

Analyse de l'évolution des fonctions de l'entreprise. Le cas de la fonction logistique dans les industries agroalimentaires.

Laurent Livolsi & Christelle Camman - Lédi

Maîtres de Conférences

Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II
Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique
413, Avenue Gaston Berger
13625 Aix en Provence - France

Tel : 04 42 93 90 20 / Fax : 04 42 93 90 47

livolsi@iut.univ-aix.fr / christelle.ledi@wanadoo.fr

Résumé :

En s'appuyant sur les résultats d'une précédente recherche qui a permis de mettre en évidence la complexité de la structuration de la fonction logistique considérée comme émergente au sein des organisations, l'objet de cette communication est de montrer que les théories traditionnelles de l'évolution d'une fonction de l'entreprise ne permettent pas de comprendre la complexité des phénomènes organisationnels observés.

En effet, si les recherches conduites au niveau organisationnel s'appuient sur les développements théoriques récents en biologie et sciences physiques ou tentent de dépasser les clivages traditionnels dans le cadre d'une méta-théorie ou d'une théorie synthétique, il n'en est pas de même concernant la compréhension de l'évolution des fonctions de l'entreprise. A ce niveau d'analyse, la vision dominante correspond à une approche plus traditionnelle des théories biologiques qui renvoie à une perspective très fonctionnaliste de l'émergence et du développement des fonctions de l'entreprise.

Les résultats d'une recherche quantitative et qualitative permettent d'illustrer l'évolution générale de la logistique généralement présentée en quatre phases successives. Cependant, l'analyse des configurations logistiques obtenues met en évidence des entreprises qui ne s'inscrivent pas dans cette évolution générale. C'est en particulier le cas d'entreprises situées en amont de la chaîne alimentaire pour lesquelles une deuxième trajectoire d'évolution générale est décelable. D'autres entreprises traduisent des évolutions spécifiques qui renvoient à d'autres approches théoriques que celles mobilisées jusqu'alors pour comprendre l'évolution de la fonction logistique, notamment les théories structurationnistes ou la dynamique des systèmes non linéaires.

Mots clés : Fonction logistique, théories des organisations, évolution, industrie agroalimentaire.

INTRODUCTION

Lorsqu'il s'agit d'étudier l'évolution des organisations, les chercheurs en sciences de gestion s'inspirent de plus en plus souvent des théories de leurs homologues en biologie et sciences physiques (Durieux, 2001). Malgré les débats relatifs à ce genre de transferts, il semble désormais admis que, sous certaines conditions, le raisonnement analogique peut enrichir / renouveler la réflexion dans les théories des organisations, et dépasser ainsi le simple clivage entre volontarisme et déterminisme. A ce titre, certains considèrent même que la théorie de l'évolution de la firme pourrait devenir une « science interdisciplinaire » (Desreumaux, 1998). Deux conditions semblent pour cela particulièrement importantes. La première concerne la simplicité du transfert analogique, alors qu'au-delà d'un simple raisonnement métaphorique, la compréhension des phénomènes organisationnels nécessite une certaine contextualisation. La seconde fait référence à l'amnésie antérograde de certains chercheurs, c'est-à-dire à la perpétuation d'un jugement sur la base de théories dépassées depuis longtemps dans leur champ disciplinaire d'origine (Desreumaux, 1986).

Ainsi, si les recherches conduites au niveau organisationnel s'appuient sur les développements théoriques récents en biologie et sciences physiques, notamment la théorie des systèmes dynamiques non linéaires (Thiétart et Forgues, 1995) ou tentent de dépasser les clivages traditionnels dans le cadre d'une « méta-théorie » ou d'une théorie synthétique (Van de Ven et Poole, 1995), il n'en est pas de même concernant la compréhension de l'évolution des fonctions de l'entreprise. En effet, la vision dominante dans l'étude des parties de l'organisation (les fonctions de l'entreprise) correspond à une vision plus traditionnelle des théories biologiques dans la lignée du darwinisme et du néo-darwinisme. Concrètement, sur la base d'un raisonnement métaphorique, l'apparition et le développement des organes du corps humain permettent d'expliquer, dans une perspective qui reste très fonctionnaliste, l'émergence et le développement d'une fonction de l'entreprise. Une telle perspective apparaît réductrice de la complexité des phénomènes organisationnels et il ne s'agirait pas, comme le souligne Giddens (1984), que « des théories puissent être abandonnées en sciences de la nature et persister en sciences sociales ».

En s'appuyant sur les résultats d'une précédente recherche qui a permis de mettre en évidence la complexité de la structuration de la fonction logistique (Livolsi, 2001), l'objet de cette communication est de montrer que la vision traditionnelle de l'évolution de cette

fonction ne permet pas de comprendre la diversité des trajectoires observées. L'analyse de ces trajectoires permet en fait de distinguer une « évolution générale » et des « évolutions spécifiques » qu'il conviendrait d'appréhender à partir des développements théoriques récents évoqués précédemment. Cette distinction entre ces deux types d'évolution a pour origine les travaux menés en anthropologie culturelle (discipline pour laquelle le concept d'évolution est central) par Sahlins et Service (1960). Selon eux, « l'évolution se déplace de façon simultanée dans deux directions. D'un côté, elle crée de la diversité par une série de modifications adaptatives : de nouvelles formes se différencient des anciennes (évolution spécifique). De l'autre, l'évolution engendre le progrès : des formes supérieures émergent de formes inférieures et, donc, surpassent ces dernières (évolution générale) ». L'étude de l'évolution spécifique exige l'emploi d'une classification phylogénétique, alors que celle de l'évolution générale nécessite de classer les formes selon leurs stades ou niveaux de développement sans qu'il soit fait référence à cette dimension phylogénétique.

Dans le domaine de la logistique où le souhait de mettre en œuvre les « bonnes pratiques » observées chez les « leaders » s'accompagne très souvent d'une démarche volontariste de changement, l'intérêt managérial d'une telle recherche réside dans la mise en évidence de la diversité des trajectoires d'évolutions possibles à partir d'une même vision, d'un même stimulus initial. Il s'agit alors de faire prendre conscience aux décideurs logistiques que le changement, l'apprentissage, n'est pas forcément synonyme de progrès ou de performance (Charreire, 2003).

Cette communication est structurée en trois parties. Une première partie théorique est consacrée à la dynamique dialectique commune à l'analyse de l'organisation et de son évolution. Une évocation rapide des principales perspectives théoriques développées nous permet de rappeler les déterminants du processus de structuration de la fonction logistique, et ainsi de remettre en perspective les théories de l'évolution sous-jacentes. La deuxième partie est réservée à la présentation de la méthodologie quantitative relative à la construction de la typologie, et des outils mobilisés pour étudier les trajectoires d'évolution de la fonction logistique. Les caractéristiques de l'industrie agroalimentaire sont également développées dans cette deuxième partie compte tenu de l'importance du contexte de l'action. Enfin, dans la dernière partie, après avoir décrit les configurations logistiques observées, nous présentons les deux formes d'évolution distinguées précédemment et les théories qui les soutiennent.

1 – VERS LE DEPASSEMENT DES CLIVAGES THEORIQUES TRADITIONNELS.

Les théories de la structure et celles de l'évolution se développent selon un processus analogue : le dépassement des critiques adressées aux théories antérieures appelle soit de nouvelles approches soit des efforts de synthèse ou d'élaboration d'une méta-théorie.

1.1 – L'HYPOTHESE D'UN PROCESSUS DE STRUCTURATION COMPLEXE.

L'approche traditionnelle de la structure dans le domaine de la logistique, comme dans la plupart des recherches en théorie des organisations, s'inscrit dans le cadre du paradigme fonctionnaliste dont la principale limite réside dans la considération très restreinte des raisons des agents. Une telle perspective ne peut capter qu'une partie insuffisante et souvent désincarnée des phénomènes de gestion et nécessite une prise en compte des logiques d'action et de construction sociale dans une perspective davantage interactionniste (Dubois, 2000). Pour autant, il s'agit également de dépasser les limites des approches interactionnistes qui considèrent la structure comme la création plastique des agents et, de ce fait, réfutent l'existence de forces de structuration telles que les théoriciens de la contingence ont pu les mettre en évidence. Le dépassement de ce clivage traditionnel renvoie notamment aux approches multi-paradigmatiques et aux théories structurationnistes.

