

Université d'Évry Val d'Essonne  
U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion  
Centre Pierre Naville

## **La rationalisation de la logistique**

**De la *supply chain* à la *coopération complexe externe* dans le travail**

Thèse de doctorat en Sociologie  
Présentée et soutenue le 6 octobre 2009  
par Marc RAFFENNE

Sous la direction de M. Jean-Pierre DURAND

Jury :

M. Jacques COLIN, Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de la Méditerranée.

M. Marnix DRESSEN, Professeur de Sociologie à l'Université de Lille 1, *Rapporteur*

M. Jean-Pierre DURAND, Professeur de Sociologie à l'Université d'Évry Val d'Essonne, *Directeur*

M<sup>me</sup> Danièle LINHART, Directrice de recherche au CNRS-CRESPPA-Université Paris Ouest, *Rapporteur*

M. Hervé MATHE, Professeur de Management à l'ESSEC



à Charles et Geneviève Raffenne



« Comment donc cette identité du non-voir et du voir dans le voir est-elle possible ?  
Relisons attentivement notre texte. Dans le cours des questions que l'économie classique s'est posées au sujet de la "valeur travail", il s'est passé quelque chose de très particulier. L'économie politique classique a "produit" une réponse juste : la valeur du "travail" est égale à la valeur des subsistances nécessaires à la reproduction du "travail". Une réponse juste est une réponse juste. »

Louis Althusser, *Lire le Capital 1*, 1968.



## Remerciements

La thèse est une épreuve aussi passionnante qu'angoissante. Elle révèle la personnalité du chercheur en allant trouver au fond de lui-même les ressources nécessaires pour gagner en maturité scientifique. Faire don de son travail à la science est une des plus grandes fiertés et des plus grandes chances que j'aie ressenties tout au long de mes recherches. Mais ce travail n'aurait pu exister sans l'investissement des personnes qui m'ont entouré, chacune à sa manière. C'est pourquoi je voudrais rendre hommage à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidé à accomplir cette tâche.

Je tiens particulièrement à remercier Jean-Pierre Durand de m'avoir dirigé pendant cette thèse, fait confiance et aidé dans les moments difficiles. Il m'a transmis l'envie de faire de la recherche et l'amour de la sociologie du travail. Pour cela, je lui exprime toute ma reconnaissance. Enfin, je le remercie de m'avoir soutenu et donné la motivation nécessaire à la réalisation de ce travail.

Je remercie également Jacques Colin, Marnix Dressen, Danièle Linhart et Hervé Mathe d'avoir accepté d'être les examinateurs de cette thèse et de l'intérêt qu'ils portent à mes travaux.

Merci aussi à toute l'équipe du Centre Pierre Naville et plus spécialement à Daniel Bachet, Philippe Brunet, Laurence Coste, Sylvia Calle, Emmanuel Quenson, Thierry Pillon, Joyce Sebag et Réjane Vallée. Une attention toute particulière à Gaëtan Flocco pour ses conseils érudits. Enfin, un grand merci à Evelyne Fabre, qui a toujours été là pour moi, aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan humain.

Ce travail n'aurait jamais pu exister sans la participation des salariés, des cadres et des dirigeants des entreprises que nous avons investiguées. Merci à eux d'avoir donné de leur temps si précieux pour que cette thèse aboutisse.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des docteurs et des doctorants du Centre Pierre Naville pour leur soutien et la pertinence de leur réflexion scientifique : Abdelfettah, Alexandra, Christophe, Edgar, Elodie, Jan, Laetitia, Lucie, Lydie, Mathieu, Mélanie, Patient, Pierre, Stéphanie et Virginie. Une dédicace spéciale à Romaric Vidal pour son humour et sa capacité à rendre positifs les moments difficiles. Une mention particulière à Guillaume Tiffon, avec

qui j'ai passé des heures à débattre et qui m'a permis de gagner en maturité. Je leur souhaite de tout cœur de mener à bien leurs différents projets.

Je remercie mes amis de m'avoir soutenu pendant tant d'années et qui, je le sais, sont impatients (pour certains) d'assister à la soutenance de cette thèse. Merci à Alex-Nadoudou et Céline Nadoudou-Jean-Pierre, Cécile, Cécile (l'autre) et David, Fred, Jérôme, Jérôme et Sophie, Magid, Monsieur Katja et Michel-Paul-Emile-Victor, Sonia and Steve et Steufouf. Je remercie aussi Bruno, Fred, Martial et Pierig, avec qui j'ai partagé tant de moments passionnés et rock'n'roll.

Je tiens spécialement à remercier Marie pour la relecture et les corrections apportées à la traduction en anglais de mon résumé de thèse.

Merci aussi à ma famille, qui a toujours été là dans les bons et les mauvais moments et qui a tout fait pour que j'arrive là où j'en suis. Merci pour votre soutien de taille, Christian, Madeleine, Karine, Arnaud, Nils, Bruno et Alice.

Je veux remercier ma plus grande fierté, Héloïse, d'être née pendant cette thèse et d'être la plus belle et adorable des petites filles dont un père puisse rêver. Cette thèse lui est aussi dédiée.

Enfin, de tous ces remerciements, le plus grand revient à Jalila. Je la remercie de m'avoir donné Héloïse et de son soutien fidèle durant toutes ces années. Je tiens à lui exprimer toute ma considération pour avoir relu l'intégralité de cette thèse et fait des remarques pertinentes pour l'améliorer. Sans elle, rien n'aurait été possible. J'éprouve la plus grande admiration et le plus profond des amours. Qu'elle sache que je lui en suis à jamais reconnaissant.





# SOMMAIRE

***Introduction générale*.....13**

## **Partie 1**

**Le concept de *supply chain* ou la rationalisation  
de la logistique.....27**

### Chapitre 1

La logistique : un objet complexe à définir.....31

### Chapitre 2

Rationalisation et mise en cohérence rationnelle :

La rationalisation de la production et de la distribution,  
facteur de la rationalisation de la logistique.....63

### Chapitre 3

La rationalisation de la logistique.....89

## **Partie 2**

**Pour une sociologie du travail dans la logistique.....141**

### Chapitre 4

L'emploi et le travail : les oubliés de la *supply chain*.....145

Chapitre 5	
La relation salariale à l'épreuve de la <i>supply chain</i> .....	175

Chapitre 6	
« Nouveaux » métiers	
et « nouvelles » identités professionnelles collectives.....	217

### **Partie 3**

<b>La supply chain :</b>	
<b>vers une nouvelle forme de coopération dans le travail.....</b>	<b>263</b>

Chapitre 7	
La <i>supply chain</i> et les nouvelles formes de coordination :	
entre coopération et <i>coopétition</i> organisationnelles.....	267

Chapitre 8	
De la <i>supply chain</i> à la <i>coopération complexe externe</i> .....	289

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>337</b>
---------------------------------	------------

<b>Bibliographie.....</b>	<b>347</b>
---------------------------	------------

<b>Annexes.....</b>	<b>373</b>
---------------------	------------

<b>Table des matières.....</b>	<b>375</b>
--------------------------------	------------





## ***INTRODUCTION GÉNÉRALE***



## Introduction générale

La production capitaliste de biens et de services n'a cessé de se transformer, avec comme objectif principal la baisse des coûts en général et l'amélioration de l'efficacité productive en particulier. La mise en œuvre de ces deux principes a été le leitmotiv durant ces deux derniers siècles. Autrement dit, durant cette période, les organisateurs de la production n'ont cessé de se poser la question suivante : comment organiser le travail pour en accroître l'efficacité ?

Une des premières réponses à la volonté d'améliorer la productivité est la division technique du travail, décrite par Smith dans son analyse de la manufacture d'épingles (A. Smith, 1991). Une autre réponse complémentaire porte sur la recherche d'amélioration des techniques de production, et notamment de la machine-outil, aux prémices de la grande industrie, décrite par Marx (K. Marx, 1963). Les énergies comme la vapeur et l'électricité vont permettre d'intensifier considérablement le procès de production, mais aussi d'améliorer le transport des marchandises.

