

La fonction logistique dans l'entreprise

par Yann Darré

De la gestion des stocks de matières premières à la circulation des flux d'information, la logistique naît dans les entreprises. Construction simultanée d'une fonction, d'une profession, de compétences, l'émergence de la logistique est liée à sa promotion. Intégrée dans l'entreprise, elle est parfois hégémonique ; externalisée, elle devient un savoir à mobiliser et non une fonction à remplir.

« La logistique est une fonction qui a pour but la mise à disposition au moindre coût de la quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. »

Cette définition de la logistique est celle de l'Association française pour la logistique dans l'entreprise (ASLOG), première en date des associations dédiées à la logistique (elle fut créée en 1972) et la plus active encore aujourd'hui. L'intérêt de cette définition est de marquer dès l'abord l'importance des instances dont la mission première est la promotion de la logistique. En effet, si, aujourd'hui, la logistique a droit de cité dans l'univers du management, si elle est l'objet d'enseignements (du niveau IV au niveau I), de manifestations, congrès, colloques... et de nombreuses annonces de recrutement, c'est, pour une large part, le résultat d'un travail visant à faire reconnaître et prendre en compte la démarche logistique et la fonction qu'elle fonde.

La démarche logistique est une démarche intégrative, ce qui la place dans un mouvement plus géné-

ral de remise en cause des modes antérieurs d'organisation des entreprises et notamment du taylorisme et du fordisme. Son introduction dans les entreprises renvoie à des facteurs macroéconomiques, aux caractéristiques des entreprises et de leur activité, à celles des produits, etc. Nous voudrions ici nous attacher aux seuls facteurs proprement sociologiques et envisager non tant la « chose » logistique que l'ensemble constitué de la « chose » et du « mot », tirant argument de ce que la démarche – qui consiste à intégrer les fonctions liées aux flux – préexistait à l'apparition du terme « logistique » (sous ce sens) et qu'aujourd'hui encore des entreprises, et non des moindres, adoptent de tels modes d'organisation sans que pour autant la fonction s'incarne dans un individu, directeur ou responsable logistique. De nombreux logisticiens, parmi ceux que nous avons rencontrés, affirment avoir longtemps « fait de la logistique sans le savoir, comme Monsieur Jourdain. » Il n'est pas indifférent qu'aujourd'hui ils le sachent.

La promotion de la logistique, entendue donc comme l'ensemble « mot et chose », recouvre des objectifs et des intérêts multiples. L'un des enjeux est

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

La logistique...

Les produits qu'il faut où et quand il le faut

Définition

La logistique est une fonction qui a pour but la mise à disposition *au moindre coût* de la quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe.

Domaine

Elle recouvre:

- les approvisionnements en matières premières et en produits intermédiaires,
- la planification de la production,
- la distribution physique: conditionnement, stockage, manutention, transport, après-vente.

Pourquoi organiser la logistique?

Le renforcement de la compétition entre entreprises oblige:

- à *-maîtriser-* les prix de revient via les coûts des matières premières, les processus de fabrication, les niveaux des stocks, l'organisation des transports, etc.
- à *se différencier par un meilleur service* au client (final ou distributeur): une qualité de fabrication constante, pas de rupture de stock, des livraisons ponctuelles et régulières..., par exemple.
Une bonne organisation logistique contribue à une *bonne image* d'entreprise.

2 types de flux à gérer

L'organisation logistique doit maîtriser:

- la gestion des *flux de marchandises*: matières premières, en-cours, produits finis,
- la gestion des *flux d'information*: gérer des mouvements de marchandises impose la gestion parallèle des flux d'information: prévoir, suivre et contrôler ces mouvements.

La logistique est une des composantes du management (c'est-à-dire de la direction d'entreprise).

Coordonner pour optimiser

3 missions

La fonction logistique dans l'entreprise assume 3 missions:

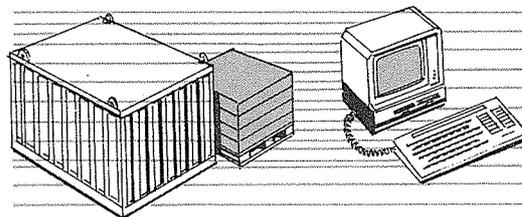
- la *définition des stratégies* d'approvisionnement, de production et de distribution,
- la *gestion des flux* de marchandises et d'information,
- l'évaluation, la maîtrise et le *contrôle des coûts*.

Diversité des opérations

En fonction de la vocation de l'entreprise, cette triple mission peut s'appliquer:

- aux *approvisionnements*: qui transporte, qui stocke? comment acheter? combien? quand? en fonction de quels critères: conditions tarifaires, coût du stockage, délais de livraison?...
- à la *production*: comment l'organiser? en fonction de l'objectif marketing, des prévisions de vente? quel niveau d'en-cours? quels circuits internes? quelles unités de conditionnement? où implanter les usines?
- à la *distribution physique*: quels modes de transport, quelles unités de charge? quelle organisation de tournées? vente franco ou départ? où stocker? selon quelle méthode: FIFO ou LIFO? faut-il recourir à des prestataires extérieurs? comment organiser son service après-vente...

La nature et l'étendue des opérations concernées varient donc avec la politique de l'entreprise, sa taille, ses produits et sa clientèle.



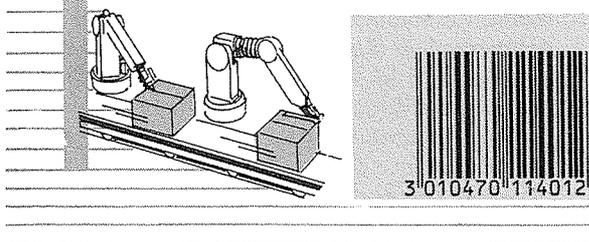
Le logisticien : coordinateur et stratège

Diversité n'est pas anarchie. A chaque entreprise correspond une ou plusieurs stratégies propres. Le responsable logistique doit *intégrer les impératifs* du marketing, de la production, des ventes, des finances et proposer *une stratégie globale* de production, de stockage, de transport et de qualité de service.

Il dispose, pour ce faire, *d'outils* divers :

- la robotique pour l'automatisation de la production, du stockage, de la préparation des commandes,
- l'informatique avec toute une gamme de progiciels : implantation d'entrepôts, localisation des stocks, optimisation des tournées, programmation de production, gestion et rotation des stocks...
- les codages, codes à barres en particulier, pour l'identification et le suivi des produits qui permettent, par exemple, la mise en place de plans d'approvisionnement, de réseaux de distribution et, d'une façon générale, toutes techniques de gestion qui visent à optimiser la production, la distribution physique et à les coordonner entre elles.

Il appartient aussi au logisticien d'informer les hommes sur l'intérêt de ces techniques de gestion et de les former à leur maîtrise.