Les recherches multi-paradigmatiques postulent que l'utilisation d'un seul paradigme produit des visions trop réduites pour refléter la nature protéiforme de la réalité organisationnelle. Gioia et Pitre (1990) ou Hassard (1991), parmi d'autres, proposent ainsi un cadre d'analyse intégrant les diverses théories classifiées par Burrell et Morgan (1979). De leur côté, les théories structurationnistes (notamment Giddens, 1984), reposent sur la nécessaire déconstruction des approches traditionnelles (fonctionnalisme et interactionnisme) pour conceptualiser à nouveau ce dualisme et en faire une dualité, la « dualité du structurel ».

Dans le cadre de cette recherche, nous avons considéré la théorie de la structuration, complétée par l'intégration de la culture d'entreprise et des logiques d'acteurs (en particulier du responsable fonctionnel), comme un cadre théorique pertinent pour appréhender le processus de structuration de la fonction logistique. Celle-ci est en effet considérée comme une configuration temporaire construite par des acteurs mais aussi déterminée par un certain nombre de facteurs (Livolsi, 2001). Avant de présenter les déterminants de la structuration de

la fonction logistique, qui soutiennent l'élaboration de la typologie, il convient de rappeler qu'un tel cadre théorique nécessite de s'affranchir d'une analyse exclusive des éléments de description traditionnels de la fonction (place dans la structure et contenu de la fonction) en intégrant le style de gestion logistique. L'étude du processus de structuration de la fonction logistique implique donc la considération simultanée des variables traditionnelles et de variables relatives au style de gestion. Les premières, évoquées ci-dessus, constituent, en tant que résultats des actions passées, le cadre de l'action, et les secondes sont le reflet de l'actualisation des règles et des ressources selon le principe (central dans la théorie de la structuration) de la récursivité de l'action. Ainsi considéré, le processus de structuration de la fonction logistique procède d'une double causalité. Dans la lignée des recherches traditionnelles en logistique (et en théorie des organisations), il est déterminé par des variables contextuelles (turbulence de l'environnement,...) et des variables organisationnelles (taille et structure de l'entreprise, stratégie logistique,...) et, dans une perspective davantage interactionniste, est construit par les acteurs au travers de la culture de l'entreprise et des logiques d'acteurs.

Ce positionnement théorique implique un questionnement sur la pertinence des théories traditionnelles de l'évolution, afin de promouvoir de nouvelles approches plus à même d'appréhender la dynamique de la fonction logistique.

1.2 – LE DEPASSEMENT DES APPROCHES TRADITIONNELLES DE L'EVOLUTION.

Les théories traditionnellement développées pour appréhender l'évolution des organisations s'ancrent dans les courants classiques de l'analyse de la structure. Ces théories ont déjà fait individuellement l'objet de nombreuses synthèses et seront donc présentées brièvement à partir de la distinction établie par Romanelli et Tushman (1986) pour les modèles qui s'inscrivent dans un paradigme fonctionnaliste et des travaux de Weick (1979) pour les recherches interactionnistes. Romanelli et Tushman (1986) distinguent trois modèles d'évolution : « contrôle externe », inertie et choix stratégique. Ces modèles renvoient à une approche soit déterministe (contrôle externe et inertie), soit volontariste (choix stratégiques) de l'évolution notamment expliquée par le degré de maîtrise des facteurs d'évolution.

Les approches déterministes soutiennent que le processus d'évolution de l'organisation est un processus de sélection sur le long terme. L'organisation n'a pas d'autres choix, dans ce

cadre théorique, que de s'adapter aux contraintes environnementales (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Hannan et Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979) en prenant en compte les phénomènes d'inertie structurelle liés aux contraintes organisationnelles qui freinent le processus d'évolution (Kelly et Amburgey, 1991). Les approches volontaristes trouvent leurs origines dans les théories des choix stratégiques qui mettent en exergue le rôle moteur des dirigeants dans le processus de décision relatif à l'évolution (Simon, 1967). A partir du diagnostic de l'environnement et des choix stratégiques, l'évolution de la structure organisationnelle est décidée et mise en œuvre par les dirigeants dans une perspective similaire à celle de Chandler (1962) ; l'évolution correspond alors à un processus planifié (Child, 1972).

A l'opposé des approches fonctionnalistes, il est également possible de concevoir l'évolution des organisations dans une perspective interactionniste qui s'inscrit dans la continuité des recherches sur la structure. Si celle-ci est considérée comme la création plastique des agents en interaction, l'évolution (considérée comme nécessaire pour que l'organisation soit adaptée et sache constamment s'adapter à son environnement) est médiatisée par l'activité des acteurs (Weick, 1979). Face aux variations de l'environnement, les dirigeants construisent une représentation partagée (processus d'activation – enactment) qui permet de réduire les incertitudes en donnant du sens aux matériaux activés. Ces matériaux, à l'équivocité importante, sont ensuite sélectionnés et retenus par l'organisation afin d'être potentiellement réactivés ultérieurement. Ainsi, l'organisation évolue généralement de façon continue et graduelle au travers d'un changement des règles qui permettent de la structurer, mais elle peut également faire preuve d'une certaine inertie si les réponses apportées aux changements environnementaux sont identiques (routinisation du processus de sélection). Le modèle de Weick accorde donc une place centrale aux acteurs dans le processus d'évolution des organisations, en cohérence avec le paradigme interactionniste auquel il se rattache.

Aussi pertinentes que puissent apparaître ces théories fonctionnalistes et interactionnistes, il est désormais reconnu qu'elles souffrent d'un certain nombre de limites qui nécessitent d'être dépassées pour améliorer la compréhension de l'évolution des organisations (Desreumaux, 1994). Ces limites sont relatives à l'unicité des moteurs d'évolution mobilisés et à l'incapacité à expliquer la diversité des situations observées. A l'instar des théories de la structure, le dépassement de ces limites repose soit sur des approches multi-paradigmatiques soit sur des théories intégratives. Si ces théories ont déjà été

développées dans le cadre de recherches consacrées à des populations d'organisations ou à la totalité d'une organisation, elles ne sont pas, à notre connaissance, utilisées dans l'explication du processus d'évolution des parties de l'entreprise.

A titre d'illustration, l'évolution de la fonction logistique telle qu'elle est présentée dans la littérature reste essentiellement expliquée par les approches volontaristes (Livolsi, 2002). Le processus d'évolution de cette fonction comprend quatre phases successives qui traduisent la reconnaissance croissante de la logistique au niveau stratégique et l'élargissement de son domaine de responsabilités. Si ces phases étaient au départ concomitantes avec l'évolution de la définition de la logistique et devaient de ce fait concerner l'ensemble des entreprises, la diversité constatée a conduit les chercheurs à considérer qu'il s'agissait en fait d'un processus d'évolution propre à chacune des entreprises. De façon synthétique, rappelons que la fonction logistique est initialement structurée, en amont ou en aval du processus logistique (respectivement logistique d'approvisionnement et logistique de distribution), à partir des progrès réalisés dans le traitement des différentes activités précédemment réparties entre les grandes fonctions traditionnelles de l'entreprise. L'essor des approches en termes de flux et l'intégration du flux remontant d'informations nécessitent dès lors le pilotage du processus logistique à partir d'une fonction transversale bi-dimensionnelle – horizontale et verticale – qui participe d'une dialectique permanente entre l'opérationnel et le stratégique (Fabbe-Costes et Meschi, 2000). Après s'être interfacée avec les autres fonctions de l'entreprise, l'amélioration du couple coût / service entraîne une réflexion qui transgresse désormais les frontières légales de l'entreprise et donne à la fonction logistique la mission de gérer les interfaces internes et externes afin d'assurer la continuité de la chaîne logistique et de développer les conditions d'une meilleure flexibilité / réactivité. A ce stade, la fonction logistique peut soit perdurer telle qu'elle est, soit se diluer (dans le cadre d'une fonction *supply chain* ou non) parce qu'une culture logistique est désormais partagée par l'ensemble des acteurs de la chaîne (Colin et Paché, 1988).