A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Taylor cherche à rationaliser l'organisation du travail pour que celle-ci réduise les « gaspillages » de temps non-exclusivement productifs de valeur, en instaurant le chronométrage des opérations. En outre, Taylor impose une division du travail extrêmement parcellisée pour simplifier le

plus possible les tâches des opérateurs, afin de réduire les coûts de main-d'œuvre tout en diminuant les coûts de formation. L'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor peut se résumer ainsi : d'une part la lutte contre la porosité du temps de travail et la mise au pas des ouvriers et, d'autre part, le transfert des savoirs des ouvriers professionnels vers la direction (Bureau des méthodes) pour salarier de nouveaux arrivants sans qualification industrielle.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, Ford poursuit les idées de Taylor en introduisant la chaîne de montage dans ses usines, laquelle va imposer les rythmes de travail des salariés d'exécution et réduire les coûts de réglage par l'utilisation de pièces standardisées. Dans les années 1960, la production fordienne entre en crise, laissant place progressivement à de nouvelles formes d'organisation du travail empruntées en particulier au Japonais Toyota, qui connut un large essor dans les pays industrialisés.

Toujours animé par la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, le système Toyota implique que les flux de production des marchandises soient tirés et non plus poussés comme dans le système taylorien-fordien, avec une suppression des stocks et des encours. Dès lors, le pilotage de ces flux revêt une importance primordiale et exige que la production des biens et des services ne soit mise en route qu'à partir de commandes fermes. Ce pilotage par l'aval sans stock met en évidence les goulots d'étranglement dans la chaîne de production et permet de réduire les effectifs au plus près de la production, par exemple en encourageant la flexibilité de la main-d'œuvre.

L'avènement du flux tendu à main d'œuvre réduite (J.-P. Durand, 2004) contribue très largement à la rationalisation de l'ensemble des secteurs du travail. La logistique, qui jusque dans les années 1980 était considérée comme une sous-fonction industrielle, jugée peu intéressante et trop coûteuse par les entreprises de production et de distribution, s'est considérablement transformée en deux décennies. Elle a pris une place centrale dans le modèle productif français, légitimée par le fait qu'elle soit devenue la garante des flux et qu'elle

relie les secteurs industriels et commerciaux. Ainsi, la logistique devient le moyen de la politique générale du flux tendu.

Fruit de la combinaison entre la logistique et le flux tendu, le concept de *logistique globale d'approvisionnement* ou *supply chain*, issu des théories gestionnaires et des professionnels, est la forme la plus aboutie de la logistique. La *supply chain* est le regroupement de l'ensemble des fonctions de la logistique (approvisionnement, gestion de production, distribution) et des sous-fonctions (entreposage, stockage, transport) en une seule et même entité. Ce regroupement permet de planifier, d'exécuter et de gérer les flux physiques et informationnels du fournisseur au client final, afin de le satisfaire au mieux, et surtout de prendre part aux stratégies de réduction des coûts de l'ensemble des entreprises. Dès lors, pour que la *supply chain* soit opérationnelle, un management spécifique s'impose. Les gestionnaires l'appellent le *supply chain management*. Il a pour objectif de mettre en place une organisation efficace (devenue complexe) en déployant des moyens techniques et humains spécifiques, permettant la mise en relation des différents intervenants de la chaîne logistique, de façon à assurer la continuité des flux de production. Pour que cette mise en relation tienne ses objectifs, l'ingénierie logistique met en place des systèmes d'information capables de faire circuler et d'analyser les données sur l'état des commandes à n'importe quel moment de la chaîne, afin de planifier au plus juste le lancement des opérations. Autrement dit, la *supply chain* se dote d'outils lui permettant d'avoir la meilleure information afin de livrer la bonne marchandise, au bon moment, au bon endroit et en bon état.

Tous les chercheurs en sciences de gestion qui s'intéressent à la logistique sont unanimes pour dire que la *supply chain* est devenue, en l'espace de trente ans, un levier de performance et de compétitivité économique pour les entreprises de production et de distribution. De fait, ne pas prendre au sérieux la mise en place d'une logistique performante reviendrait à assumer un handicap conduisant à la mort économique de l'entreprise, dans un contexte de flux tendu et de concurrence exacerbée. Mais que se cache-t-il derrière les notions de logistique performante et de levier de compétitivité ?

## **1. La problématique des effets de la rationalisation de la logistique sur le travail**

Notre thèse propose d'entrer au cœur de la rationalisation de la logistique pour comprendre ses ressorts et les conséquences qu'elle entraîne. En effet, notre objectif est de comprendre le processus de rationalisation de la logistique dans son ensemble, c'est-à-dire de mettre au jour ses différents tenants économiques, stratégiques, organisationnels et techniques. Toutefois, étudier la logistique et sa rationalisation ne doit pas faire l'impasse sur ce qui lui permet de fonctionner, à savoir le travail. Celui-ci a-t-il changé depuis l'avènement de la *supply chain* ? Quels sont les effets de la rationalisation de la logistique sur le travail ?

Notre objet consistera en un examen minutieux des conséquences du processus de rationalisation de la logistique. Dépasser la seule analyse des gestionnaires et professionnels de la logistique, afin d'y apporter un regard sociologique et combler ainsi un manque au niveau de la compréhension du procès de travail dans la *supply chain* pour étudier ses effets, sera l'exigence principale de cette thèse. En effet, le travail est en général absent des réflexions sur la conduite et le processus des changements en cours dans la logistique. C'est pourquoi il nous semble légitime de répondre aux questions que sous-tend une structure comme la *supply chain* au niveau du travail et de son organisation.

La *supply chain*, de par sa structuration globalisante, a des effets non seulement sur l'organisation de la logistique, des matières premières à la production des marchandises jusqu'à leur commercialisation voire leur retour et leur recyclage, mais aussi sur les relations interentreprises. Dès lors, chaque entreprise qui traite une étape précise de ce parcours des marchandises participe à de nouvelles formes de coordination et de pilotage de la chaîne. Ces formes de coordination transforment les anciennes coopérations dans le travail

intra-entreprises, les anciennes ne pouvant pas répondre aux exigences de mise en réseau des diverses opérations logistiques.

L'ensemble de la littérature gestionnaire et professionnelle qui s'intéresse à la *supply chain* montre que celle-ci est un levier de compétitivité très important et un avantage concurrentiel pour les entreprises de production et de distribution. Au-delà, le processus de rationalisation intervient sous forme de tendances de fond qui transforment radicalement les stratégies économiques de la logistique, son organisation, ses techniques et son procès de travail. Dans cette perspective, la *supply chain* renvoie à de nouveaux modes de coordination et de coopération dans le travail. La problématique de cette thèse peut être posée en ces termes : Quelles sont les transformations concrètes de la logistique actuelle ? Quels impacts ces transformations profondes ont-elles sur le travail et son organisation dans la *supply chain* ? Qu'en est-il de la coopération dans l'organisation du travail de la logistique ? Quelles interprétations donner à ces transformations ?

La thèse que nous avançons est que la structuration de la logistique en *supply chain* transforme l'organisation du travail et détermine une nouvelle forme de coopération entre les salariés d'exécution dans le but d'améliorer leur efficacité productive. Cette thèse de sociologie du travail s'inscrit dans le prolongement de deux démarches. D'une part, celle de Jean-Pierre Durand portant sur le flux tendu et sur le modèle productif en émergence et, d'autre part, celle de Danièle Linhart sur le retour ou plutôt la continuité du taylorisme dans les organisations contemporaines du travail. Notre objectif est de mieux appréhender dans sa globalité la logistique, pour apprécier et mesurer l'application et l'évolution du flux tendu en France et ses effets à long terme sur les rapports sociaux dans un secteur méconnu des sociologues : la logistique.

L'une des difficultés auxquelles nous avons été confronté est l'absence de théories et d'études sociologiques portant spécifiquement sur la logistique et sur son procès de travail. Un autre problème que nous avons rencontré est que le travail et son organisation sont une véritable « boîte noire » dans les études des sciences de gestion menées sur la logistique. Nous proposons donc, ici,

d'apporter les fondements d'une grille d'analyse générale permettant une théorisation de la logistique en tant qu'objet sociologique et d'étudier le travail des salariés d'exécution dans la *supply chain*. Pour ce faire, nous mobilisons dans cette thèse certains concepts classiques de la sociologie du travail en les appliquant aux spécificités de la logistique.