3 enjeux

Les résultats de la mise en place de l'organisation logistique s'apprécient en termes de :

QUALITE
DE SERVICE

MAITRISE
DES COÛTS

L'IMAGE
D'ENTREPRISE

Qualité de service

La satisfaction du client (client final, distributeur, autre service de l'entreprise) prend différentes formes : rapidité, régularité, ponctualité des livraisons ou de la production ; respect des qualités intrinsèques du produit ; exactitude des flux d'information liés aux produits, etc.

- En réduisant son délai de livraison par la seule réorganisation de sa chaîne de préparation de commandes, une entreprise française de vente sur catalogue a augmenté son chiffre d'affaires annuel de 14%.
- C'est en se penchant volontairement sur les moyens de réduire ses stocks qu'un grand constructeur automobile a mis en lumière — et résolu — ses problèmes de qualité et de délai de livraison.

Maîtrise des coûts

Certains coûts sont difficiles à identifier : le coût d'une rotation insuffisante des stocks ; d'un coefficient d'immobilisation du parc trop élevé, etc.

Ces coûts sont disséminés dans des postes comptables très divers.

Au responsable logistique de rétablir la vérité.

- L'adoption du baril de lessive parallépipédique (et non cylindrique) a permis d'augmenter de 20% le coefficient moyen de chargement des camions, soit une économie de 10% sur le coût de transport.
- En livrant directement au départ de ses usines — et en réduisant ainsi le nombre de ses dépôts, un biscuitier a gagné 20% sur son coût de distribution.

Image d'entreprise

- Le respect des horaires de livraison, des délais, des rendez-vous,
- La rareté des ruptures de stock,
- Un minimum de livraisons non conformes induisent une image d'entreprise sérieuse, compétente et organisée.

de faire la place de la fonction logistique dans l'entreprise. Cet objectif suppose que ses promoteurs, en particulier les praticiens, agissent dans deux domaines relativement distincts : les entreprises en général, leur environnement et l'entreprise en particulier, celle du logisticien-individu. Le premier domaine d'action est occupé par des collectifs, associations et autres, et vise à imposer une définition large de la logistique, un domaine d'intervention (hiérarchique ou fonctionnel), que l'on argumentera. La plaquette de l'ASLOG (cf. fac-similé pp. 4-5) en est un exemple parfait : la logistique vise à « coordonner pour optimiser » ses enjeux : qualité de service, maîtrise des coûts, image d'entreprise. Le deuxième domaine est celui de l'action des individus qui tentent de mettre la théorie en pratique, de se constituer un domaine dans l'entreprise. Ces deux modes d'action ne sont pas comparables mais ils se complètent et se nourrissent l'un l'autre : l'ASLOG a été créée par quelques « messieurs Jourdain » de la logistique et, actuellement, chaque succès d'un logisticien en particulier, chaque entreprise qui crée une division logistique nourrit l'argumentaire de la promotion. A l'inverse, qu'ils s'impliquent ou non dans la promotion de la logistique, qu'ils se définissent ou non comme logisticiens, les praticiens d'aujourd'hui doivent beaucoup à l'action des associations de promotion qui a permis que se créent en plus grand nombre des divisions logistiques. Cette démarche devient une option d'autant plus envisageable par un entrepreneur qu'elle est plus « visible », ainsi que ses réussites.

DÉFINITION ET PROMOTION DE LA LOGISTIQUE

Cet article envisage quelques éléments de définition de la logistique et de l'argumentaire de la promotion, l'un et l'autre étant toujours mêlés. Il dégage leurs implications théoriques pour ensuite traiter des problèmes de leur mise en pratique, c'est-à-dire ceux que rencontre le logisticien, et de leurs effets tels qu'on a pu les repérer dans quelques entreprises industrielles dotées d'une logistique relativement complète.

Importée comme il se doit des Etats-Unis, la démarche logistique a fait son apparition en France (sous cette appellation du moins) au début des années 70. Quelques logisticiens d'avant la lettre se sont alors groupés pour créer la première association de promotion de la fonction logistique. Puis sont apparues d'autres associations, des revues, qui ont organisé nombre de manifestations tandis que s'ouvraient plusieurs filières d'enseignement à la logistique, de tous

niveaux (DUT, diplôme GOL¹ - « bac +3 », maîtrise, etc.). Ces créations étaient suscitées pour une bonne part par ces mêmes associations, soutenues par des responsables d'organismes de formation, puis par quelques enseignants chercheurs.

Définir la logistique c'est prendre position, c'est déjà s'impliquer dans sa promotion. Ce faisant, en effet, on ne dit pas tant ce qu'est la logistique que ce qu'elle devrait être. Si l'on met de côté les quelques définitions « faibles », permettant au groupe de se compter au plus large, les très nombreuses définitions de la logistique proposées par ses promoteurs décrivent une fonction omnipotente, dont l'introduction dans une entreprise bouleverse les équilibres antérieurs. D'un ensemble d'activités dépréciées, la logistique fait une fonction « stratégique » qui ne saurait être prise en charge que par des « managers » aux profils les plus élevés.

LE DOMAINE LOGISTIQUE

L'approche logistique se caractérise par une intégration de différentes fonctions ou activités liées à la circulation des matières, en-cours et produits, qui vise à la réguler afin d'améliorer le service et/ou d'en abaisser les coûts.

La liste de ces fonctions ou activités est virtuellement infinie ou presque, comme on le verra plus loin. Il s'agit principalement du transport, du stockage, de la manutention, de l'approvisionnement mais aussi, dans certains cas, de l'ordonnancement-lancement, de la gestion de production voire de sa planification, de l'informatique, de la prévision de ventes, etc.

Ces activités – les premières d'entre elles du moins – ont en commun, dans l'entreprise « pré-logistique », d'être peu valorisées, leur responsabilité confiée à des cadres en général issus du rang, et d'avoir été laissées à l'écart des mouvements de rationalisation. A cet ensemble de fonctions dévalorisées et éclatées, les promoteurs de la démarche logistique proposent de substituer une fonction unique qui permettrait d'éliminer les dysfonctionnements liés à cet éclatement, et d'atteindre à une optimisation globale supérieure à la somme des optimisations partielles, seules possibles dans l'organisation « traditionnelle ». L'entreprise pourrait ainsi dégager un surcroît de profit : dans la logistique résiderait l'ultime gisement de productivité, le « trésor caché », suivant les termes du cabinet A.T. Kearney.

¹ Gestion des opérations logistiques.

L'ÉTAT ANTÉRIEUR DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE : CONSTITUTION DU PROBLÈME

La constitution du « problème logistique » est la première étape de la promotion, de son argumentaire et donc, indissociablement, de la définition de la démarche logistique qui est présentée comme sa résolution. Les fonctions liées au flux ne sont « éclatées » que si l'on considère que leur état normal est l'intégration dans une seule « fonction logistique ». C'est en constituant le « problème logistique », en attirant l'attention sur cet ensemble d'opérations que l'on peut favoriser la « prise de conscience » qui devrait finalement amener les entrepreneurs à la création d'une division logistique pour atteindre à ce « trésor caché ».