Face à ce constat et de la même façon que Gioia et Pitre (1990) ou Hassard (1991) proposaient une analyse multi-paradigmatique des théories des organisations, il appartient à Van de Ven et Poole (1995) d'avoir proposé l'analyse la plus aboutie en matière de théories de l'évolution. A partir d'une vaste revue de littérature interdisciplinaire, ils ont regroupé la vingtaine de théories différentes en quatre grandes familles selon l'unité d'analyse (entités multiples versus entité unique) et le mode de changement privilégié (programmé versus

construit). Les théories de type «cycle de vie » décrivent une séquence unitaire, cumulative (dans le sens où les caractéristiques acquises dans les phases précédentes sont retenues dans les suivantes) et conjonctive (les différentes phases participent d'un même processus d'évolution). Selon les théories de type «téléologique », l'évolution s'explique par les buts ultimes de l'organisation qui constituent la cause finale guidant le mouvement. Une fois les buts atteints, ils sont socialement reconstruits et mis en œuvre à partir des actions passées (Weick, 1979). Ces deux familles de théories, qui se positionnent au niveau de l'étude d'une seule entité et se distinguent selon que le changement est respectivement programmé ou construit, sont les plus utilisées en sciences de gestion selon Van de Ven et Poole (1995). Les théories de type «dialectique » s'appuient sur l'hypothèse hégélienne d'organisations vivant dans un monde d'évènements, de forces et valeurs contradictoires qui sont en conflits les uns avec les autres pour la domination et le contrôle. L'évolution correspond alors à un changement dans l'équilibre du pouvoir entre les forces en présence. Enfin, les théories de type «évolutionniste » considèrent un cycle continu variation – sélection – rétention, et se différencient les unes des autres selon que les traits sont innés dans un processus inter-générationnel (évolution graduelle darwinienne) ou acquis dans une génération grâce à l'apprentissage et l'imitation (évolution lamarckienne davantage saltationniste).

Au-delà de cette classification, l'apport de Van de Ven et Poole (1995) réside dans la formulation de seize théories spécifiques considérées comme des composés des quatre idéaux-types présentés. Ce modèle permet ainsi de rendre davantage compte de la complexité des processus d'évolution, complexité que les études de cas longitudinales mettent en évidence (Pettigrew, 1985 ; Vas, 2002 ; Charreire, 2003). Les auteurs du modèle évoquent aussi sa possible extension afin de prendre en compte la dynamique des modèles non linéaires définie, par Koput (1992), comme « un modèle où les variables à un moment donné sont une fonction (au moins en partie) des mêmes variables à un moment précédent », ce que l'on caractérise en parlant de «dépendance du sentier ». Van de Ven lui-même (avec Cheng, 1996) considère qu'un système non linéaire peut se résumer à relativement peu de variables dont les interactions peuvent modifier leur influence relative.

A titre d'illustration, la recherche conduite par Pettigrew (1985), chez *Imperial Chemical Industries*, met en exergue l'importance du contexte extra- (changements environnementaux) et intra-organisationnel (variables structurelles, culturelles et politiques), ainsi que le rôle central d'individus exceptionnels «chargés » de médiatiser la nécessité du

changement et d'essayer de le piloter. Dans la même perspective, Giddens (1984) considère que « les êtres humains font leur propre histoire », et que la vie sociale se forme et se reforme dans la praxis – dans les pratiques qu'ils accomplissent tous les jours. Il caractérise alors le changement (terme qu'il privilégie par rapport à celui d'évolution considéré comme marqué du sceau de l'idéologie évolutionniste qu'il réfute) selon la profondeur et l'étendue des perturbations (type de changement dont l'origine réside dans les modifications des règles) et la rapidité et la direction de ce changement (élan et trajectoire).

Appliquée à notre question de recherche relative à l'évolution de la fonction logistique, la perspective ouverte par l'étude des systèmes dynamiques non linéaires revient à considérer que les changements qui interviennent au niveau des variables explicatives du processus de structuration sont le moteur de l'évolution de cette fonction. De façon plus précise, nous avons considéré la fonction logistique comme une configuration temporaire construite par les acteurs (culture d'entreprise et logique d'acteur du responsable fonctionnel) et influencée par des variables contextuelles et organisationnelles en vertu du rôle co-créateur des environnements de l'action (Livolsi, 2001). L'évolution de cette fonction a donc pour origine une modification plus ou moins importante au niveau de ces variables (type de changement de Giddens) qui se traduit par des changements plus ou moins rapides au niveau du style de gestion logistique (assimilé à la praxis des acteurs) et de la place et du contenu de la fonction selon le processus de légitimation par la hiérarchie (Charreire, 2003). Ces changements qui s'opèrent au niveau de ces variables ont des répercussions, au même titre que les actions des individus, parfois inattendues et imprévisibles (Starbuck, 1983) ou non intentionnelles (Giddens, 1984). Cette dernière perspective préfigure l'évolution vers un paradigme du chaos que Durieux (2000) considère comme un nouveau cadre conceptuel qui s'attache à l'étude des systèmes dynamiques non linéaires.

La considération de ces théories de l'évolution nous semble une voie de recherche pertinente pour améliorer la compréhension de l'évolution des fonctions de l'entreprise en général, et de la fonction logistique en particulier dont les modèles traditionnels valorisent uniquement l'aspect volontariste de la démarche. Nous présentons, dans la deuxième partie, le cadre méthodologique qui nous permet d'argumenter et d'illustrer cette proposition.

2 – ANALYSE COMPAREE ET ETUDES DE CAS DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE (IAA).

L'objet de cette deuxième partie est tout d'abord (2.1) de présenter le design du volet quantitatif de la recherche qui a permis d'obtenir une représentation de la réalité de la fonction logistique, et d'évoquer les méthodes qualitatives mises en œuvre afin de rendre compte des évolutions de cette fonction au sein des entreprises. Il s'agit ensuite (2.2) de présenter les caractéristiques du secteur de l'IAA qui constitue le contexte de l'action sélectionné dans le cadre de cette recherche.

2.1 – LE DESIGN DE LA RECHERCHE.

Comme nous venons de l'indiquer, la phase empirique de cette recherche s'est effectuée en deux étapes successives (quantitative puis qualitative) que nous présentons dans cet ordre ci-dessous. L'essentiel du matériau provient d'une enquête postale auprès des directeurs logistiques des 1000 plus grands industriels de l'agro-alimentaire implantés en France. 70 réponses exploitables ont été obtenues avec un taux de retour de 26.5% chez les grandes entreprises (plus de 500 salariés).

Au niveau de la méthodologie quantitative d'analyse des données, nous avons tout d'abord procédé à la mesure des dimensions de la structuration de la fonction logistique. Notre démarche s'est totalement inscrite dans le cadre du paradigme de Churchill, à savoir la purification de l'instrument de mesure et l'estimation de la fiabilité et de la validité des mesures produites. Quatorze dimensions caractéristiques de la structuration de la logistique (sept relatives au design / contenu de la fonction et sept relatives au style de gestion) ont ainsi été mises en évidence ; elles ont servi à l'établissement des typologies et sont présentées en annexe. L'analyse typologique repose sur une classification ascendante hiérarchique et, plus précisément, sur la méthode de Ward qui est l'une des plus utilisées (Giard, 1989). La détermination du nombre de groupes s'est effectuée à l'aide du dendrogramme (choix à l'œil) et la définition des profils moyens de chacun des groupes repose sur une analyse de variance multivariée dont les tests F de Fisher-Snedecor et LSD (résultats en dessous des tableaux) permettent d'apprécier la validité. Nous présentons, dans la troisième partie, les différentes typologies obtenues.

A l'issue de cette phase quantitative, nous avons développé deux «stratégies d'accès au réel» (Wacheux, 1996) afin d'appréhender le processus d'évolution de la fonction logistique. Nous avons tout d'abord utilisé la méthode comparative entre les configurations obtenues précédemment pour rendre compte de l'évolution générale de la fonction logistique. Cette méthode est très souvent utilisée dans les recherches anthropologiques et sociologiques et s'appuie sur la mise en évidence des similitudes et des différences entre deux populations. Dans les sciences de gestion, c'est surtout dans le domaine des comparaisons internationales / interculturelles que cette méthode est utilisée (Adler, 1983 ; Schmidt, 1994), avec la critique souvent associée de la convergence postulée (tendance à l'universalité) entre les populations initialement distinguées. La seconde «stratégie d'accès au réel» est la réalisation de micro-études de cas (compte tenu des sources d'évidence utilisées) destinées à illustrer la diversité potentielle des trajectoires d'évolution de la fonction logistique (évolutions spécifiques). La validité de cette deuxième phase repose sur l'acceptation interne des résultats (évolutions générale et spécifique) par les directeurs logistiques interrogés et par des experts du secteur.