## **2. Repères méthodologiques**

Pour répondre à nos deux grandes interrogations (la rationalisation de la logistique d'une part et les effets de celle-ci sur le travail d'autre part) et au vu des difficultés que nous avons rencontrées, nous avons mis au point une méthode d'investigation cohérente avec ce questionnement. Notre sociologie s'intéresse aux postulats macrosociologiques, aux modélisations et aux dégagements de grandes règles générales. Nous défendons une posture critique de la société capitaliste. La sociologie en soi est une science critique puisque, pour reprendre Pierre Bourdieu, elle met en lumière des choses cachées, parfois refoulées et qui dérangent (P. Bourdieu, 1980).

Il nous a fallu aussi comprendre l'organisation de la logistique, sa structure et son cadre institutionnel. Nous avons en particulier analysé les applications des théories gestionnaires de la logistique sur le terrain. Autrement dit, nous avons étudié les cohérences et les contradictions entre une politique globale de la logistique et son exercice dans tout le travail de la chaîne logisticienne de l'industrie et/ou de la grande distribution.

Durant nos études, nous avons travaillé en tant que magasinier intérimaire dans une entreprise de messagerie. C'est à cette occasion que nous avons connu et vécu la pression du temps dans le travail logistique. L'ensemble de notre questionnement prend sa source dans les diverses situations que nous avons vécues en tant que salarié d'exécution dans la logistique.

Notre recherche a exigé une certaine maîtrise de la théorie et du vocabulaire de la discipline des sciences de gestion et de la logistique en particulier. Nous avons également consulté des périodiques<sup>1</sup>, des sites de professionnels traitant de la *supply chain*, d'associations de logisticiens et d'organismes de formation spécialisée<sup>2</sup>, ainsi que les institutions publiques nationales et locales<sup>3</sup>. Cette phase documentaire nous a permis de recueillir des informations sur les transformations de la logistique pour aborder celle-ci de façon générale dans une approche plutôt macrosociologique.

Puis cette recherche s'est principalement concrétisée par la réalisation d'une enquête de type qualitatif réalisée entre novembre 2005 et septembre 2007. Nous avons étudié quinze entreprises localisées en région parisienne. Cet échantillon nous a permis d'appréhender de manière globale la *supply chain*. Nous avons réalisé au sein de chacune de ces entreprises trois à quatre entretiens, soit un total de 55 personnes interrogées. Ces entretiens, menés sur un mode semi-directif, ont été effectués avec des salariés d'exécution et avec des cadres, mais aussi avec quelques entrepreneurs et responsables syndicaux, avec l'objectif de saisir l'ensemble des points de vue sur la *supply chain* et sur le travail logistique, afin de comprendre les enjeux et les attentes spécifiques des salariés et des dirigeants d'entreprise. Chaque entretien a duré entre deux et quatre heures et a porté sur trois axes précis : la description du travail, l'organisation du travail dans l'entreprise et le rapport au travail.

L'axe « description du travail » cherchait à comprendre l'activité de chaque salarié et cadre pour analyser comment ces individus décrivaient subjectivement leur poste et leur fonction.

L'axe « organisation du travail » proposait une description et une analyse par chaque cadre et/ou salarié de l'organisation du travail dans l'entreprise. Les

---

<sup>1</sup> La logistique et le transport bénéficient d'une large couverture par la presse professionnelle et par un grand nombre de périodiques spécialisés : *Supply Chain Magazine*, *Stratégie Logistique*, *Logistiques Magazine*, *Le Journal de la Logistique*, *L'Officiel des transporteurs*, *Transports Actualités*, *Transport Info Hebdo*, etc.

<sup>2</sup> Comme l'Aslog (Association française pour la logistique) au niveau national, Promotion transport (association pour la promotion du transport et ses activités de logistique (Basse-Normandie)), l'Altro (Association logistique transport ouest) au niveau local, pour les associations. Et l'AFT-Iftim et Promotrans pour les organismes de formation professionnelle spécialisée.

<sup>3</sup> Comme le Medad (Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables), les DRTT (directions régionales du travail des transports), les ORT (observatoires régionaux des transports), ainsi que les syndicats patronaux et de salariés.

questions posées aux cadres s'intéressaient aussi aux relations que leur entreprise entretenait avec ses clients et/ou ses sous-traitants.

Enfin, l'axe « rapport au travail » cernait les rapports de chaque salarié avec son poste, sa hiérarchie, ses collègues et l'organisation du travail au sein de son entreprise. Cet axe, fondé sur des questions et des réponses plus critiques, nous a permis de dépasser l'aspect purement descriptif du travail et de son organisation et de comprendre les transformations vécues par l'ensemble des salariés en raison de la rationalisation de la logistique.

L'ensemble des entretiens a fait l'objet de retranscriptions intégrales. Pour rendre compte de la réalité et des représentations sociales des individus, tous les extraits cités au fil de la thèse sont la stricte retranscription des propos tenus. Les prénoms des personnes interrogées ont été modifiés afin de préserver leur anonymat. Pour la même raison, aucune entreprise ou enseigne n'est citée dans cette thèse afin d'éviter tout rapprochement avec les auteurs des propos tenus.

Pour améliorer notre perception du travail dans l'entreprise logistique, nous avons fait appel à un « témoin privilégié », intérimaire qui a travaillé à différents postes (magasinier, cariste, agent de routage) durant nos deux années d'investigations, dans quatre entreprises de notre échantillon. Ce témoin a fait l'objet d'une douzaine d'heures d'entretiens et nous a permis de mieux analyser les différences et les points communs de ces entreprises.

Une fois réalisés et analysés, ces entretiens nous ont servi à croiser les données de leur discours avec le fonctionnement réel de la *supply chain*, son procès de travail et les théories gestionnaires.

En parallèle, nous avons fait des rencontres ponctuelles et spontanées lors de salons et de colloques consacrés à la *supply chain*. Nous avons par ailleurs participé à des groupes de réflexion et à des réunions publiques sur des thèmes spécifiques de la logistique. Celle-ci connaissant constamment de profonds changements, ces rencontres plus ou moins informelles nous ont permis de mieux appréhender les tendances qui parcourent la *supply chain*.

Toutes ces méthodes forment une ossature cohérente pour concevoir une argumentation répondant aux différentes questions abordées par cette thèse.

### **3. L'argumentation de la thèse**

Cette thèse conduit à au moins deux niveaux de lecture : d'une part, un niveau pédagogique et pluridisciplinaire pour le lecteur « profane » qui n'a pas ou peu de notions en sciences de gestion et/ou en sociologie du travail et en logistique en général ; d'autre part, un niveau critique et analytique qui permet de replacer la logistique dans un mouvement général de rationalisation, d'en comprendre les ressorts et d'en mesurer les effets.

*La première partie* propose une contextualisation qui permet de définir les lignes directrices de la rationalisation de la logistique. L'objectif est double : d'une part, définir la logistique à travers son histoire et sa forme rationalisée qu'est la *supply chain* afin de comprendre ses évolutions en la rapportant à l'histoire des rationalisations des autres secteurs (production et distribution) ; d'autre part, offrir une présentation détaillée des ressorts et des tendances de la *supply chain* à travers ses stratégies économiques, son organisation et ses techniques. *Le premier chapitre* aborde la logistique comme le produit d'un processus historique. Nous y montrons comment la logistique a évolué et a pris de l'importance durant ces dernières décennies pour devenir aujourd'hui un facteur primordial de la compétitivité des entreprises. Ce chapitre permet de dégager une définition générale de la logistique en s'inspirant des recherches en sciences de gestion. Dans *le deuxième chapitre*, nous proposons une définition du terme de rationalisation permettant de soutenir l'hypothèse que la logistique a suivi le mouvement de rationalisation des secteurs industriels et commerciaux, pour entrer en cohérence avec ces derniers et assurer leur liaison. *Le troisième chapitre* est consacré aux ressorts de la *supply chain*. Celle-ci est traversée par trois « raisons » qui fonctionnent comme des logiques

rationnelles contraignantes déterminant le sens de la rationalisation de la logistique : la « raison économique-stratégique », la « raison organisationnelle » et la « raison technique ». Ces trois « raisons » ont des effets sur la « raison du travail » (dernier ressort), que nous abordons spécifiquement dans les deux parties suivantes.