« Au sein des entreprises, la logistique a vécu de nombreuses années dans une relative obscurité. On ne savait même pas très bien ce qu'elle était (...) Bien qu'il n'y ait rien de très glorieux en fait, la logistique regroupait ainsi des tâches nécessaires qu'accomplissaient des hommes souvent solides et dévoués. Après tout, on ne leur demandait pas beaucoup de capacités d'analyse, mais il devait connaître les horaires des trains (...) et les numéros de téléphone des camionneurs utilisables. Confinés dans un rôle secondaire ou plutôt ancillaire, ils géraient pourtant des budgets non négligeables » (Mathe et Tixier, 1987). Or, « on ne peut pas être bon gestionnaire sans chercher à optimiser » de telles dépenses, concluent ces auteurs.

UNE FONCTION GLOBALE ET TRANSVERSALE

Réduire ces coûts, selon les promoteurs de la logistique, passe par l'intégration : la logistique est d'abord une démarche « globale » et une démarche « transversale ». C'est là que l'on situe le premier principe de sa rationalité qui justifie que l'on accorde au logisticien les pouvoirs les plus étendus. Dysfonctionnements et sous-optimisation étant liés à l'éclatement des fonctions liées au flux, il importe avant tout de les réunir sous la responsabilité d'un seul parce que « l'optimum d'une somme n'est pas la somme des optimums », « la logistique est le seul domaine où 2 et 2 font plus que 4 » (Carrère, 1984). Globalité et transversalité se voient renforcées par le fait qu'il est aisé de montrer un lien direct ou indirect de la plupart des activités avec la « circulation ». Partie du transport et du stockage, la logistique s'autorise, au nom de la rationalité et de l'optimisation, comme ce qui doit au moins « inspirer » nombre de décisions à tous les niveaux. Conception des produits (appelés à circuler), implantation des

unités de production sinon des bureaux ou des ascenseurs, stratégie marketing, etc., la liste est longue.

COORDONNER L'OFFRE ET LA DEMANDE

La logistique est un mode de gestion par l'aval. C'est le marché qui doit déterminer la production, la logistique se situant alors à l'interface de l'offre et de la demande, attentive aux évolutions des attentes du marché pour coordonner l'établissement de l'offre. Au-delà de l'évidente atteinte aux prérogatives du marketing qu'elle recèle (la logistique n'est-elle pas, pour certains auteurs, « l'avenir du marketing ? » (Colin et Pache, 1988)), cette proposition, qui rabat les prétentions de la fonction production à un quelconque pouvoir de décision, inscrit la logistique dans un courant plus large de remise en cause des rationalisations antérieures et notamment du taylorisme, maintes fois critiqués dans les écrits logistiques. L'approche production, souvent rabaissée au niveau des « intérêts locaux » contre lesquels la logistique défend l'intérêt général, est aujourd'hui dépassée, qui vise à produire plus sans se préoccuper des débouchés. En outre, le marché fonctionne comme une sorte de principe de légitimité pour la logistique, de même que le « service » ou la « qualité », dont on nous dit qu'elle les défend mieux que toute autre démarche et que ses promoteurs invoquent de manière récurrente.

« 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 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 » (Tixier, Mathe et Colin, 1983).

UNE GESTION DES FLUX D'INFORMATION

La théorie logistique prône, dans le but de réguler les flux physiques, que l'on s'assure la maîtrise des flux d'informations. Cette prescription, qui tire la fonction vers la gestion de l'immatériel, rend secondaires les opérations physiques. Elle implique non seulement une utilisation renforcée de l'outil informatique (terminaux embarqués sur les camions, sur les chariots des caristes, gestion de stock en temps réel par l'utilisation des codes barres, etc.) mais la définition même des configurations informatiques, qui justifiera éventuellement qu'on mette l'informatique

sous la responsabilité du logisticien et qui, par-delà, confère à ce dernier un pouvoir énorme. Cela fait aussi du logisticien le dépositaire légitime de la quasi-totalité des informations circulant dans l'entreprise, le maître de leur circulation. Le logisticien peut ainsi prétendre occuper le « *point de résorption de l'incertitude* » dont March et Simon (1971) ont montré l'importance.

Certaines définitions vont jusqu'à faire 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, novembre 1988).

UN VECTEUR DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE

Ces caractéristiques de l'approche logistique sont censées conférer au logisticien un regard proche de celui de la direction, loin des visions parcellaires liées à la défense d'intérêts locaux. Son domaine n'ayant pas de limites, il n'a pas de frontière à garder et le seul intérêt qu'il défend est celui de l'entreprise. Ainsi placé au-dessus de la mêlée, il peut légitimement revendiquer un rôle d'arbitrage, placé le plus souvent aux « *interfaces conflictuelles*. »

La logistique, telle qu'elle est ainsi décrite, et au contraire des différentes fonctions qu'elle rassemble, ressortit à l'organisation, à la conception ; bref, elle est avant tout fonctionnelle plutôt qu'opérationnelle. Les opérations physiques qualifiées de secondaires doivent être sous-traitées au nom d'un recentrage sur le « *métier de l'entreprise* ». Il importe de conserver la maîtrise de sa logistique, non des opérations physiques qui la matérialisent.

Conjuguée avec le global et le transversal, cette caractéristique en fait un « *vecteur d'organisation interne fondamentale* », voire le « *processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité* » (Mathe et Tixier, 1987).

Une telle fonction n'est évidemment plus du ressort des « *hommes solides et dévoués* » qui la prenaient en charge dans l'« *entreprise prélogistique* ». Supposant une capacité à la formalisation mathématique, à la modélisation, à l'analyse systémique et à la recherche opérationnelle, elle requiert une formation supérieure spécialisée. Aux promus doivent se substituer les ingénieurs de grandes écoles, voire les polytechniciens, lesquels, en retour, attesteront de la valeur de la fonction.

LA FONCTION LOGISTIQUE DANS LES ENTREPRISES

La fonction logistique dans les entreprises, telle qu'on peut l'observer aujourd'hui, reste encore dans la plupart des cas – et ses promoteurs n'en font pas mystère – nettement en-deçà de la fonction qu'ils définissent.

Plus proche, en général, de la « *distribution physique* », qui n'intègre que le transport et les opérations liées au stockage, la logistique se contente d'une place honorable, c'est-à-dire déjà différente de celle qu'elle pouvait occuper dans l'entreprise prélogistique, mais bien loin de la fonction stratégique décrite ci-avant.