2.2 – LES CARACTERISTIQUES DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

Outre la volonté d'avoir globalement le même contexte de l'action, trois raisons nous ont conduit à privilégier ce secteur d'activité. Les deux premières ont trait à sa place dans l'économie française : l'IAA est non seulement le premier secteur industriel mais c'est aussi le premier client du transport routier et de la logistique en France. C'est, également, un secteur dont la maturité dans la réflexion logistique est importante, et ce même si la structuration d'une fonction logistique est un processus récent (70 % des entreprises répondantes de notre échantillon ont une fonction logistique depuis moins de dix ans).

L'IAA présente un certain nombre de particularités qu'il convient de souligner dans l'optique de la description et de la compréhension de l'évolution des fonctions logistiques. Tout d'abord, il est indispensable d'observer la place occupée par la grande distribution à l'aval de la chaîne alimentaire. Avec 60 % des ventes réalisées à la grande distribution, celle-ci est le premier client de l'IAA et exerce donc une pression importante (notamment au niveau de la logistique) sur ces entreprises. Ensuite, même si l'IAA constitue un unique secteur d'activité au sens de la nomenclature officielle, son hétérogénéité manifeste implique une considération plus fine. En la matière, nous nous sommes appuyés sur les neuf branches d'activité recensées afin de mettre en évidence des particularités au niveau de la structuration

de la fonction logistique. Les résultats obtenus par rapport à ces deux grandes particularités (importance de la grande distribution et hétérogénéité de l'IAA) attestent d'une absence de différence selon les branches d'activité, c'est-à-dire que l'hétérogénéité des produits peut induire des pratiques logistiques différentes mais ne semble pas avoir d'influence sur la structuration de la fonction. En revanche, la place prépondérante de la grande distribution à l'aval de la chaîne alimentaire a un impact important puisque celle-ci semble agir comme un vecteur puissant dans la reconnaissance de la logistique et la structuration d'une fonction essentiellement en charge de la distribution des produits comme nous le verrons dans la troisième partie. Ainsi, davantage que l'appartenance à une branche d'activité, c'est la position dans la chaîne alimentaire qui semble distinguer les entreprises (industries de première et de seconde transformation) : les entreprises situées à l'aval de cette chaîne doivent faire face à un environnement plus turbulent compte tenu de la pression concurrentielle exercée à tous les niveaux par la grande distribution, alors que celles situées plus en amont sont dans une situation moins turbulente vis-à-vis du monde agricole.

La grande distribution a une deuxième conséquence importante sur les industriels de l'agroalimentaire qu'il est nécessaire de prendre en compte afin de comprendre le contexte dans lequel nous étudions l'évolution de la fonction logistique. Les manœuvres concurrentielles (fusions, acquisitions...) dans le secteur de la grande distribution ont conduit à une concentration toujours plus grande de ce secteur où ne figurent plus désormais que cinq véritables grands groupes (Carrefour, Auchan, Intermarché, Leclerc, Casino). Cette concentration a non seulement pour conséquence une pression accrue sur les prix mais aussi une accélération de la restructuration du tissu agro-industriel. En effet, depuis une dizaine d'années, l'IAA connaît plus d'une centaine d'opérations de fusion-acquisition-cession par an qui traduisent l'intensité et l'agressivité concurrentielle dans ce secteur comme l'a illustré Le Roy (1998) à partir de l'étude de la cession de Cassegrain (compagnie Saupiquet) au groupe Bonduelle. Si ces opérations conduisent à l'émergence de grands groupes industriels intégrés (remarquons toutefois que le leader français de l'agroalimentaire réalise un chiffre d'affaires quatre fois inférieur à celui de Carrefour), elles permettent également de doter des PME innovantes en moyens financiers plus importants au travers de leur rattachement à certains groupes (environ 25% des entreprises sont rattachées à l'un des 200 groupes –holding-) qui les laissent fonctionner comme des entreprises indépendantes à l'instar de ce qui se pratique en Espagne ou en Allemagne. Au niveau intra-organisationnel, ces manœuvres stratégiques ont évidemment des répercussions, anticipées ou non, sur le design organisationnel, le style de

gestion ou encore la culture de l'entreprise (Guieu, 1999). L'étude de Cadbury au moment de sa fusion avec Schweppes, réalisée par Rowlinson (1995), constitue en la matière une bonne illustration d'une possible dilution inattendue d'une culture organisationnelle due à la diversification de l'entreprise.

A l'issue de cette présentation de l'IAA, il semble manifeste que, au-delà des variables que nous avons déjà évoquées dans le processus de structuration de la fonction logistique, un certain nombre de caractéristiques sectorielles (présence de la grande distribution, stratégies concurrentielles...) peuvent également exercer, simultanément ou non, une influence sur l'évolution de cette fonction. Ainsi, l'évolution de la fonction logistique semble d'ores et déjà un processus relativement complexe qui appelle, comme le souligne Langaney (2001), une certaine précaution « sans prétention à l'exhaustivité ou à l'explication du pourquoi du monde ».

3 – RESULTATS.

Dans cette dernière partie, nous présentons les résultats qui nous permettent d'illustrer et d'argumenter la pertinence d'un dépassement du cadre théorique traditionnellement mobilisé pour étudier l'évolution de la fonction logistique. Nous décrivons tout d'abord les configurations de la fonction logistique obtenues à partir de l'analyse typologique (3.1). Rappelons qu'il ne s'agit pas, pour nous, de présenter une typologie impeccable dans laquelle chaque configuration correspond à un idéal-type mais, davantage, de « construire une grille de lecture, un «système d'intelligibilité », qui permette de se repérer face à l'exubérance des situations concrètes » (Denis, Martinet et Tannery, 2002) tout en préservant une relative complexité des configurations observées afin de faire émerger les similitudes et les différences entre les différentes fonctions logistiques. Nous mettons ensuite en évidence les trajectoires qui correspondent à l'évolution générale de la fonction logistique telle qu'elle est généralement décrite dans la littérature (3.2). Enfin, nous présentons quelques cas qui traduisent des évolutions spécifiques (3.3).

3.1 – DESCRIPTION DES CONFIGURATIONS OBSERVEES DE LA FONCTION LOGISTIQUE.

Dans un souci de clarté, nous présentons successivement les typologies relatives au cadre de l'action et à l'actualisation des règles et des ressources c'est-à-dire celles qui

décrivent respectivement le design / contenu de la fonction et le style de gestion logistique. Nous concluons cette description par l'établissement d'une synthèse globale dans laquelle sont schématisées les différentes évolutions distinguées.

3.1.1. Typologie selon le design / contenu de la fonction logistique

La classification ascendante hiérarchique, réalisée sur les sept dimensions caractéristiques du contenu de la fonction logistique, permet de distinguer quatre groupes d'entreprises à un seuil de fusion de 0,09. Les différences entre ces groupes sont statistiquement très significatives pour les quatre premières dimensions et, dans une moindre mesure, pour la cinquième. Le tableau 1 présente le profil de chacun de ces groupes à partir d'une analyse de variance multivariée.

Les entreprises du groupe 1 ont une fonction logistique en charge uniquement de la distribution et qui n'intègre absolument pas les activités relatives à l'amont de l'entreprise. En outre, ces entreprises sont celles qui ont le moins externalisées (transport et entreposage) et qui utilisent, également, le plus faiblement les systèmes d'information. Au niveau de la reconnaissance stratégique de la logistique, ce groupe ne considère quasiment pas la logistique dans l'élaboration et même la mise en acte de la stratégie.

La fonction logistique des entreprises du groupe 2 (le plus important quantitativement) se caractérise par la gestion globale des flux puisque celle-ci intègre, outre la gestion de la distribution physique, la logistique d'approvisionnement et la gestion des informations relatives à l'ensemble du flux physique. En revanche, cette fonction est la moins associée de tous les groupes à l'élaboration de la stratégie. Il semble donc que la fonction logistique de ces entreprises ait une vocation essentiellement opérationnelle et que le directeur logistique soit intégré à la direction générale uniquement parce qu'il met en acte la stratégie.

