENOT L. (1979) :

"Les mots et les chiffres : les nomenclatures socio-professionnelles", *Economie et statistique* n°110.

DESROSIERES A. et THEVENOT L. (1983) :

"L'identité sociale dans le travail statistique", *Economie et statistique* n°152.

DUMONT L. (1983) :

Essais sur l'individualisme, une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne, Paris, éd. Seuil.

DURAND M. (1972) :

Professionnalisation et allégeance chez les cadres et techniciens, *Sociologie du Travail* 2.72.

- ELIAS N. (1981) :
Qu'est-ce que la sociologie ? (traduit de l'allemand par Y. Hoffmann) Paris, éd. Pandora.
- ELIAS N. (1991) :
La société des individus (traduit de l'allemand par J. Etoré) éd. Fayard.
- GIDDENS A. (1984/1987) :
La constitution de la société (traduit de l'anglais par M. Audet) Paris, éd. PUF.
- LATOURE B. (1991) :
Transférer les projets dans la réalité, in *Savoir faire et pouvoir transmettre*, Collect. Ethnologie de la France, Cahier 6, MSH, Paris, éd. Denis Chevallier.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1960/1974) :
Les organisations, Paris, Dunod.
- MERCHERS J. (1990) :
L'automatisation : des connaissances plus abstraites, *Formation Emploi* n°32.
- PARADEISE C. (1985) :
Rhétorique professionnelle et expertise, *Sociologie du Travail* XXVII, 1/85.
- PARADEISE C. (1988) :
Acteurs et institutions. La dynamique des marchés du travail, *Sociologie du Travail*, 1/85.
- PERELMAN C. (1970) :
Le champ de l'argumentation, Presses Universitaires de Bruxelles.
- SARFATTI-LARSON M. (1977) :
The Rise of Professionalism, a Sociological Analysis, Berkeley, University of California Press.
- SAINSAULIEU R. dir. (1990) :
L'entreprise, une affaire de société, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SEGRESTIN D. (1990) :
La représentation de l'entreprise en sociologie, *Travail et Emploi* n°46.
- WEBER M. (1956/1971) :
Economie et société (traduit de l'allemand par J. Chavy et alii), Paris, éd. PLON.
- ZARIFIAN P., CELERIER S. (1987) :
La gestion de production, CEREG (Collection des études, n°31).

CEREG
Dépot légal 2ème trimestre 1993

COLLECTION DES ÉTUDES

Derniers ouvrages parus

- N° 54 - **Les analyses du travail : enjeux et formes**
Mars 1990 (120 F)
- N° 55 - **Qui forme pour qui ? Les régions, l'enseignement supérieur et l'emploi**
Août 1990 (110 F)
- N° 56 - **L'avenir du niveau V (CAP - BEP).
Filières de formation et d'emploi**
Octobre 1990 (150 F)
- N° 57 - **La gestion prévisionnelle des compétences.
La méthode ETED**
Décembre 1990 (110 F)
- N° 58 - **Dix ans d'insertion professionnelle des jeunes
à l'issue de l'enseignement technique court (CAP - BEP)**
Février 1991 (110 F)
- N° 59 - **Régions, formation, emploi : démarches et méthodes**
Mai 1991 (150 F)
- N° 60 - **Le niveau III de formation (BTS, DUT...)
Crise de croissance ?**
Novembre 1991 (150 F)
- N° 61 - **Le système de formation professionnelle
en République Fédérale d'Allemagne :
résultats de recherches françaises et allemandes**
Février 1992 (150 F)
- N° 62 - **Le crédit agricole acteur de ses mutations :
contrat d'études prévisionnelles**
Mai 1992 (180 F)

Pour tout renseignement concernant les publications du CEREQ

s'adresser à la librairie

☐ 91 13 28 28 poste 889

La fonction Logistique intègre diverses fonctions et activités liées à la gestion des flux (d'approvisionnement, de production, de distribution). Apparue depuis quelques années dans les entreprises industrielles et de distribution, elle suscite une offre nouvelle de prestations de la part des transporteurs.

Les seuls facteurs économiques et technologiques ne suffisent pas à rendre compte des conditions dans lesquelles cette fonction est apparue et s'est affirmée : elle s'est accompagnée de la création d'institutions spécifiques, de formations *ad hoc* et de l'émergence d'une discipline scientifique. La Logistique actuelle est le produit d'une intense activité de promotion, effectuée par des spécialistes de la discipline et des acteurs, individus ou institutions, émanant des milieux de la formation, de la recherche et des employeurs. Ils s'appuient sur des associations, des revues, l'organisation de manifestations diverses.

Cette promotion vise à convaincre les entrepreneurs de l'intérêt qu'il y a pour eux à prendre en compte la démarche Logistique sous la forme définie par ses promoteurs, et à persuader divers interlocuteurs, notamment dans l'appareil de formation, de son utilité et de son avenir.

Des enseignements en fort développement à tous les niveaux (du baccalauréat professionnel au mastère), un nombre croissant de divisions logistiques dans les entreprises et la présence à leur tête d'ingénieurs issus des plus grandes écoles attestent aujourd'hui de la réussite de ce travail de promotion.

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette. BP 176
13474 MARSEILLE CEDEX 02
Tél : (16) 91.13.28.28
Fax : (16) 91.13.28.80



9 782110 872159

ISSN : 0767 - 6166

ISBN : 2 - 11 - 087215 - 2

DIFFUSION :
LA DOCUMENTATION FRANÇAISE
29, quai Voltaire
75340 PARIS CEDEX 07
Tél : (1) 40.15.70.00
Télex : DOCFRANC 204 826

PRIX : 150F