*La deuxième partie* traite de l'emploi, de la formation et du travail dans la logistique en montrant, d'une part, les profils des salariés d'encadrement et d'exécution de la *supply chain*, d'autre part, les transformations de l'organisation du travail et leur impact sur les tâches des salariés d'exécution, par le prisme des concepts classiques de la sociologie du travail. *Le quatrième chapitre* permet de mieux connaître ce que représente la logistique dans le marché économique et en termes d'emploi par l'intermédiaire d'une analyse statistique. Ce chapitre s'intéresse aussi aux différents métiers et formations de l'encadrement stratégique et organisationnel, des professions intermédiaires et des ouvriers qualifiés et non-qualifiés que l'on rencontre dans la *supply chain*. *Le cinquième chapitre* propose une analyse du travail des salariés d'exécution de la logistique par le biais du concept de *relation salariale*, qui nous permet de traiter en même temps de l'organisation du travail, des relations hiérarchiques, des politiques de rémunération et de la nature du syndicalisme au sein de la *supply chain*. *Le sixième chapitre* expose les transformations du travail et de son organisation à travers le concept d'identité professionnelle. L'objectif consiste à interroger la vision idéalisée de la *supply chain* des experts logistiques en la confrontant aux représentations sociales des salariés d'exécution et à comprendre les enjeux qui se cachent derrière ces transformations.

*La dernière partie* analyse la volonté intégratrice des fonctions et sous-fonctions de la logistique par le *supply chain management* et ses effets sur la coopération dans le travail des salariés d'exécution. *Le septième chapitre* est un état des lieux des réflexions gestionnaires sur les formes de coordination utilisées par le management dans la *supply chain*. Ce qui permet de mettre au jour les tendances managériales qui ont des effets sur le travail logistique. *Le*

*dernier chapitre* propose un débat sociologique sur le type de coopération dans le travail rencontré dans la *supply chain*.

Ce débat permet de définir ce que nous entendons par coopération et de soutenir la thèse selon laquelle la *supply chain* en détermine une nouvelle forme à travers le concept de *coopération complexe externe*. Il résulte de notre recherche que cette coopération « nouvelle » transforme le travail et surtout modifie le rapport subjectif des salariés d'exécution à leur propre travail.



## ***PARTIE 1***

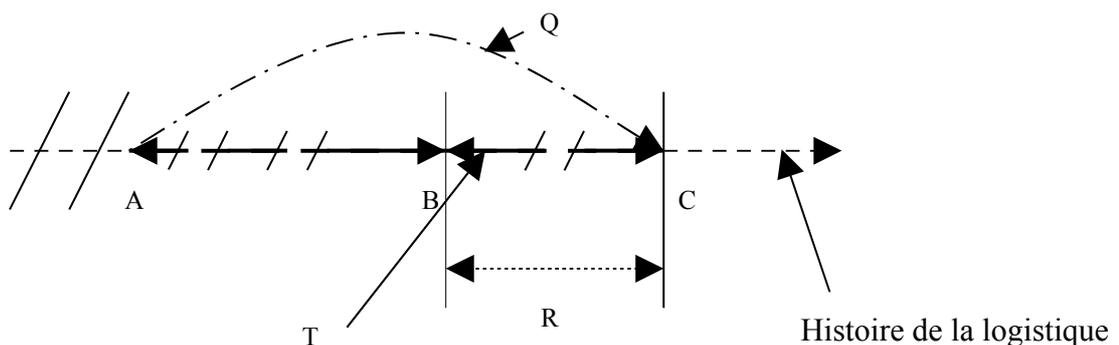
### **Le concept de *supply chain* ou la rationalisation de la logistique**



## Introduction

La logistique a connu de grandes évolutions depuis ces deux derniers siècles. Elle est passée d'une fonction de stratégie militaire à un secteur incontournable dans le modèle productif d'aujourd'hui. Au cours de son histoire, elle s'est peu à peu transformée et complexifiée. Dès lors, la logistique, en tant qu'objet complexe, mérite que l'on s'attarde sur sa définition. Nous proposons de traiter cette partie en trois phases correspondant à trois segments de la figure n° 1, que nous allons expliciter ci-dessous.

**Figure 1 : l'histoire de la logistique contemporaine de ses origines à nos jours**



A : campagnes napoléoniennes

B : rupture et rationalisation de la logistique

C : La logistique d'aujourd'hui en *supply chain*

Q : Questionnement : quelles sont les étapes traversées par la logistique au cours de la période définie entre le point A et le point C ?

R : processus de rationalisation de la logistique

T : Intégration du transport routier de marchandises dans la *supply chain*

Source : M. Raffenne

Le premier chapitre sera traité sous la forme d'une analyse socio-historique des différentes définitions de la logistique au cours de la période que nous avons circonscrite. Nous chercherons à répondre au questionnement : quelles sont les étapes traversées par la logistique au cours de la période définie entre le point A et le point C, c'est-à-dire des campagnes napoléoniennes à la *supply chain* ?

Le deuxième chapitre traitera du point de rupture (B) qu'a connu la logistique dans les années 1980 pour entrer en cohérence avec les rationalisations des sphères de la production et de la distribution. Ce chapitre proposera aussi notre définition de la rationalisation en tant qu'objet sociologique.

Enfin, le troisième chapitre explorera les ressorts de la rationalisation de la logistique à travers son organisation et les techniques mises au point pour améliorer l'efficacité productive. Ce chapitre descriptif permettra de jeter les bases des deux autres parties, plus critiques.

## ***CHAPITRE 1***



## **Chapitre 1**

### **La logistique : un objet complexe à définir**

Dans ce chapitre socio-historique, nous avons fait le choix de prendre comme point de départ, pour expliciter ce qu'est l'évolution de la logistique, les grandes batailles napoléoniennes. Nous aurions pu revenir à la genèse de la logistique, c'est-à-dire au premier mode de commerce et d'approvisionnement dans l'histoire de l'humanité. Ce choix, que certains pourraient nous reprocher, nous permet de circonscrire notre objet dans une période et dans un contexte significatifs pour l'explication de l'essor de la logistique moderne. En effet, cette époque est déterminante pour comprendre les évolutions de la logistique par rapport aux évolutions du capitalisme contemporain.

Nous aborderons dans ce premier chapitre, les origines militaires de la forme contemporaine de la logistique (1). Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons plus spécifiquement sur la logistique d'entreprise (2). Nous

tenterons ensuite de définir la logistique d'aujourd'hui (3). Enfin, nous nous intéresserons à un maillon essentiel de la logistique qui a subi des transformations depuis son intégration au sein de ce secteur : le transport (4).

## **1. Des origines militaires**

Depuis les premières apparitions des formes plus ou moins complexes de division du travail, la logistique n'a cessé d'exister. Elle a pour objectif de rendre fluide et d'organiser l'acheminement des biens et des marchandises, qu'ils soient agricoles ou industriels, en faisant le lien entre les différentes structures et « métiers » de la production et de la distribution. Le terme logistique apparaît réellement avec la modernisation des techniques militaires. Sa fonction première est de permettre de combiner tous les moyens de ravitaillement, de logement et de transport des troupes. Mais cette définition sommaire, que l'on peut trouver aisément dans tout dictionnaire, ne permet pas de comprendre réellement l'importance d'une telle fonction au sein des stratégies militaires. Or, c'est à travers ces stratégies que la logistique moderne a réellement émergé. Dès le XVII<sup>e</sup> siècle, elle devient un élément majeur des victoires de la marine française, par la mise en fonction de nombreux ports arsenaux sur l'ensemble des côtes du territoire, permettant ainsi le stockage et l'entreposage des matériels et munitions nécessaires à l'armement des navires de l'époque (G. Paché, 2002).