Les entreprises du groupe 3 ont une fonction logistique en charge essentiellement de la distribution physique des produits et de la gestion des informations relatives au pilotage de l'aval du processus logistique. Si le transport est largement externalisé, les activités liées à l'entreposage restent fortement intégrées. La considération stratégique de la logistique reste limitée comme en attestent les scores obtenus sur les dimensions « négociation avec les clients » et « conseil dans le développement de nouveaux marchés ».

Enfin, les entreprises du groupe 4 (les moins nombreuses) ont une fonction logistique largement ancrée à l'aval du processus. Cette fonction se caractérise par une très forte

externalisation des activités logistiques (transport et entreposage), une importance accrue accordée à la gestion des informations et, finalement, une très forte considération stratégique de la logistique au niveau de l'entreprise.

Tableau 1

Profil des quatre groupes d'entreprises
sur le design / contenu de la fonction logistique

Dimensions	Moyennes globales	Gr. 1 (18 ent.)	Gr. 2 (21 ent.)	Gr. 3 (17 ent.)	Gr. 4 (14 ent.)	F calculé
Externalisation de l'entreposage (a)	3,14	2,83	2,26	2,03	6,21	38,27***
Gestion de la logistique d'approvisionnement (b)	3,67	2,32	5,57	3,04	3,34	28,24***
Gestion des informations logistiques (c)	5,44	3,97	5,82	6,01	6,04	16,88***
Externalisation du transport (d)	5,54	4,31	5,36	5,91	6,96	8,87***
Négociation avec les clients (e)	3,67	3,22	4,48	2,71	4,21	3,78*
Gestion de la logistique de distribution (f)	6,21	5,87	6,33	6,16	6,55	1,44
Conseil (g)	3,85	3,33	3,90	4,06	4,18	0,80

*** p<0,001

* p<0,05

pour F>2,75 (à 3/69 degrés de liberté)

(a) gr.4 vs 1/2/3

(b) gr.2 vs 1/3/4, gr.1 vs 3/4

(c) gr.1 vs 2/3/4

(d) gr.1 vs 2/3/4, gr.4 vs 2/3

(e) gr.3 vs 1/2/4, gr.1 vs 2/4

(f) gr.1 vs 2/3/4 (g) gr.1 vs 2/3/4

Ainsi, cette première typologie, réalisée sur les dimensions traditionnelles de l'étude des fonctions de l'entreprise, permet de distinguer quatre groupes d'entreprises au niveau de la fonction logistique. En première approximation, il semble possible d'opposer le groupe 1 (totalement ancré sur la gestion des opérations physiques liées à la distribution) et le groupe 2 (logistique globale là aussi ancrée sur les opérations) aux groupes 3 et surtout 4 qui, au contraire, ont développé une reconnaissance stratégique de la fonction logistique qui tend à s'affranchir de la réalisation concrète des opérations pour, au contraire, développer des activités de pilotage du processus logistique. La description du style de gestion doit permettre d'affiner la présentation de la structuration de cette fonction.

3.1.2. Typologie selon le style de gestion logistique

La classification ascendante hiérarchique, réalisée cette fois sur les sept dimensions relatives au style de gestion logistique, permet de distinguer cinq groupes d'entreprises à un

seuil de fusion de 0,8. Les différences observées entre les groupes sont très significatives pour les cinq premières dimensions et à un niveau plus faible pour la sixième. Les résultats de l'analyse de variance multivariée sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous.

Le style de gestion des entreprises du groupe 1 se caractérise surtout, au-delà d'une formalisation du contrôle de la réalisation des opérations relativement importante, par une utilisation massive des systèmes d'information et de communication logistique (SICLE) pour coordonner les activités du processus logistique. Il est de tous les groupes celui qui a le plus recours aux technologies de l'information et de la communication c'est-à-dire, dans le cas de la logistique qui nous intéresse, à l'Echange de Données Informatisé, aux progiciels de gestion intégrés (ERP) ou à ceux de gestion de la supply chain (SCE).

Les entreprises des groupes 2 et 3 proposent des styles de gestion logistique relativement proches, bien que les caractéristiques soient légèrement exacerbées dans le groupe 3 par rapport au groupe 2. Si la formalisation du contrôle des opérations logistiques demeure importante en interne et dans les relations avec les clients, le groupe 2 est celui qui a le moins formalisé le contrôle amont. Le groupe 3 est également celui qui recherche le moins la proximité avec les clients (à la fois en termes de valeurs et d'échanges de compétences). Au niveau de la coordination, ces deux groupes ont recours au SICLE mais dans une moindre mesure que le groupe 1.

Les entreprises du groupe 4 (le moins nombreux) apparaissent comme celles qui ont le plus formalisé la conduite des activités logistiques, en particulier aux niveaux du contrôle amont et du contrôle aval. Le style de gestion de ce groupe valorise, également, les relations interpersonnelles externes et la recherche d'une certaine proximité avec les clients, et ce aussi bien afin de faciliter la coordination que pour rechercher des améliorations communes. Un dernier élément est particulièrement remarquable, c'est le score excessivement bas obtenu sur l'utilisation des SICLE.

Finalement, le groupe 5 a comme particularité d'avoir, quasiment sur toutes les dimensions, les scores les plus faibles. Ce sont les entreprises qui formalisent le moins le contrôle des activités logistiques et qui, de la même façon, sont très en retrait au niveau de l'utilisation des SICLE (seul le groupe 4 les utilise encore moins). Pour autant, compte tenu des scores observés sur les dimensions « relations interpersonnelles externes » et « gestion des conflits », il semble que la logique sous-jacente de ce style de gestion réside dans un ajustement mutuel émergeant de l'action des différents acteurs du processus logistique.

Tableau 2

Profil des cinq groupes d'entreprises
sur le style de gestion logistique

Dimensions	Moy. globales	Gr. 1 (18 ent.)	Gr. 2 (18 ent.)	Gr. 3 (10 ent.)	Gr. 4 (8 ent.)	Gr. 5 (16 ent.)	F calculé
SICLE (a)	4,55	6,43	4,53	4,42	2,67	3,45	30,39***
Formalisation du contrôle interne (b)	5,21	6,00	4,64	5,25	5,78	4,67	5,31***
Formalisation du contrôle aval (c)	5,15	5,44	5,23	5,55	5,56	3,94	5,23***
Relations interpersonnelles externes (d)	5,14	5,74	4,59	4,90	6,12	4,73	4,90**
Formalisation du contrôle amont (e)	4,99	5,50	4,30	4,95	6,50	4,47	4,52**
Proximité avec les clients (f)	4,27	4,63	4,48	3,16	4,75	4,08	2,97*
Gestion des conflits (g)	2,88	2,66	2,66	2,95	2,75	3,41	1,09

*** p<0,001 ** p<0,01 pour F>3,62 (à 4/69 ddl) * p<0,05 pour F>2,51 (à 4/69 ddl)

(a) gr.1 vs 2/3/4/5, gr.2/3 vs 4/5, gr.4 vs 5 (b) gr.1/4 vs 2/3/5, gr.3 vs 2/5

(c) gr.5 vs 1/2/3/4 (d) gr.4 vs 1/2/3/5, gr.1 vs 2/3/5 (e) gr.4 vs 1/2/3/5, gr.1 vs 2/3/5

(f) gr.3 vs 1/2/4/5, gr.5 vs 1/2/4 (g) gr.5 vs 1/2/3/4

La description de ces cinq groupes met en évidence l'importance de la formalisation du contrôle des activités. Cependant, l'observation des deux groupes qui sont allés le plus loin en la matière montre que ceux-ci (groupes 1 et 4) n'ont pas du tout la même utilisation des SICLE. Ainsi, la formalisation peut être à la fois considérée comme le substrat d'une coordination délibérée réalisée tout au long du processus logistique par les différents acteurs (groupe 4) ou, comme le moyen de garantir la qualité des informations enregistrées dans un SICLE qui permet, en temps réel, de coordonner l'ensemble des activités et de gérer les aléas (groupe 1). Une telle remarque appelle donc à une certaine prudence dans l'interprétation des données du tableau 2 et renforce la nécessité d'une compréhension complexe du processus de structuration, comme en atteste la synthèse réalisée des typologies précédentes.