Toutefois, certaines entreprises se sont dotées de logistiques relativement étendues, et il s'agit le plus souvent d'entreprises de grande taille, dans des secteurs de pointe. C'est sans doute dans les secteurs de l'armement, du matériel informatique et de l'automobile qu'on trouve les systèmes logistiques les plus complets, déterminant profondément l'organisation. Dans ces cas-là, pourtant, l'extraordinaire pouvoir de la logistique n'est pas concentré dans les mains du seul logisticien. Nous nous intéresserons ici au seul cas de logistique dite « *industrielle* », dont le domaine comprend une responsabilité sur la production, pour tenter de décrire les implications pratiques des éléments de définition rapportés plus haut, en abordant les conditions de leur mise en œuvre ².

INTRODUCTION ET PROMOTION

L'introduction de la logistique dans une entreprise peut s'effectuer de plusieurs façons. Dans certains cas, plus fréquents aux « *débuts* » de la logistique qu'aujourd'hui, la fonction s'est créée progressivement, sous la pression du responsable d'une partie des activités de la « *chaîne logistique* », transport et/ou stockage en général, parvenu à phagocytter d'autres éléments de cette chaîne. La condition première d'une telle manœuvre est bien sûr le soutien d'un membre du conseil de direction et, au-delà, du directeur général sinon du président. Pour nécessaire qu'elle soit, toutefois, cette condition n'est pas toujours suffisante (cf. infra). Autre cas, celui où la

2 Enquête menée en 1989 dans vingt-quatre entreprises, dont douze entreprises industrielles, quatre de la grande distribution, quatre prestataires logistiques et quatre consultants. Les premières appartiennent majoritairement aux secteurs des biens de consommation et notamment aux industries agro-alimentaires. La taille de ces entreprises varie de 120 salariés à 3 500, mais la plupart sont des entreprises moyennes (1 000 à 2 000 salariés). Elles sont désignées dans l'article par un code I pour l'industrie, D pour la distribution, T pour les prestataires.

décision vient de la direction, qui constitue la division logistique (direction, département, service...) à partir de l'existant et pourvoit le poste par recrutement interne. Cette constitution peut alors être progressive, comme dans le premier cas, ou « brutale ». Le troisième grand type d'introduction est celui où le logisticien est recruté sur le marché externe et chargé de constituer la division logistique. Ce cas peut être la suite d'une intervention d'un consultant, qui est parfois celui-là même qui s'en voit confier la charge.

Tous les cas de figure intermédiaires sont évidemment imaginables et la configuration de la logistique est soumise à des variations ultérieures, soit que son domaine s'élargisse sous la pression du logisticien, soit qu'il se voit remis en question et redéfini sous une pression extérieure. Rien de plus instable, dans nombre d'entreprises, que l'organigramme.

Dans la majeure partie des cas, la constitution de la division entretient un lien avec le travail de promotion de la logistique. Ce sont des logisticiens du premier type et du deuxième qui ont éprouvé le besoin de s'associer pour faire connaître ce qu'ils avaient eux-mêmes mis en pratique. Ceux venus plus tard à la logistique ont bénéficié du travail effectué par les premiers qui, d'une part, ont réussi à crédibiliser la démarche en la rendant visible et qui, d'autre part, mettent à leur disposition un certain nombre de ressources pour convaincre.

La décision de création d'une division logistique suppose une « prise de conscience », c'est-à-dire la constitution du « problème logistique ». Questionné sur les raisons qui l'ont conduit à mettre en place une division logistique, le directeur général de l'entreprise I2 explique : « 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 pointillés 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 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. »

Ce directeur d'entreprise reconnaît l'influence de la presse professionnelle sur sa « prise de conscience logistique », qu'il exprime dans les termes mêmes de la promotion, quoiqu'il ne la mentionne pas d'entrée, non plus que les autres facteurs indépendants de lui (importance de l'attitude du groupe). « 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. »

ARGUMENTER SES PRÉTENTIONS

En effet, même lorsque la direction est totalement acquise à la logistique, un travail d'argumentation, d'administration de la preuve de l'efficacité de la démarche s'avère nécessaire, notamment auprès des pairs dont on remet en question la position, mais aussi des subordonnés qu'il faut « mobiliser ». A côté d'outils comme le « tableau de bord logistique », élaboré au sein des associations de logisticiens et qui permet de faire valoir son efficacité, on retrouve donc l'argumentaire en faveur de la logistique.

« 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 » (I6, agro-alimentaire).

« 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 peut-être un peu trop tôt » (D1, grande distribution).

La seule invocation de la nécessité du caractère global de la logistique, importé au sein de l'entreprise, ne saurait bien sûr suffire à convaincre les uns et les autres d'abandonner tout ou partie de leurs prérogatives. Le logisticien doit d'abord, sauf exception, se contenter de tendre à la globalité. Si l'intervention préalable d'un conseil, jouissant de son statut d'extériorité, peut favoriser l'établissement d'une logistique globale, c'est-à-dire une réorganisation complète de l'entreprise, elle n'y suffit pas, le plus souvent. Si les titulaires des fonctions basiques de la logistique (transport, stockage, etc.) n'ont généralement pas le poids suffisant pour défendre leur position – de par

leur statut, leur profil et l'absence d'un discours à opposer au logisticien – il n'en va pas de même pour les hommes du marketing, du commercial, de la production. L'imposition brutale d'une logistique aux pouvoirs étendus provoque alors des conflits qui peuvent se solder, suivant l'expression d'un logisticien, par « des morts », c'est-à-dire des démissions.

CONSTITUER SON DOMAINE

Le témoignage du logisticien de l'entreprise I4 (confection) 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 une division logistique et font appel à M, alors logisticien dans l'industrie pétrolière.

— 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. 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.

Pas de problèmes jugés important par M, qui estime que les problèmes « de personnes » sont inintéressants : « On va éliminer, là, les problèmes de personnes, ça n'a rien à voir, des gens qui étaient un peu en situation en l'air, comme on dit, qui s'accrochaient à un poste parce qu'ils considéraient que c'était la dernière chose qui les rattachait à la société. »

« Ce qui était intéressant, c'était les affrontements concepteurs, les affrontements je dirais presque idéologiques, en termes de comment les gens voient les structures des entreprises. »

Ces affrontements idéologiques renvoient effectivement à ce qui est en jeu dans une définition pratique du domaine. On peut toutefois penser que l'absence d'opposition « idéologique » au niveau de la logistique aval est liée aux caractéristiques de la logistique

et, corrélativement, des personnes ; la suite du récit laisse penser que les oppositions sont « idéologiques » au-delà d'un certain niveau de pouvoir : « L'administration commerciale, déjà, ça a été un petit peu difficile au niveau de l'administration commerciale d'intégrer cette fonction, dans la mesure où elle était peu ou prou entre les mains, contrôlée par la direction administrative et financière (...) Donc il a fallu négocier et on est tombé d'accord sur un compromis, je dirais : à moi les quantités, la gestion des quantités, mais quand même un œil sur les aspects financiers qui peuvent influencer sur la gestion des quantités, à lui les sous. Ça s'est traduit comme ça. »

Si la situation décrite ici est celle d'une négociation a priori et donc ramassée dans le temps, les termes de la description rejoignent ceux des logisticiens qui ont constitué leur domaine petit à petit.