C'est lors des grandes conquêtes napoléoniennes, et notamment de la campagne d'Égypte (1798-1801), que la logistique va prendre une dimension très importante dans la stratégie militaire. En effet, Napoléon Bonaparte, en fin stratège, pose les bases d'une logistique complexe, permettant ainsi la réussite de la conquête de l'Égypte. Les réflexions de Bonaparte portent sur deux principes fondamentaux : la mise en adéquation de l'agencement du transport

et du stockage du matériel de guerre d'une part, et le déplacement des troupes d'autre part, dans le but d'anéantir au plus vite les armées ennemies. Sandra Roumi et Gaël Thomas, dans leur volonté d'apporter un éclairage historique de la campagne d'Égypte, montrent que « *contrairement aux autres campagnes militaires, les troupes doivent être concentrées autour de trois pôles principaux déterminants par leurs positions stratégiques et leurs capacités de transport : le Sud de la France, l'Italie occidentale et la Corse. Un plan de bataille osé et surtout dangereux dans la mesure où il implique une séparation des transports en quatre convois : au départ des côtes de Provence, de Gênes, de Civitavecchia et de Corse. Un à un, tous les problèmes logistiques sont réglés par le général Bonaparte : transport des chevaux nécessitant l'aménagement de tartanes et de gabares<sup>4</sup> en écurie ; stockage du fourrage réalisé avec des pressoirs à raisin faute de machines à botteuler ; aménagement des bâtiments de guerre en transport de troupes ; stockage du matériel, de l'artillerie et des munitions pour l'armée et la flotte ; provision en quantité suffisante pour nourrir pendant plusieurs mois le corps expéditionnaire, d'un volume équivalent à la consommation d'une ville de 50 000 habitants.* » (S. Roumi, G. Thomas, 2004, p. 53). Ainsi, la logistique devient un enjeu majeur dans « l'art de la guerre » puisqu'elle devient « l'art » de mouvoir et de faire vivre les armées.

Plus récemment, l'opération « Overlord », qui a déterminé la victoire des troupes alliées sur l'armée allemande est, selon les experts, une des plus grandes réussites au niveau logistique. Le débarquement du 6 juin 1944 a en effet marqué le début d'une prise en compte de l'importance de la logistique, transposable aux entreprises américaines et européennes. L'exercice périlleux d'acheminer sur le sol français plus de deux millions d'hommes et 330 000 véhicules dépasse très largement les campagnes égyptiennes de Napoléon Bonaparte. Par la suite, mais nous le verrons plus tard, cet événement est le point de départ de la logistique d'entreprise. En effet, la réussite du débarquement a démontré aux entrepreneurs américains que la

---

<sup>4</sup> Une tartane est un bateau de dimension moyenne (14 à 25 m de long sur 5 m de large) à un mât servant, à l'origine, à la pêche et au transport de tuiles en méditerranée. Une gabare est un bateau de mer à trois mâts, robuste, capable de transporter 450 tonnes, servant à l'époque au transport de marchandises venues des différentes colonies et aux grandes expéditions d'exploration.

logistique pouvait faire preuve d'une grande efficacité dans le pilotage des flux de marchandises si celle-ci est pensée en amont de la chaîne de production.

De nos jours, la réussite d'une intervention militaire est fortement liée aux moyens logistiques mis en œuvre. C'est le cas de l'opération « Tempête du désert » ou, plus récemment, de l'actuelle guerre en Irak, où la logistique est apparue comme un facteur déterminant dans la réussite ou l'échec des opérations. Par exemple, une dizaine de jours après le début de la deuxième guerre d'Irak (le 20 mars 2003), certaines troupes américaines sont restées bloquées plus de 48 heures à cause d'une défaillance de synchronisation logistique. Comme le souligne l'historien John Keegan : « *deux éléments ont freiné l'avance des troupes : la logistique (qui a obligé à une pause) et le mauvais temps. Une tempête de sable, le shamal, s'est levée début avril, provoquant le blocage de certains matériels ainsi que des fièvres passagères chez les soldats.* »<sup>5</sup> C'est lors de tels événements que l'efficacité, mais aussi la fragilité de la logistique prennent tout leur sens.

C'est en s'inspirant des techniques et des innovations militaires que les entreprises agricoles et industrielles ont commencé à réfléchir sur la pertinence de la logistique dans le procès de production. Il est intéressant d'ailleurs de faire remarquer que les entreprises se sont toujours intéressées de près aux innovations militaires, que ce soit pour la logistique ou pour le management. Il semble qu'une frontière poreuse sépare ces deux champs.

---

<sup>5</sup> John Keegan, *Chronique d'une guerre de 26 jours*, Article publié dans *L'Histoire* n°308 - 04/2006, Propos recueillis par Olivier Wieviorka, traduits de l'anglais par Catherine Guillet. Article mis en ligne sur : <http://www.histoire.presse.fr>.

## 2. L'apparition de la logistique d'entreprise

On a longtemps considéré la logistique comme faisant partie du domaine du marketing : dans la première partie du siècle dernier, un rapport destiné au gouvernement américain expliquait que certains facteurs affectant la distribution physique des produits agricoles pouvaient influencer positivement ou négativement sur leur prix de vente. A partir de ce rapport, les entreprises ont commencé à isoler la logistique des autres fonctions industrielles pour en faire une à part entière (G. Paché, 2002, p. 2).

Ce n'est réellement qu'après la Seconde Guerre mondiale que la logistique a connu des développements non comparables avec ceux de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. En effet, après la réussite de l'opération « Overlord », certains industriels américains ont analysé consciencieusement les tenants et les aboutissants d'une telle opération pour la transposer dans le monde de l'entreprise. Cette démarche marque un tournant dans l'histoire de la logistique, puisque celle-ci devient un enjeu de satisfaction des marchés de consommation et, on le verra plus tard, de réduction des coûts. Il est à noter d'ailleurs que les experts en logistique de cette période sont d'anciens spécialistes militaires reconvertis dans le civil après l'armistice de 1945.

Après la guerre, et durant toutes les années 1960 et 1970, l'idée que la logistique est aussi une fonction spécifique du management des entreprises va petit à petit progresser. Cette prise de conscience des entreprises va les conduire à considérer la logistique de plus en plus comme une composante à part entière de l'offre produit-service. Cette prise en compte de la particularité de la logistique va amener les industriels à définir celle-ci comme la capacité à livrer le produit aux clients dans le respect des délais. Définition un peu étriquée qui aura pour conséquence d'assimiler la logistique à la distribution et, surtout, de la cantonner à une activité simple de transport et d'entreposage. Cette assimilation est encore d'actualité dans le discours de certains entrepreneurs et

dans l'inconscient collectif, même si cette vision va s'élargir au cours des années 1980 et 1990 avec l'avènement de la notion de logistique globale. Dès lors, les entreprises commencent à parler réellement de « chaînes logistiques globales » et à les décliner selon deux principes structurants. Un premier principe issu de la physique, selon lequel la force d'une chaîne se mesure à la capacité de résistance de son maillon le plus faible. Autrement dit, si un client n'est pas livré au bon moment, c'est-à-dire celui défini par les deux parties au moment de la transaction contractuelle, cela peut être dû, en amont, à une mauvaise planification de la chaîne. Le second principe, technique et mathématique, montre que la somme de l'ensemble des bénéfices issus des optimums isolés de chacune des sous-fonctions de la chaîne logistique globale de l'entreprise, notamment en termes de réduction des coûts et des délais de livraison, est inférieure au bénéfice d'une optimisation globale de sa chaîne (S.-M. Saïd, 2006).

Après cette « prise de conscience logisticienne », la logistique ne cesse de se transformer, de décennie en décennie, et devient peu à peu une technique singulière qui a pour conséquence de constituer et de développer la forme moderne de la logistique ou logistique contemporaine que les industriels et les experts logistiques tentent de conceptualiser sous le nom de *supply chain* ou chaîne globale d'approvisionnement. Nous expliciterons plus loin ce concept. Quelle est-elle, cette logistique moderne ?

Gilles Paché distingue deux types d'approches qui tentent de définir la logistique actuelle et que nous reprendrons à notre compte par souci de clarté<sup>6</sup>. Ces deux approches, qui semblent opposées *a priori*, sont complémentaires et nous aident à mieux cerner le domaine dans lequel la logistique évolue (G. Paché, 2002). Il y a donc, selon l'auteur, une approche technique (2.1) et une approche managériale de la logistique (2.2).

---

<sup>6</sup> Loin de nous l'idée de plagier le travail et le cadrage théorique de Gilles Paché, mais, de l'ensemble de la littérature gestionnaire, il nous semble que ce découpage soit le plus pertinent.