3.1.3. Synthèse : la réalité complexe des fonctions logistiques

Nous avons expliqué, dans la première partie, que la considération de la structure de la fonction logistique dans l'optique de la théorie de la structuration conduisait à étudier à la fois des éléments liés au design / contenu et d'autres relatifs au style de gestion. Après avoir présenté les typologies réalisées sur chacune de ces dimensions, il convient d'en établir une synthèse (tableau 3 ci-après – les chiffres correspondent au nombre d'entreprises dans

chacune des situations). Le croisement des typologies fait logiquement apparaître vingt situations distinctes en termes de structuration de la fonction logistique dans les entreprises de l'agro-alimentaire. Même si ces situations n'apparaissent pas avec la même fréquence, cette diversité constatée atteste de la complexité d'un processus de structuration qui aboutit à ces nombreuses configurations potentiellement temporaires et rejette la pertinence de l'établissement d'une typologie simpliste.

Cette synthèse des configurations observées de la fonction logistique constitue notre grille de lecture afin d'appréhender ses parcours d'évolution, de l'évolution générale telle qu'elle est généralement décrite à des évolutions plus spécifiques.

3.2 – DEUX TRAJECTOIRES DANS L'EVOLUTION GENERALE DE LA FONCTION LOGISTIQUE.

La présentation traditionnelle de l'évolution de la fonction logistique (cf. 1.2) traduit une maîtrise croissante dans le pilotage du processus logistique qui permet d'améliorer la continuité et la fluidité de l'ensemble de la chaîne. Le changement organisationnel apparaît alors comme le résultat de l'apprentissage de la part de l'organisation (Guilhon, 1998). En cela, il s'agit bien de la description de l'évolution générale de la fonction logistique, au sens de Sahlins et Service (1960), puisque l'évolution est synonyme de progrès dans la mesure où les formes supérieures émergent de formes inférieures et, donc, surpassent ces dernières. Cette conception de l'évolution de la fonction logistique emprunte à chacun des idéaux-types théoriques de Van de Ven et Poole (1995), mais avec une vision qui privilégie le volontarisme des décideurs et un certain déterminisme dans la séquence variation-sélection-rétention. En effet, cette conception s'appuie sur une vision de l'état final désiré de la fonction logistique (théories téléologiques) qui réfute l'hypothèse d'équifinalité pour privilégier au contraire l'existence d'une meilleure structure (théories de type « évolution »). L'évolution de la fonction s'inscrit dans un processus de changement destiné à surmonter les conflits internes et externes au niveau de la gestion du processus logistique (théories dialectiques) qui peuvent certes freiner ce processus mais ne sauraient remettre en cause la réalisation de ce programme (théories du cycle de vie). L'analyse de notre grille de lecture nous permet d'illustrer cette évolution générale en distinguant deux parcours (cf. tableau 3) qui traduisent globalement les spécificités contextuelles des industries de première et de seconde transformation ou, en tout état de cause, la place dans la chaîne alimentaire.

Tableau 3

Diversité des structurations et des parcours d'évolution de la fonction logistique

		Typologie selon le design / contenu de la fonction			
		Groupe 1 Gestion logistique de Distribution Approche opérationnelle Pas d'externalisation Pas de SICLE	Groupe 2 Gestion globale du processus Approche opérationnelle Pas de SICLE	Groupe 3 Gestion logistique de Distribution Pilotage soutenu par SICLE Externalisation du transport	Groupe 4 Gestion logistique de Distribution Pilotage soutenu par SICLE Externalisation globale
Typologie selon le style de gestion logistique	Groupe 1 Forte formalisation SICLE très utilisé Importance des relations interperso. externes	1	5	5	7
	Groupe 2 Formalisation moyenne SICLE Moyen	5	4	7	2
	Groupe 3 Forte formalisation Peu de SICLE	5	2	1	2
	Groupe 4 Très formalisée Pas de SICLE Importance des relations interperso. externes	-	6	1	1
	Groupe 5 Très faible formalisation Très peu SICLE	7	4	3	2

Rappel : N=70

Dans le premier parcours, la fonction logistique apparaît initialement pour gérer la distribution physique des produits ; elle est peu formalisée et utilise très peu de SICLE. Les progrès réalisés dans la conduite de ces opérations entraînent une formalisation grandissante au niveau du style de gestion sans pour autant utiliser des SICLE à ce stade. L'investissement dans ces SICLE, perçus dès lors comme le moyen d'améliorer la performance logistique liée à la gestion de certaines activités (stockage, transport...), amoindrit la nécessité d'une formalisation importante pour la conduite de ces activités logistiques. Ces évolutions successives dans le style de gestion contribuent à la modification des règles et des ressources qui guident les pratiques et, ainsi, conduisent à une modification du cadre de l'action puisque

la fonction logistique acquiert désormais un statut plus stratégique (passage du groupe 1 au groupe 3 dans la typologie relative au design / contenu de la fonction). Cette évolution renvoie aux deux types d'apprentissage (simple et double boucle) de Argyris et Schön (1978). La reconnaissance stratégique de la logistique qui autorise désormais une réflexion au-delà des frontières actuelles de la fonction, voire de l'organisation, se traduit par l'externalisation des activités de transport et surtout l'acquisition de technologies de l'information du type ERP. Ces investissements et le développement de relations privilégiées avec certains clients entraînent un détachement progressif de la réalisation des activités logistiques (transport, entreposage) pour développer au contraire une activité de pilotage de la chaîne. Dans le cadre de notre grille de lecture, il est intéressant de constater que les entreprises qui figurent dans ces deux dernières étapes sont au moins de taille nationale et exclusivement de taille européenne ou mondiale pour la dernière phase. Le coût des technologies de l'information apparaît à ce stade comme une barrière importante pour les PME. En revanche, les entreprises situées à l'étape précédente sont surtout des PME innovantes qui compensent le manque relatif de ressources financières par une capacité d'innovation organisationnelle importante (culture adhocratique).

La seconde trajectoire possible de cette évolution générale est davantage l'apanage d'entreprises qui entretiennent des liens étroits avec leurs fournisseurs. Cette proximité est évidente lorsque ces entreprises sont situées très en amont de la chaîne alimentaire, elle est d'autre fois plus stratégique lorsqu'il s'agit de garantir des sources d'approvisionnement dans le monde agricole ou de bénéficier d'une image de marque liée à un ancrage terroir valorisé par les consommateurs en quête de qualité et de sécurité alimentaire. La fonction logistique se structure initialement autour de la conduite des opérations logistiques liées aux flux physiques essentiellement ; comme dans le parcours précédent, elle est peu formalisée et utilise très peu de SICLE. La recherche d'une certaine proximité avec les fournisseurs et les clients conduit ces entreprises à rechercher une meilleure maîtrise des activités logistiques, celle-ci passe alors par un renforcement de la formalisation aussi bien en interne qu'en externe. La pertinence d'un investissement dans des technologies de l'information et de la communication (en particulier des systèmes de communication externe du type EDI) permet alors une certaine diminution de la formalisation des règles et des pratiques. Les succès obtenus en matière de gestion des activités renforcent la confiance entre les partenaires et leur volonté de coopérer. Les relations interpersonnelles sont alors l'occasion d'une réflexion plus approfondie sur le pilotage du processus logistique qui se concrétise par des démarches inter-organisationnelles

s'appuyant sur des progiciels du type SCE. A la description de cette seconde trajectoire de l'évolution générale, nous ne pouvons que nous étonner de l'absence de reconnaissance stratégique de cette fonction qui demeure fortement ancrée dans l'opérationnel ; le cadre de l'action demeurerait ainsi le même. Dans les faits, il apparaît que pour les entreprises situées au dernier stade de cette évolution, il existe un rattachement hiérarchique de la fonction logistique à une fonction plus transversale (direction industrielle, direction des flux ou fonction *supply chain*) dont la portée stratégique est reconnue dans l'entreprise.

Si la démarche comparée mise en œuvre entre les configurations observées permet de mettre en évidence ces deux trajectoires d'évolution générale, une analyse plus individuelle nuance quelque peu ce résultat. Ainsi, il apparaît tout d'abord qu'il n'existe pas de dynamique collective (au sens d'une population d'organisations en évolution) dans chacune des trajectoires et, qu'au contraire, certaines entreprises semblent durablement figées dans leur configuration actuelle (cf. 3.3 – entreprise 4). Elles apparaissent alors dans une situation d'équilibre persistant dans la lignée de la théorie des équilibres ponctués développée en biologie. Ensuite, il est manifeste qu'il n'existe pas de convergence de l'ensemble des entreprises vers les configurations de ces trajectoires. Ces configurations n'agissent non seulement pas comme des attracteurs pour des entreprises hors trajectoires générales mais, de plus certaines entreprises correspondant à ces configurations connaissent des évolutions divergentes. Il semble ainsi nécessaire d'étudier les évolutions spécifiques de ces fonctions logistiques afin d'en comprendre davantage les mécanismes.