Dans cette entreprise de l'agro-alimentaire, le logisticien étend son domaine à partir du service des livraisons. Après avoir fait « un certain nombre de choses qui me 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 à 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 I6 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 sœur. » 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 (...), puisque ce sont les chefs de dépôt qui reçoivent

les marchandises, ça serait normal qu'ils soient associés davantage comme la responsabilité des tournées de livraisons est entièrement sous la coupe du service expédition. »

Ce seront donc des réunions quotidiennes permettant à C de « *participer, décider* ». Une redéfinition des domaines d'intervention s'impose. Un partage est opéré 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.

LES RÉSISTANCES À LA LOGISTIQUE

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 : « *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 ?* »

Cette lutte, parfois décrite comme celle de l'innovation contre la tradition, du rationnel contre l'irrationnel, met le plus souvent en jeu l'« *intérêt général* » contre les « *intérêts locaux* ». Le logisticien, arguant notamment de sa position à l'interface des différentes fonctions, de la globalité de la démarche, s'attribue un regard tout aussi global, se posant en « *arbitre* » et en représentant de l'« *intérêt général* », c'est-à-dire en l'occurrence celui de la direction.

C'est dans ce registre que vont s'exprimer les logisticiens, auprès de la direction en cas de lutte, auprès des pairs lorsqu'il s'agit plutôt de convaincre et notamment pour se constituer un domaine d'influence plus large que le domaine de pouvoir effectif (ce que l'on peut décrire en termes de « *pouvoir fonctionnel* » et de « *pouvoir hiérarchique* »).

La mise au jour des dysfonctionnements amène à la mise en cause des « *intérêts locaux* » et particulièrement de l'organisation en centres de profit qui les renforcerait. Ce type d'organisation dessert d'ailleurs les logisticiens puisque la logistique ne génère pas de profits, mais seulement une réduction des coûts, dont on a vu qu'ils étaient cachés. Aussi le logisticien doit-il démontrer que l'intérêt de l'entreprise passe par la prise en compte d'un avis logistique pour toutes sortes de décisions, recourant entre autres à un dévoilement des coûts cachés.

L'exemple typique d'une telle dénonciation concerne les achats : l'acheteur a intérêt à acheter au plus bas prix. Il peut être ainsi conduit à acheter en trop grande quantité. Mais le coût de stockage qui s'ensuivra ne lui sera pas attribué et restera le plus souvent ignoré. Une organisation logistique, qui rétablira la vérité des coûts permettant de réelles économies et non leur simple déplacement d'une ligne budgétaire sur une autre, ne supposera pas nécessairement que l'on mette les achats sous la responsabilité de la logistique mais, à tout le moins, que l'acheteur consulte le logisticien avant de prendre une décision.

Il devrait en aller ainsi lors de la conception d'un produit ou de son emballage : sa forme, son volume ont des conséquences évidentes sur son déplacement ; il suffit d'un centimètre de trop pour réduire la quantité que l'on peut mettre dans un conteneur de taille constante, induisant ainsi des coûts de transport supplémentaires. L'idée de chaîne logistique (comme celle de système logistique), dès lors qu'on l'accepte, légitime ces raisonnements et leurs prolongements : la rationalité conduit à les penser ensemble puisqu'une chaîne, comme chacun sait, ne vaut que ce que vaut son maillon le plus faible.

Le même raisonnement, que la situation n'obligeait pas à expliciter, vaut pour le cas de l'entreprise d'optique et conduit à une division logistique englobant, outre les fonctions basiques de la logistique et la production (jusqu'à sa planification), les achats, la gestion des ventes, la sous-traitance, le service après-vente, la qualité... « *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 (110, agro-alimentaire).

LE LOGISTICIEN, ARBITRE DES CONFLITS LOCAUX

Représentant de l'intérêt général, le logisticien est en quelque sorte celui, privilégié de la direction, ce qui lui permet de se poser en arbitre et de trancher dans le vif des conflits liés aux « intérêts locaux ».

« Donc il y a des choix à faire, qui ne sont pas les mêmes. Alors il y a des arbitrages à rendre, qui sont des arbitrages logistiques » (15, bureautique).

« 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 » (18, papier-carton).

Au-delà des activités qu'il parvient à s'annexer, le domaine du logisticien s'étend à la « gestion des interfaces conflictuelles ». L'exemple le plus souvent invoqué est celui de l'interface production/marketing ou commercial.

Le logisticien ne se cantonne pas nécessairement dans ce rôle d'interface, il peut revendiquer, à la suite de Mathe et Tixier (1987), un « rôle dans la détermination de ce qu'il faut faire. »

Les prévisions de ventes sont *a priori* du domaine du marketing, ces « professionnels de la mesure du besoin du marché » (111, agro-alimentaire). Mais cette prérogative est remise en question. Si les logisticiens lui accordent une connaissance du marché, ils la définissent plus comme une intuition qu'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 » (11).

Le « conflit » entre le marketing et la production devient avec la logistique... un conflit entre les trois

divisions : « Parfois on discute, ils (les directeurs d'usine) ne sont pas d'accord, parce qu'ils font aussi des interprétations de la situation commerciale, mais enfin ils ne devraient pas. Il faut qu'ils nous fassent confiance. »

La remise en cause du pouvoir détenu par la production entamée par le marketing 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.

Sans aller jusque-là, le logisticien revendique un rôle dans la traduction de ses prévisions en ordres de production ou d'achat, et s'il 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 » (111 agro-alimentaire).

Si ce rôle revêt une importance particulière dans les propos des logisticiens, il est plus difficile de voir ce qu'il recouvre réellement. Le logisticien s'attribue par-là le pouvoir d'imposer sa logique, dont le caractère plus global et plus conforme aux intérêts de l'entreprise, c'est-à-dire de la collectivité, n'apparaît pas nécessairement à tous. Contrairement aux activités rattachées à la logistique, ce pouvoir ne peut se lire sur un organigramme et les responsables de la production ou du marketing n'en font guère état. On peut penser que, là encore, l'importance de ce rôle est étroitement liée à l'attitude de la direction envers la logistique ainsi qu'aux caractéristiques des individus, notamment en termes de formations et de carrières, à leur poids dans l'entreprise.