## 2.1 Une approche technique

En 1948, le comité de définition de l'*American Marketing Association* (AMA) donne une des premières définitions simples de la logistique : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation.* » Elle permet l'écoulement physique des marchandises jusqu'au marché de consommation en utilisant les meilleurs moyens de transport, de manutention et de stockage. En y regardant de plus près, cette définition implique que la logistique ne soit qu'un simple soutien à la vente, puisqu'elle a la responsabilité d'acheminer au mieux les produits jusqu'à leur phase de commercialisation. Cette définition de la logistique ne concerne que les activités physiques dans la phase de distribution, comme le transport et la manutention du point de production au point de consommation.

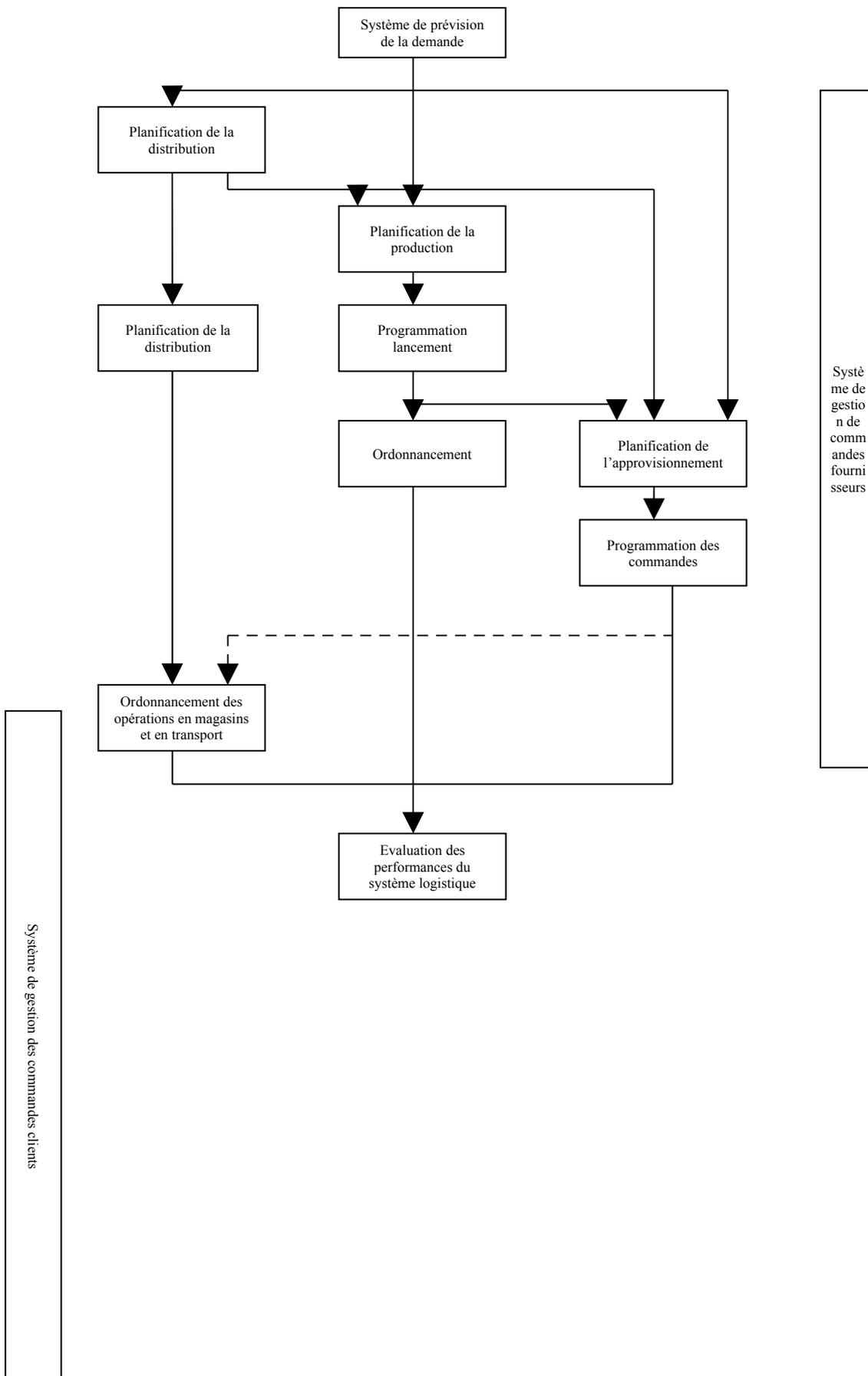
Deux décennies plus tard, John Magee livre une analyse plus approfondie sur ce qu'est et sera la logistique. Si l'AMA se préoccupait exclusivement de la distribution physique des produits finis, Magee englobe, en plus de cela, deux autres sous-systèmes dans la logistique : l'approvisionnement et la gestion de la production (J. F. Magee, 1968). Selon cet auteur, la logistique ne se limite pas à une simple distribution physique, elle est une technique de *contrôle et de gestion des flux de matières et de marchandises* s'écoulant depuis les sources d'approvisionnement jusqu'aux points de consommation. Cette définition est beaucoup plus pertinente puisqu'il est vrai que le produit fini, comme son nom l'indique, est la dernière étape de la production, qu'il subit des transformations pendant le processus de fabrication et que ce dernier est approvisionné en matières premières. L'analyse de Magee contribue donc à la vision moderne de la logistique d'entreprise en traitant de manière décomposée l'ensemble des activités impliquées dans l'écoulement des matières et des marchandises de l'amont vers l'aval (de la source de

conception à la commercialisation du produit fini), même si, là encore, la question des flux d'information n'est pas traitée.

L'approche technique segmente l'ensemble des tâches logistiques en trois sous-systèmes : approvisionnement, gestion de production, distribution physique. Chaque sous-système doit être optimisé pour garantir une capacité maximum à l'ensemble de la chaîne. Or, comme nous l'avons vu plus haut, il peut y avoir optimisation de tous les segments un par un, mais au final, le global peut être « médiocre ». Paché nous donne un bon exemple de non-optimisation de la globalité : *« Par exemple, on cherchera à optimiser indépendamment l'un de l'autre le transport et le stockage des produits finis, en supposant que les deux optimums locaux aboutissent à un optimum global, ce qui n'est pas nécessairement le cas (la baisse du coût du transport peut résulter d'une massification des livraisons qui engendre à son tour un coût de stockage élevé). »* (G. Paché, 2002, p. 5).

L'approche séquentielle ou segmentée de la logistique permet une planification opérationnelle sous la forme d'une liste de tâches hiérarchisées nécessaires pour optimiser chaque sous-système. Ainsi, pour l'approvisionnement, l'entreprise de logistique, ou l'entreprise qui a une fonction logistique à gérer, doit choisir et hiérarchiser au mieux la localisation de magasins, de matières et de composants, la gestion des stocks et le transport. Pour la gestion de la production, l'entreprise affecte et anime les fabrications aux diverses unités de production, l'ordonnancement et le lancement des séries, le conditionnement, la manutention. Au niveau de la distribution physique, l'entreprise choisit et hiérarchise la localisation des dépôts centraux, régionaux et les plates-formes d'éclatement, le choix du mode de traitement des commandes, la définition des fréquences optimales de livraison à la clientèle et les modalités de transport. On retrouve cette segmentation dans le schéma très complet (figure 2) donné par Hervé Mathe et Daniel Tixier sur la planification générale de la logistique opérationnelle, même si ce schéma correspond plus à la situation actuelle qu'à celle d'il y a vingt ans.

**Figure 2 : Schéma général de la planification logistique opérationnelle  
(Distribution-Production-Approvisionnement):**



Commentaire : ce schéma montre les différentes opérations et fonctions logistiques au niveau global. Les flèches indiquent le sens et les liaisons fonctionnelles dans le cadre du parcours des marchandises de leur commande à leur livraison. Si l'on suit ces flèches dans le sens inverse, on comprend mieux la complexité de la planification de la logistique et l'importance de la prévision des différents besoins en matières et en opérations dans l'objectif d'optimiser l'ensemble de la chaîne.

## **2.2 Une approche managériale**

Comme son nom l'indique, l'approche managériale prend en compte la rationalisation de la logistique – que nous expliquons plus particulièrement dans le troisième chapitre – dans le but d'améliorer la production et l'efficacité de l'ensemble des interactions et sous-systèmes vus précédemment à propos de l'approche technique.