3.3 – DES EVOLUTIONS SPECIFIQUES PLUS COMPLEXES.

Compte tenu de la place forcément limitée dans le cadre de cette communication, nous ne présentons que quelques évolutions spécifiques en insistant sur les faits saillants (élan et trajectoire) de ces processus. Dans un souci de clarté, nous distinguons successivement les origines organisationnelles de celles plus directement liées aux acteurs (culture d'entreprise et logique d'acteur) en cohérence avec notre présentation de la structuration de la fonction logistique (première partie).

Au niveau des variables organisationnelles, deux entreprises (encadré 1) mettent en évidence l'importance des choix stratégiques et des conflits internes autour des enjeux de pouvoir dans des évolutions qui dérogent aux trajectoires de l'évolution générale.

Encadré 1

Exemples d'évolutions liées à des variables organisationnelles

- Entreprise 1

L'origine de cette entreprise remonte à une fusion réalisée à la fin des années 80 entre deux entreprises spécialisées dans les pâtes alimentaires. La restructuration a conduit cette entreprise à une spécialisation dans le secteur de l'épicerie sèche qui s'accompagne de modifications importantes au niveau de la politique commerciale et industrielle. La situation de la logistique est initialement claire puisque l'on peut positionner la fonction dans le groupe 1 au niveau du style de gestion et 3 en ce qui concerne son design / contenu. La volonté est également manifestée d'en faire une véritable fonction stratégique pilotant le flux physique.

Pour autant, cette entreprise dont la culture est fortement hiérarchique connaît des difficultés financières qui conduisent la direction générale à accorder moins d'importance aux activités opérationnelles pour se concentrer sur le repositionnement stratégique de l'entreprise (essor des marques de distribution). Au niveau logistique, les conséquences sont un relatif désintéressement dans l'apprentissage des technologies de l'information récemment acquises et un retour aux règles et procédures traditionnelles. Cela se traduit par un style de gestion comparable aux groupes 3 ou 4, puisque les SICLE ne sont pas utilisés de façon efficiente.

Les difficultés dans la conduite des opérations logistiques ainsi que le relatif échec du repositionnement stratégique ont entraîné des difficultés financières importantes qui ont fait de cette entreprise une cible potentielle pour ses concurrents. Elle vient d'être rachetée avec un démantèlement de son outil industriel.

- Entreprise 2

Cette entreprise américaine est située dans le sud de la France et est spécialisée dans la production de potages et autres plats cuisinés à partir de légumes achetés à des « surgélateurs ». L'entreprise est économiquement saine et la logistique, au même titre que les autres fonctions, a pu bénéficier d'investissements importants notamment en matière de SICLE. S'appuyant sur ces technologies et sur une vision élargie de la logistique, le directeur fonctionnel avait en charge le pilotage d'un processus logistique largement externalisé à des prestataires (groupe 1 en termes de style de gestion et 4 pour le design / contenu).

La volonté de ce directeur, en accord avec la direction générale, de promouvoir la création d'une grande fonction transversale a entraîné une évolution paradoxale. En effet, s'appuyant sur une reconnaissance stratégique plus ancienne (les achats ont toujours été essentiels dans cette entreprise), le directeur des achats a argumenté avec succès que le choix d'un prestataire logistique ne relevait pas du directeur logistique mais de celui des achats. Cette démarche prédatrice des achats sur la logistique a dès lors cantonné celle-ci à l'unique maîtrise des opérations sans réelle considération stratégique. Les critères logistiques sont désormais intégrés avec d'autres dans un cahier des charges établi par le directeur des achats, ce qui peut aboutir à une dégradation de la prestation fournie.

Si dans le premier cas, l'élan donné par la direction générale se heurte à une réalité économique et à l'inertie de l'entreprise (en partie due à sa culture hiérarchique) pour finalement aboutir à une dégradation de la performance logistique, ce sont les conflits

d'intérêts issus des jeux d'acteurs qui, dans le deuxième cas, font véritablement évoluer la fonction. Dans ce dernier cas le risque serait, pour cette fonction, d'avoir à reconquérir, tel Sisyphe, une certaine reconnaissance stratégique dans une vision « cycle de vie » fort différente de celle de l'évolution générale. Ce cas constitue une illustration de la thèse de Nelson et Winter (1982) relative au « rôle façonneur du conflit intraorganisationnel » et à l'importance des systèmes de contrôle et d'incitation pour aligner les actions des employés.

Au niveau des variables directement liées aux acteurs, deux autres cas nous permettent de montrer l'importance du responsable fonctionnel dans l'évolution ou, au contraire, l'inertie de cette fonction (encadré 2).

Encadré 2

Exemples d'évolutions liées directement aux logiques d'acteur du directeur logistique

- Entreprise 3

Il s'agit d'une entreprise familiale située dans le sud de la France qui s'est spécialisée dans les produits dérivés de l'olive. Son développement a été régulier durant toute la seconde moitié du 20^{ème} siècle et elle occupe un rang de leader sur son marché. Une grande partie de son chiffre d'affaires est réalisé avec la grande distribution dont l'image a toujours été très négative au sein de l'entreprise ; il s'agit d'un canal de distribution incontournable mais l'entreprise subit cette relation.

La logistique n'est pas très formalisée et ne s'appuie pas sur des systèmes d'information (style de gestion 5 et fonction 1). Les produits finis sont enlevés par les distributeurs qui fixent eux-mêmes les rendez-vous sans réelle maîtrise de la part de l'entreprise. L'ancien directeur logistique, en totale accord avec la famille, subit lui aussi cette relation et véhicule cette image très négative. A son départ en retraite, l'entreprise a l'opportunité de recruter un ancien directeur logistique d'un grand groupe industriel qui souhaite « calmer » le rythme de sa carrière et s'installer dans le sud de la France.

A partir de ses expériences passées et de son tissu relationnel auprès des distributeurs, ce nouveau directeur logistique a changé les façons de faire dans l'entreprise. Ce changement dans les pratiques, les règles de fonctionnement, a entraîné une facilitation des relations avec la grande distribution et ainsi véhiculé une image différente de la logistique. Deux ans après son arrivée, l'entreprise était sélectionnée comme pilote dans un projet de Gestion Partagée des Approvisionnements avec un grand distributeur.

- Entreprise 4

Cette entreprise vient de connaître une importante restructuration qui fait suite à sa vente à un grand groupe américain, leader sur son marché. Ancienne entreprise familiale dirigée de façon très paternaliste, l'entreprise fonctionnait essentiellement de façon clanique vis-à-vis des partenaires extérieurs et dans ses styles de gestion internes (formalisation réduite). La nouvelle direction souhaite formaliser davantage les procédures et ainsi accroître sa maîtrise des opérations tout en souhaitant réduire des coûts cachés anticipés comme importants.

La logistique est dans la même situation que le reste de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle est très peu formalisée et n'utilise pas de SICLE (style de gestion 5 et fonction 1). La direction souhaite donc formaliser davantage cette partie de l'entreprise afin d'améliorer l'efficacité

logistique reconnue comme moyenne par le responsable lui-même.
Très vite le directeur logistique s'est aperçu que la volonté de rationaliser les activités logistiques pouvaient conduire à l'éviction d'un certain nombre de transporteurs routiers avec lesquels des liens étroits avaient été tissés, et à une diminution des primes pour les opérateurs (préparateurs de commandes...) qu'il gérait. Profitant du manque de contrôle (formalisation en cours de développement), il a développé son propre système d'évaluation qui lui permet de faire perdurer la situation précédente.

Dans le premier cas, le directeur logistique apparaît comme le vecteur d'un changement organisationnel important (structurel et culturel en changeant la représentation de la grande distribution au sein de l'entreprise et en l'ouvrant davantage vers l'extérieur) et rapide puisqu'il ne respecte pas le «programme» de l'évolution générale. Inversement, dans le second cas, il est le principal moteur de l'inertie de l'entreprise en jouant sur sa zone d'autonomie. Ces deux cas illustrent cependant la théorie de Weick (1979) sur le rôle dévolu aux acteurs dans le changement organisationnel.