Le logisticien d'12 (matériel optique) laisse voir les limites des prétentions du logisticien dans un va-et-vient significatif qui tantôt établit l'influence, tantôt la nie : « Le cahier des charges commercial et marketing, c'est-à-dire que la base c'est quand même avant tout les ventes et on se base là-dessus. Mais lorsqu'on lance un nouveau produit, on élabore un cahier des charges. Dès le départ on assiste et on participe à l'élaboration du produit. L'emballage, tout ça, le concept publicitaire, la cible visée, ça on est au courant. Mais il ne faut pas faire n'importe quoi. On leur dit : « attention, si vous faites ce choix, voilà les conséquences que cela pourrait avoir. » Mais on accompagne les programmes, on n'est pas là pour décider les programmes. Alors on leur dit : « vous faites ce choix, voilà les conséquences que ça pourrait avoir. » Mais à partir du moment où le cahier des charges est établi et qu'on s'oblige à écrire ces choses-là, nous accompagnons le programme. Et notre mission commence à partir du

moment où on a un bon de commande entre les mains (...) Nos limites sont là. »

FLUX D'INFORMATION ET DOMAINE DE L'INFORMATIQUE

L'idée défendue par les théoriciens de la logistique, de la nécessité d'une maîtrise de l'information par la logisticien, accroît, si l'on parvient à l'imposer, son pouvoir dans l'entreprise. C'est l'une des fonctions de l'argumentaire de la logistique développée dans l'entreprise et la première revendication en la matière est un droit d'intervention sur l'informatique. Dans certains cas, la division informatique peut purement et simplement passer sous la responsabilité de la logistique, mais il arrive aussi que ce soit justement là que soient posées les limites de son expansion. L'un des responsables de l'ASLOG a constitué le domaine logistique à partir de la division informatique. Dans d'autres configurations, la prétention du logisticien à annexer l'informatique amène apparemment les directions à s'inquiéter d'un pouvoir quelque peu exorbitant. De plus, le domaine est en général bien défendu.

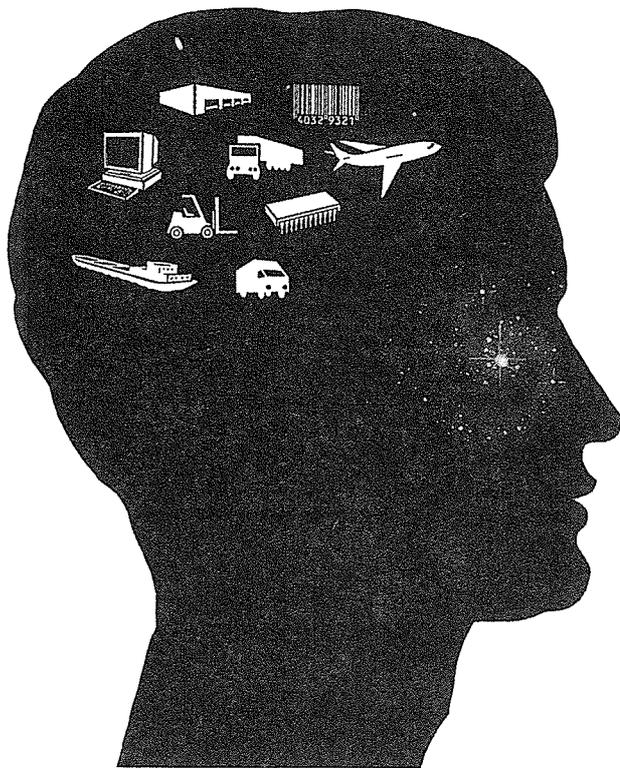
En l'absence de pouvoir hiérarchique, le logisticien ne prétend pas moins exercer un pouvoir d'intervention quant à la détermination des configurations informatiques. On se souvient de l'insistance de la théorie logistique sur la « gestion des flux d'information » dont on affirme parfois qu'elle prime 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 ».

« 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, ce 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.

« Le plus important, ce n'est pas de savoir s'il faut tel logiciel d'organisation des livraisons ou tel ou autre. Il y a des gens qui savent très bien faire ça, gérer un réseau. Le plus important c'est de savoir : pourquoi c'est faire ? » (I7, chimie).

On peut aussi, parfois, contourner l'obstacle, comme ce logisticien (I3, confection) qui a recours à « 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. »



« La logistique » (plaquette de Stock-Alliance)

LA CONSTRUCTION DE LA COMPÉTENCE LOGISTIQUE

L'intégration des différentes activités qui composent la chaîne logistique dans une fonction unique justifie un glissement d'une définition en termes de gestion d'opérations physiques vers une définition en termes d'organisation, de conception de systèmes. Ce glissement se voit justifié, entre autres, par la sous-traitance de tout ou partie des opérations physiques. Il justifie, entre autres, un changement radical dans le recrutement. Ce changement contribue d'une part à la revalorisation de la fonction à un niveau général et d'autre part à l'extension ou à la pérennité du domaine de la logistique dans l'entreprise.

« J'ai eu, au sommet de ma gloire, comme je le disais en plaisantant, seize dépôts régionaux, deux entrepôts centraux et environ cent cinquante 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, toujours le même, qui est toujours là, d'ailleurs, au fait que c'était pas forcément souhaitable d'avoir nos propres dépôts (...) donc petit à petit j'ai réussi à convaincre la direction générale que l'avenir n'était pas (...) ne serait-ce que par la souplesse que ça représentait, 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 et quatre dont un seul en compte propre. Conjugué à une réduction du nombre de points de vente, cela permet une redéfinition du rôle du logisticien : « J'ai de moins en moins ce rôle opérationnel que j'avais où je devais assumer la coordination. Aujourd'hui, tout ça c'est terminé. Je suis beaucoup plus sur une espèce de tour de contrôle avec des jumelles qui regarde 90, 91, 92... » (16, agro-alimentaire). La logistique est ainsi devenue fonctionnelle, stratégique et s'impose (rait) comme ce qui doit intervenir dans les choix d'autres directions.

UN RECRUTEMENT DE HAUT NIVEAU : DES MANAGERS

Le changement dans le recrutement qu'implique cette redéfinition logistique est indéniable, bien que son caractère nécessaire, affirmé par les promoteurs de la logistique, le soit moins. Alors que les fonctions liées à la logistique, telles qu'on peut les appréhender dans le recensement de 1982, sont massivement pourvues par des cadres autodidactes, la plupart des logisticiens que nous avons pu rencontrer – y compris d'ailleurs dans la distribution – sont diplômés de l'enseignement supérieur, le plus souvent ingénieurs et issus des plus grandes écoles (pas de polytechniciens toutefois, indice auquel certains promoteurs de la logistique attachent une grande importance, soit qu'ils en déplorent l'absence, soit qu'ils en affirment la présence au sein du groupe). Il est plus difficile de déduire des caractéristiques de la fonction ainsi définie un profil élevé et particulier, comme le font la plupart des promoteurs de la logistique, qui le voient en général ingénieur. La complexité de la fonction, qui impliquerait formalisation mathématique, modélisation, recherche opérationnelle ou analyse systémique, est le plus souvent

déniée par les praticiens qui affirment plutôt qu'elle requiert surtout un solide bon sens, que rationalisation et optimisation passent plus par des recettes astucieuses que par la mise en œuvre d'un savoir scientifique. Toutefois les différentes conceptions de la logistique, si elles influent sur le raisonnement, ne changent pas sa conclusion. Un profil de « manager » se dessine, proche d'un profil de directeur.