Au milieu des années 1970, une crise économique s'installe en France, en Europe et aux Etats-Unis. C'est à cette période que les prémices d'une pensée stratégique de la logistique se mettent en place, dans un souci d'économiser le plus possible sur les fonctions « périphériques » de la production. C'est ainsi qu'un nouveau type de management appliqué à la logistique apparaît. Les entreprises réfléchissent à une nouvelle organisation de la logistique pour tenter de faire face aux contraintes économiques fortes, à la chute de la consommation et aux stocks d'invendus qui en découlent.

La logistique est jusqu'ici perçue comme l'accompagnement d'un flux de matières qui s'écoulent d'amont en aval par une succession d'opérations segmentées. Mais à la fin des années 1970, un nouveau concept originaire du Japon apparaît dans le paysage industriel : le pilotage par l'aval. Ce concept consiste à déployer les forces productives et logistiques après s'être fait garantir l'existence d'un marché de la demande et surtout d'une commande. Les productions massives stockées en amont, puis écoulées par la création

d'une demande, tendent à disparaître à moyen terme. Le pilotage par l'aval permet à l'entreprise de satisfaire le client en utilisant les moyens essentiels et strictement nécessaires à cette satisfaction pour ne pas engendrer de coûts superflus. A partir de cette notion de pilotage par l'aval, les trois sous-systèmes (approvisionnement, gestion de la production, distribution physique) doivent être déclenchés en juste-à-temps (nous reviendrons plus longuement sur cette notion dans le chapitre 3), simultanément ou successivement selon la capacité de l'entreprise à pouvoir anticiper la demande. Cette combinatoire pilotage par l'aval / juste-à-temps permet de répondre au mieux à la demande en évitant, autant que possible, toute surproduction et tout surcoût liés aux aléas des marchés de consommation. En d'autres termes, cette combinatoire permet à l'entreprise de répondre ni trop tôt ni trop tard à la demande.

Si l'approche technique est toujours vraie en ce qui concerne les trois sous-systèmes, l'approche managériale apporte une notion supplémentaire qui organise la logistique moderne d'aujourd'hui. Les flux de marchandises ou flux physiques, d'amont en aval, restent effectifs. Les profondes transformations de la logistique proviennent, pour l'essentiel, du pilotage ou du contrôle, qui se fait d'aval en amont avec ce que les logisticiens appellent les flux d'informations ou flux informationnels. En clair, dans l'approche managériale, ce ne sont plus les flux physiques de l'offre qui commandent la chaîne logistique, mais les flux informationnels de la demande. Bien entendu, il convient de nuancer cette approche puisque le capital ne peut se dessaisir totalement de son contrôle sur la production, avec le profit ou le coût qu'elle représente.

L'approche managériale va encore plus loin que la gestion simple des flux physiques, puisqu'elle permet la mise en relation directe entre les différentes fonctions de l'entreprise pour trouver le fonctionnement le plus efficace entre elles. Cette coordination inter-fonctionnelle permet, par exemple, de rapprocher la fonction approvisionnement de la fonction achat. Cette approche favorise aussi la coordination inter-organisationnelle en mettant en relation les différentes organisations commerciales et productives (nous

détaillerons cette approche dans le chapitre 7). Ainsi, le management logistique cherche l'efficacité en favorisant une réflexion commune entre le détaillant et le fournisseur, par exemple. En d'autres termes, l'approche managériale cherche à décloisonner le plus possible les structures et propose de faire le lien entre elles. Pour comprendre l'approche managériale de la chaîne logistique, prenons l'exemple d'une bicyclette simple : si la chaîne qui sépare le pédalier du pignon est trop longue, le vélo aura un très faible braquet qui aura comme conséquence pour le cycliste de mouliner sans véritablement avancer. En revanche, si l'on retire trop de maillons à cette chaîne, le pédalage devient impossible. L'efficacité résidera dans le fait de réduire la chaîne ni trop ni pas assez pour que le pédalage trouve son meilleur rendement de longueur parcourue à chaque coup de pédale. Le management logistique tente de fonctionner comme la chaîne d'une bicyclette.

### **3. Définitions et présentation des différentes logistiques**

La logistique d'entreprise est une fonction qui peut être exercée par l'entreprise elle-même (compte propre) ou par une entreprise extérieure qui assure pour son client (dans ce cas l'entreprise) une prestation de services (compte pour autrui). C'est d'ailleurs l'une des grandes difficultés de définition, car dans le premier cas elle est une fonction industrielle d'aide à la production, dans le deuxième elle est une fonction de service. Il est intéressant de se pencher sur les statistiques pour voir que dans le premier cas, la logistique disparaît parfois au profit d'une globalité productive industrielle. Il est donc très difficile d'avoir une idée précise et exhaustive sur le nombre réel de salariés qui travaillent dans la logistique.

Il existe de nombreuses définitions de la logistique au sein de la littérature gestionnaire et logisticienne. Joël Sohier décrit, dans une volonté de

vulgarisation, la logistique comme « *la fonction organisant les circuits de matières au moindre coût, autrement dit l'art de livrer le bon produit au bon endroit et au bon moment...* » (J. Sohier, 2001). Dans un souci de compréhension objective, nous ne définirons pas la logistique au singulier puisque, pour gagner en précision, il est préférable de parler « des » logistiques.

Comme nous l'avons vu précédemment, les logistiques modernes se définissent dans deux approches différentes non opposées. Ces deux approches permettent de mieux cerner les différentes fonctions qu'assurent ces logistiques dans leur globalité. C'est pourquoi nous les définirons dans le cadre théorique suivant : la définition technique (3.1), la définition managériale (3.2), la définition générale découlant de la combinaison des deux précédentes (3.3).

### **3.1 Définition technique de la logistique: l'apparition du concept de *supply chain***

Comme nous l'avons déjà dit, 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 la demande existe. Elle réalise l'intégration de tous les flux de matières, afin de satisfaire les clients. Elle décide des moyens nécessaires aux flux de matières en termes de transport et de stockage. La logistique intervient dans la conception des produits, en proposant en amont les meilleurs conditionnements de produits, mais aussi dans l'acheminement de matières premières sur toute la chaîne de montage. Autrement dit, la fonction logistique a acquis une position « centrale » vis-à-vis de la production, des achats, de la vente, en tant que moyen d'accroître les marges. Elle participe au décloisonnement de l'entreprise. Elle est fonctionnelle en soutien de la

production pour calculer, par exemple, les niveaux de stocks, et opérationnelle pour transporter et/ou emmagasiner les marchandises.

### Encadré n° 1– les différentes logistiques

Yves Pimor et Michel Fender nous montrent dans leur ouvrage qu'il existe plusieurs types de logistiques :

- *« une logistique d'approvisionnement qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production ;*

*exemple) ;*

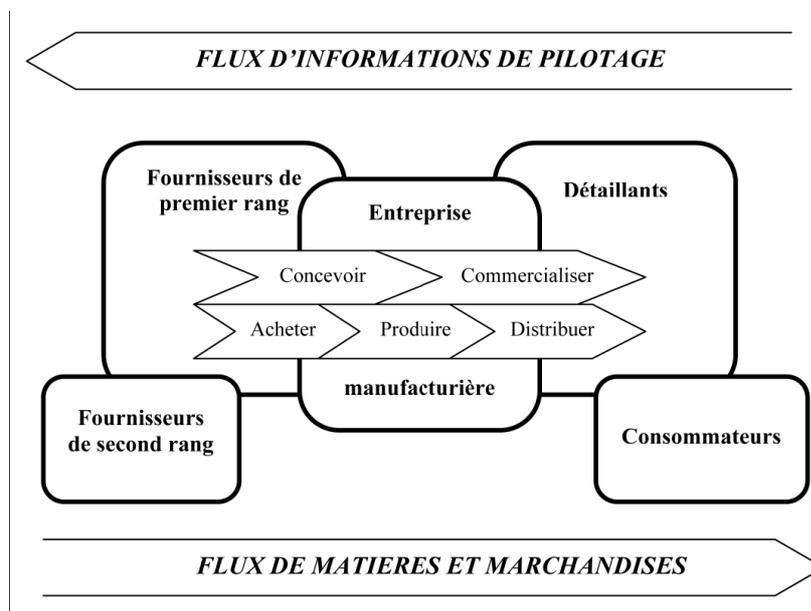
- *une logistique de production qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;*
- *une logistique de distribution, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin ;*
- *une logistique militaire qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;*
- *une logistique de soutien, née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;*
- *une activité dite de service après-vente, assez proche de la logistique de soutien, avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes de soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance ;*
- *des reverse logistics, parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consistent à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables, depuis les épaves de voitures jusqu'aux toners d'imprimantes. » (M. Fender, Y. Pimor, 2008, p. 4).*