CONCLUSION

L'objet de cette communication était de montrer les limites des approches volontaristes et déterministes, traditionnellement développées pour expliquer l'évolution d'une fonction de l'organisation, notamment celle de la fonction logistique. L'analyse des configurations de cette fonction et de son évolution dans l'IAA nous permet certes de retrouver des trajectoires d'évolution générale telle qu'elle a été décrite dans la littérature, mais fait également apparaître des trajectoires d'évolution spécifiques qui rendent compte de la complexité des phénomènes organisationnels. En effet, certaines entreprises ne tendent pas vers les configurations mises en évidence dans le cadre de l'évolution générale, et d'autres entreprises qui présentent ce type de configuration connaissent des évolutions divergentes.

Ces résultats, qui mettent en évidence l'impact de variables organisationnelles et / ou le rôle clé de certains acteurs dans la structuration et l'évolution de la fonction, n'ont d'intérêt que dans la mesure où ils sont considérés, par les managers, comme une première grille de lecture et de compréhension d'une situation donnée, et non comme des parcours d'évolution à suivre. Une telle croyance dans l'universalité de cette évolution, laquelle aboutie fréquemment à des démarches coûteuses et incertaines de re-engineering initiées par mimétisme managérial, constitue une vision idéologique de l'évolutionnisme.

Bibliographie

- Argyris C., D. Schön (1978), *Organizational learning : A theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Aldrich H. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Burrell G., G. Morgan (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann Educational Books, Londres.
- Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Boston.
- Charreire S. (2003), Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 6 n°2, 115-153.
- Child J. (1972), Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice, *Sociology*, vol 6, 1-21.
- Colin J., G. Paché (1988), *La logistique de distribution*, Edition Chotard, Paris.
- Denis J.-P., A.-Ch. Martinet, F. Tannery (2002), « Les configurations comme outil d'aide à la conception d'un schéma-directeur de groupe » in Réseau des IAE, *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Economica, Paris, 67-78.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS, Caen, 222 p.
- Desreumaux A. (1994), Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives, *Les Cahiers de la Recherche, CLAREE*, n°94/4.
- Desreumaux A. (1986), A propos de la culture où de l'amnésie et de quelques autres travers des chercheurs en gestion, *Les Cahiers de la Recherche, CLAREE*, n°86/1.
- Dubois, P.-L. (2000), « Distribution et logistique : vers un pluralisme méthodologique ? » in N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché (éds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, p. 281-288.
- Durieux F. (2001), « Les théories de l'évolution en stratégie » in A.-Ch. Martinet et R.-A. Thietart (coord.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert-Fnege, Paris, p. 341-359.
- Durieux F. (2000), *Management de l'innovation. Une approche évolutionniste*, Vuibert-Fnege, Paris.
- Fabbe-Costes, N., P.-X. Meschi (2000), Situations-types et évolutions de la place de la logistique dans l'organisation, *Logistique & Management*, vol. 8 n°1, p.101-112.
- Giard, V. (1989), *Statistique appliquée à la gestion*, Economica, Paris (5^{ème} édition).
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- Gioia D.A., E. Pitre (1990), Multiparadigm perspectives on theory building, *Academy of Management Review*, vol 15 n°4, 584-602.
- Guieu G. (1999), Processus de prise de contrôle et changement organisationnel : la diversité des relations, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 12 n°2, 71-95.
- Guilhon A. (1998), Le changement organisationnel est un apprentissage, *Revue Française de Gestion*, n°120, 98-107.
- Hassard J. (1991), Multiple paradigms and organizational analysis : a case study, *Organization Studies*, vol 12 n°2, 275-299.
- Kelly D., T. L. Amburgey (1991), Organizational inertia and momentum : a dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, vol 34 n°3, 591-612.
- Koput K. (1992), Dynamics of innovative idea generation in organizations : randomness and chaos in the development of a new medical device, Doctoral dissertation, University of California School of Business, Berkeley.

- Langaney A. (2001), « Ce que l'on ne sait pas de l'évolution. Petite chronique de quelques grands thèmes prometteurs » in A.-Ch. Martinet et R.-A. Thietart (coord.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert-Fnege, Paris, p. 327-339.
- Lawrence P., J. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston.
- Le Roy F. (1998), Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au groupe Bonduelle, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 1 n°1, 125-143.
- Livolsi L. (2002), Structuration de la fonction logistique : état des lieux et proposition d'une nouvelle approche, *Gestion 2000*, n°1/02, p. 141-157.
- Livolsi L. (2001), L'influence des éléments contextuels, organisationnels et culturels dans la structuration des fonctions de l'entreprise. Une application à la fonction logistique, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).
- Nelson R.R., S.G. Winter (1982), *An Evolutionary theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Pettigrew A.M (1985), *The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Basil Blackwell, Oxford.
- Romanelli E., M. L. Tushman (1986), Inertia, environments, and strategic choice : a quasi-experimental design for comparative longitudinal research, *Management Science*, 608-621.
- Rowlinson M. (1995), Strategy, structure and culture : Cadbury, divisionalisation and merger in the 1960s, *Journal of Management Studies*, vol 32 n°2, 121-140.
- Sahlins M. D., E. R. Service (1960), *Evolution and Culture*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Thietart R.A, B. Forgues (1995), Chaos Theory and Organization, *Organization Science*, Vol 6, N° 1, 19-31.
- Van de Ven A. H., Y. T. Cheng (1996), Learning the innovation journey : order out of chaos, *Organization Science*, vol 7 n°6, 593-614.
- Van de Ven A. H., M. S. Poole (1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, vol 20 issue 3, 510-540.
- Vas A. (2002), Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi-paradigmatique, Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, 28 p.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random House.

Annexe

Tous les items ont été mesurés sur une échelle de Likert à 7 points allant de «Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » par rapport aux affirmations proposées.

Les items corrélés négativement sont inscrits en italique dans le tableau.

Dimensions relatives à la place et au contenu de la fonction logistique	Nb items Valeur a	Liste des items
Gestion des informations logistiques	4 0.76	-Gestion des informations relatives aux flux physiques dans l'entreprise -Association au processus de décision d'investissements pour la gestion des opérations -Association au processus de décision d'investissements pour la gestion des systèmes d'informations -Gestion des informations relatives aux flux physiques externes
Gestion de la logistique d'approvisionnement	4 0.72	-Gestion des stocks de matières premières -Gestion des flux et des stocks d'en-cours -Association au processus de décision pour la sélection d'un fournisseur -Gestion des approvisionnements
Gestion de la logistique de distribution	3 0.71	-Gestion de la distribution -Forme fonctionnelle -Association au processus de décision pour la sélection d'un prestataire logistique
Externalisation de l'entreposage	2 0.83	-Externalisation des activités de stockage / entreposage -Externalisation de la préparation de commandes
Conseil	2 0.60	-Forme prestataire de service -Association au processus de décision pour le développement de nouveaux marchés
Externalisation du transport	2 0.53	-Externalisation du transport aval -Externalisation du transport amont
Négociation avec les clients	1	-Association au processus de négociation avec les clients
Dimensions relatives au style de gestion logistique	Nb items Valeur a	Liste des items
Formalisation du contrôle interne	3 0.79	-Tableaux de bord «opérateurs » pour la logistique interne -Règles formelles écrites pour la logistique interne -Tableaux de bord « fonctionnels » pour la logistique interne
SICLÉ	4 0.72	-Systèmes d'information interconnectés avec les fournisseurs -Systèmes d'information interconnectés avec les clients -Gestion des informations logistiques au moyen de supports « papier » -Utilisation de matériels de saisie / lecture d'informations
Relations interpersonnelles externes	3 0.70	-Rencontres régulières avec les clients -Rencontres régulières avec les fournisseurs -Démarche commune avec les fournisseurs en cas de conflits
Formalisation du contrôle aval	2 0.76	-Cahiers des charges clients précis et détaillés -Echanges de documents écrits (procédures)
Proximité avec les clients	2 0.70	-Partage de valeurs, relations interpersonnelles, confiance avec les clients -Echange de compétences avec les clients
Gestion des conflits	2 0.61	-Perte de confiance dans le client, voire rupture -Pénalités ou renégociation des tarifs fournisseurs
Formalisation du contrôle amont	2 0.70	-Accords oraux avec les fournisseurs -Contrats commerciaux avec les fournisseurs