« 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 (...) 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 » (17, chimie).

Il faut au logisticien une compétence de manager que l'on compare au directeur : « 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 vous y prenez comme un manche, je vais vous faire voir. » C'est pas son métier, il n'est pas compétent » (16, agro-alimentaire).

Définir le logisticien comme « manager » n'implique pas naturellement une formation précise, seulement un niveau (supérieur). Entre les formations à la gestion des écoles de commerce et celles dispensées par les écoles d'ingénieurs, la plupart des logisticiens rencontrés tranchent en faveur des secondes, à la fois, sans doute, parce qu'un diplôme d'ingénieur atteste plus sûrement de la valeur de l'activité et parce que nos interlocuteurs, ingénieurs eux-mêmes, érigent leur exemple en norme. La justification de la nécessité d'une telle formation voit revenir la technique que l'on avait pourtant rejetée auparavant. Mais il ne s'agit pas de la même « technique » : « 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, qui monte actuellement un projet d'école d'ingénieurs en logistique).

Ceux qui se refusent à voir dans la logistique autre chose qu'une activité de bon sens peuvent pourtant

arriver au même profil, par un cheminement différent : « Il n'y a pas de profil particulier. Qu'est-ce qu'on fait quand on est logisticien ? Logiquement, le métier en soi est d'une simplicité biblique. C'est très simple (...) Quand on compare un métier comme ça à un métier industriel, il a des siècles d'écart. Maintenant, il y a d'autres aspects. Ça 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. Il faut du bon sens pour faire de la logistique, parce que c'est simple (...) et du bon sens ça ne s'apprend pas à l'école non plus. Il faut avoir un esprit analogique, donc il faut pouvoir passer d'une expérience à l'autre et pouvoir sortir quelque chose par comparaison. Ça, par contre, ça s'apprend (...) Le sens de l'organisation, ça s'apprend. Dans une école d'ingénieurs, on apprend ça (...) 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. 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 » (19).

Une qualification supérieure représente par contre une ressource non négligeable pour le logisticien cherchant à asseoir son pouvoir. Il est plus facile à un centralien de faire valoir son point de vue, tant auprès de la direction que de ses « pairs », notamment de la production et de ceux qu'il est amené à diriger, cadres autodidactes des fonctions prélogistiques. La figure extrême de cet argument est proposée par Michel Josse, qui fait de la qualité d'ingénieur une des conditions d'émergence d'une logistique étendue au sein des entreprises. D'une part parce qu'il « parle le même langage » (argument que l'on retrouve ailleurs) que ceux auxquels il est confronté, mais aussi (ou surtout) parce que ses prétentions sont plus grandes. Alors qu'un autodidacte aura toute chance de se contenter d'une intégration faible ou moyenne, qui constitue pour lui une position déjà importante voire inespérée, un ingénieur voudra plus et pourra plus puisque doté des qualités nécessaires.

RECRUTEMENT DU SERVICE : FORMATION INITIALE ET CONTINUE

Le problème des formations se repose d'ailleurs aux niveaux inférieurs, celui des composantes de la logistique, qui constituent de plus le débouché principal des formations à la logistique.

Un faisceau de facteurs convergents poussent en effet à une élévation générale du niveau de recrutement ; d'une part, bien sûr, il s'agit d'une tendance générale qui excède largement le problème de la logistique, mais d'autre part, pour certains logisticiens, ce peut être l'occasion d'attester plus encore la valeur de la fonction et de pourvoir la division logistique d'interlocuteurs dignes d'eux, que l'on invoque ou non la complexité de l'activité.

Ce souhait du logisticien, de renouveler le personnel tout en réorganisant, se heurte souvent à un « principe de réalité » soit parce qu'il se trouve alors en contradiction avec un mode de gestion du personnel basé sur la promotion, soit plus généralement parce qu'il n'est pas diplomatique d'accompagner une réorganisation profonde qui, comme toute rationalisation, comporte fréquemment un volant « réduction du personnel », par d'autres licenciements dont la légitimité risque de ne pas se voir reconnue par ceux que l'on cherche à mobiliser ou à convaincre. La formation continue constitue alors une ressource.

Les formations à la logistique, dispensées notamment par des organismes comme l'IFTIM (Institut de formation aux techniques d'implantation et de maintenance) et l'AFT (Association pour la formation dans les transports), qui ont soutenu, voire impulsé, la promotion de la démarche, remplissent ce rôle au niveau des cadres. Certains logisticiens ont recours à des formations internes qu'ils organisent eux-mêmes et qui visent à sensibiliser les ouvriers et agents de maîtrise à la démarche. Le principe est de resituer la place des personnels dans la chaîne logistique, afin de « redonner un sens à leur travail » et ainsi de faire passer les réorganisations voire de mobiliser les personnels autour d'un objectif commun.

Les formations proposées aux cadres « moyens » ne sont pourtant pas systématiquement des formations « à la logistique ». Les stratégies des logisticiens diffèrent sur ce point, certains préférant des formations plus « pointues », en stricte adéquation avec le poste : formation à l'approvisionnement, à l'entrepôt, au transport, etc., à des formations portant sur l'ensemble de la chaîne logistique.

Cette différenciation du rôle attribué à la formation continue se retrouve à propos des formations initiales à la logistique. Elle recouvre pour partie une

opposition entre ceux qui croient à la logistique comme discipline autonome, comme science ou tout au moins savoir spécifique, et les autres pour qui la théorie logistique n'est qu'un « ensemble de recettes de cuisine ».

Aussi, lorsque le contexte permet un recrutement externe, le choix se porte, en fonction de cette opposition, sur des profils « généralistes » ou, au contraire, sur des candidats certifiés logistique. Les formations à la logistique ne semblent pas en manque de débouchés, mais il faut noter pourtant qu'il s'agit le plus souvent, aux niveaux supérieurs, d'années de spécialisation effectuées par des sortants d'écoles d'ingénieurs ou de gestion. Il est difficile dans ces conditions de déterminer l'effet propre des diplômes *ad hoc* sur l'insertion. Par ailleurs, le fait que ces formations soient encore principalement dispensées dans des écoles de gestion ne joue pas en leur faveur auprès des logisticiens-ingénieurs, nombreux dans l'industrie et la distribution.

C'est au niveau technicien-agent de maîtrise que les formations spécifiques font le plus l'unanimité. Le DUT transport-logistique ou le diplôme GOL (gestion des opérations logistiques) créé à l'initiative d'un groupement d'entreprises sont généralement bien considérés par les logisticiens que nous avons rencontrés. On peut en voir une raison dans le fait que les titulaires de ces diplômes ne se trouvent pas, contrairement à ce qui se passe aux niveaux supérieurs, en concurrence avec des généralistes (comme les ingénieurs) ou avec des spécialistes de telle ou telle fonction mais avec les autodidactes traditionnellement recrutés à ces postes.

UN AVENIR INCERTAIN

La maîtrise de l'information, et non seulement de son « flux », place le logisticien au « point de résorption de l'incertitude », lui conférant un pouvoir dans l'entreprise qui, ajouté à tout ce qu'il peut maîtriser directement, semble le mettre en concurrence directe avec le dirigeant.

Une telle contradiction interne au développement de la logistique apparaît clairement aux yeux de certains logisticiens qui y voient une bonne raison de mettre un frein à leurs prétentions et à condamner les « excès » des théoriciens. Ceux-ci le perçoivent aussi bien mais s'en accommodent différemment. Principal point de divergence entre ceux-ci et les responsables d'associations, le thème de la dissolution inévitable de la fonction permet en effet de résoudre la contradiction... pour peu que l'on ne soit pas attaché à sa reproduction.

Selon la théorie logistique, une fois mise en œuvre une réorganisation de type logistique de l'entreprise, dès lors qu'il ne reste plus qu'à gérer ce qui a été défini, le logisticien n'a plus de raison d'être. Cette théorie est renforcée par l'idée qu'il faut surtout faire passer dans l'entreprise entière une « sensibilité logistique », que la logistique doit être partout sans nécessairement s'incarner dans un individu, dans une division.

Les théoriciens de la logistique et le statut potentiel de la discipline qu'ils fondent, sont amenés à constituer le savoir qui inspirerait l'essentiel des décisions prises à tous niveaux dans les entreprises. On voit bien aussi le marché qui s'ouvre pour les formations chargées d'inculquer la « sensibilité logistique ».

On voit bien enfin où le bât blesse pour les associations, celles du moins qui prétendent représenter les logisticiens. Peu désireux de revenir à une définition du logisticien comme simple gestionnaire, les défenseurs de la profession préfèrent affirmer qu'il y aura toujours de nouveaux problèmes à résoudre, demandant que l'on conçoive de nouvelles réponses...

LA LOGISTIQUE, UNE PROFESSION ?

Plutôt que de s'attarder sur ce débat, il nous semble important de répondre à une des questions qui le sous-tendent : le principe logistique de rationalité est-il le fondement d'une nouvelle profession, au sens de la sociologie anglo-saxonne ? Existe-t-il seulement un groupe professionnel logistique (Chapoulie, 1973) ?

Il existe indéniablement un groupe d'individus attachés à la logistique – parfois profondément – qui se représentent comme les hommes d'un métier – la logistique – qu'ils n'envisagent pas comme une étape dans une carrière mais comme une vocation. On peut ici prendre ce mot dans son sens premier, certains d'entre eux se définissant comme des quasismissionnaires chargés de répandre une vérité nécessaire au monde, celui de l'entreprise du moins. Certains logisticiens décrivent ainsi leur rencontre avec la logistique en des termes enchantés, soit en revisitant leur passé, leur carrière pour découvrir qu'ils avaient toujours fait de la logistique, soit au contraire en en parlant comme d'une révélation. Un autre responsable se décrivait comme un « militant de la logistique ». Le terme prête sans doute moins à sourire que celui de missionnaire. Les militants de la logistique, donc, sont assez peu nombreux, mais on pourrait leur adjoindre les « sympathisants », pour rester dans le même registre. Ils ont en commun une certaine image de la fonction et de la démarche, cette dernière étant appréhendée non simplement

comme approche rationalisatrice mais comme une « façon de voir », une « culture ». C'est peut-être dans cette optique qu'il faut comprendre les propos d'un des fondateurs de l'ASLOG, regrettant de toujours devoir invoquer l'argument du surcroît de profit que permettait de dégager la logistique : « *c'est désolant, disait-il, mais il n'y a que cela qu'ils* (les entrepreneurs) *comprennent.* »

Pour d'autres, le travail des promoteurs de la logistique a simplement ouvert une nouvelle filière suffisamment prestigieuse (quoique son prestige diffère suivant les entreprises) pour qu'ils puissent l'envisager comme étape dans une carrière. De par son caractère transversal, elle permettrait d'être en contact avec la plupart des autres divisions, offrant un passage formateur vers des fonctions de direction.

Les associations dédiées à la logistique ne sont d'ailleurs pas exactement ce que l'on a coutume d'entendre par « association professionnelle ». Un ancien président de l'ASLOG la définissait comme « *une association professionnelle, moins le côté revendicatif.* » Et elles ne posent, en tout cas, pas ce qui est la revendication fondamentale des « professions » : le monopole d'exercice. Si l'on exclut les « militants de la logistique », les raisons invoquées par les logisticiens pour rendre compte de leur adhésion à une association sont purement pratiques : on en attend des ressources, des rencontres qui permettent de profiter de l'expérience des autres. De plus, ces raisons renvoient souvent à l'intérêt de l'entreprise (qui peut adhérer en tant que personne morale). Les logisticiens en position stable dans l'entreprise ont, par ailleurs, un lien faible avec leur association et il

arrive qu'ils ne se souviennent pas y avoir jamais adhéré.

Si la fonction était appelée à terme à se dissoudre, il ne resterait de logisticiens que dans les cabinets de consultants et chez les prestataires logistiques. C'est surtout chez ces derniers que l'on envisage la logistique comme un métier, en précisant toutefois que c'est le métier... de l'entreprise. C'est aussi chez un prestataire qu'un logisticien, titre qu'il revendiquait, déclarait : « *Tout est logistique. Je crois qu'il y a cent ans, on appelait pas ça de la logistique, on appelait ça faire du transport (...)* La logistique, ça veut tout dire et rien dire. »

Yann Darré,
CEREQ

Bibliographie

- Carrère P. (1984), *La logistique : ses applications aux PMI-PME*, Garnier Entreprise, Paris.
- Chapoulie J.-M. (1973), « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie* XIV.
- Colin J. et Pache G. (1988), *La logistique de distribution*, Chotard et associés éd., Paris.
- Kearney Management Consultants (1986), *Unlocking the hidden treasure : logistics productivity*, Chicago Ill.
- March J.-G. et Simon H.-A. (1971), *Les organisations*, Dunod, Paris.
- Mathe H. et Tixier D. (1987), *La logistique*, Paris, PUF, Collection Que sais-je ?
- Tixier D., Mathe H. et Colin J. (1983), *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod Entreprise, Paris.