- *et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;*
- *une logisti*
- *consommateur final, soit dans les grandes surfaces*

En proposant ces distinctions des différentes logistiques, Pimor et Fender montrent la diversité que représente la fonction technique des logistiques (M. Fender, Y. Pimor, 2008, p. 4). Ces dernières, en se diversifiant, touchent toutes les autres fonctions de l'entreprise, tout en restant singulières et exclusives. Comme le font remarquer les auteurs, le concept de *supply chain*, qu'il nomme aussi paradigme au sens de modèle, permet d'unifier l'ensemble de ces logistiques dans un processus global. Autrement dit, la *supply chain* se définit comme la prise en compte de l'ensemble des tâches logistiques permettant la réalisation de l'acheminement d'une marchandise, de son état d'éléments de matières premières à son état de produit fini jusqu'à sa commercialisation, voire jusqu'à son recyclage, en rendant possible l'intégration de tous les acteurs (Figure 3) qui interviennent dans la chaîne, dans un contexte de flux tendu. Il faut cependant interroger ce concept, car il a été, au début de sa création dans la logistique d'entreprise, il y a environ quinze ans, un argument marketing plus qu'une réalité opérationnelle. Ce sont surtout les promoteurs de systèmes informatiques permettant la mise en commun du stockage et de l'accès aux différentes informations sur la production et la distribution des marchandises qui ont utilisé les premiers ce terme, qui existait déjà dans la logistique militaire américaine. L'utilisation de l'anglicisme n'est d'ailleurs pas neutre : il témoigne d'une volonté de valoriser une fonction jusque-là minorée par les industriels, mais qui, à partir des années 1990, connaît un essor considérable. Nous constatons d'ailleurs que l'ensemble des professions managériales et d'encadrement de la logistique s'est emparé lui aussi du concept de *supply chain* dans le but d'améliorer l'image, en la

modernisant, de la logistique dans les entreprises, et ainsi de gagner du crédit au sein de leurs différentes fonctions managériales. En effet, il y a deux décennies, la profession de cadre dans la logistique était souvent considérée comme une profession secondaire et occuper ce poste signifiait souvent pour ces salariés « être mis au placard ». Mais si le concept de *supply chain* a été, durant une période plus ou moins longue, une coquille vide servant d'argument de vente, il semble qu'aujourd'hui ce concept ait pris une large dimension opérationnelle. Comme l'expliquent Pimor et Fender : « *La supply chain n'est donc pas un concept neutre, strictement descriptif, c'est un concept moteur qui joue le rôle d'un paradigme – au sens de Kuhn –, c'est-à-dire d'une représentation implicite qui contribue à orienter les efforts de logisticiens. (...) On peut remarquer que le concept de supply chain est né dans le sillage d'un autre concept : le juste-à-temps.* » (M. Fender, Y. Pimor, 2008, p. 9).

**Figure 3 : schéma de la *supply chain* et des acteurs intégrés**



Source : document A.T. Kearney repris par J. Morana, G. Paché, 2003.

### 3.2 Définition managériale de la logistique

L'approche managériale tend à regrouper l'ensemble de ces différents éléments de la logistique en y apportant un intérêt stratégique pour en faire bénéficier les entreprises qui font appel à l'offre logisticienne. Cette dernière est nommée depuis peu *supply chain management* ou SCM. Cet anglicisme n'a d'ailleurs pas de traduction directe en français, mais il exprime la volonté de créer une « science » managériale de la logistique. Au-delà de la capacité technique et opérationnelle du SCM à rendre la *supply chain* efficace, c'est avant tout pour réduire les coûts de structure et d'activité que ce dernier est mis en place petit à petit par les entreprises dont la fonction première n'est pas la logistique. Valentina Carbone et Corinne Meunier, en parlant du SCM, montrent que « *s'il est difficile d'identifier une définition unique et partagée du supply chain management, la démarche peut néanmoins être envisagée comme une philosophie, une orientation de gestion incitant à adopter une vision systémique de la chaîne de l'aval vers l'amont, où la coordination parmi les acteurs garantit l'atteinte des résultats de baisse des coûts et d'augmentation du niveau de service au consommateur final.* » (V. Carbone, C. Meunier, 2006, p. 5).

La logistique d'entreprise dans son approche managériale consiste à gérer le mouvement des produits et des informations, dans un souci de gain de temps et de réduction des coûts. En effet, le but premier de cette prise en charge managériale de la logistique, qu'elle soit interne ou externalisée, est d'améliorer la performance globale de l'entreprise en rationalisant le plus efficacement possible toutes les opérations qui interviennent dans la chaîne logistique.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la logistique évolue vers un projet global pour toute l'entreprise. A chacune des différentes étapes, la logistique pilote des flux de matières – ou flux physiques – et des flux d'informations entre une entreprise, ses fournisseurs et ses clients. Cet ensemble de logistiques

compris dans la *supply chain* permet de maîtriser l'ensemble des flux informationnels et de marchandises d'un bout à l'autre de la chaîne. Gilles Paché et Thierry Sauvage nous donnent une interprétation plus précise et plus conceptuelle de ce que représente la logistique aujourd'hui : « *La logistique est une technologie de la maîtrise des flux expédiés vers les clients (produits finis, pièces détachées), transférés entre ou au sein d'unités de production (demi-produits, en-cours) et, enfin, reçus de fournisseurs (matières premières, composants). C'est donc un ensemble d'opérations, successives ou simultanées, qui traversent les frontières des entreprises engagées dans une même logique de fonctionnement.* » (G. Paché, T. Sauvage, 1999, p. 17).

La logistique gère les flux d'informations dans le but de réguler les flux de matières. Elle coordonne l'offre et la demande, et surtout le bon respect de la direction des flux. Ainsi, la logistique cherche à maîtriser les flux avec un double objectif. Elle assure la continuité de ces derniers dans les deux sens de la chaîne, c'est-à-dire qu'elle veille à ne pas rompre les flux, qu'ils soient physiques ou d'informations. Elle garantit aussi la rapidité d'écoulement en dégageant tous les moyens techniques et humains pour améliorer la régularité des flux, tout en assurant la qualité de service et la réduction des coûts logistiques. G. Paché parle d'arbitrage entre ces deux dernières variables de la logistique. En effet, la réduction des coûts ne peut être exclusive dans la pensée logistique d'aujourd'hui, étant donné que la prestation de services va être aussi évaluée selon des critères de qualité.

L'objectif de la continuité consiste à éviter, par le déploiement de moyens techniques comme des progiciels, des programmes et un pilotage efficace, les ruptures de flux dans la chaîne logistique. Cette dernière met en œuvre certains moyens pour que la formation de « stock-bouchons » soit nulle et empêcher ainsi toute irrégularité d'écoulement des flux. Les problèmes récurrents de saturation des routes de circulation des flux font partie de ces facteurs qui peuvent empêcher la continuité et nuire à la régularité des flux de la chaîne toute entière.

Toute la difficulté pour le management logistique réside dans sa capacité à réduire le plus possible le nombre de maillons de la chaîne pour s'approcher « au plus juste » des besoins réels de l'entreprise. Un des objectifs est donc d'ajuster strictement les besoins en transport, en soutien de production et en approvisionnement. Pour cela, le *supply chain management* anticipe toute cette « stricte nécessité » en proposant, par exemple, l'assemblage de composants modulaires qui interviennent dans la production et en ne lançant la fabrication d'ensembles complexes qu'à la condition de commandes fermes. Le danger d'une telle approche rationalisée de la logistique est qu'à tout moment la continuité peut être rompue : si l'anticipation est trop grande, la formation de stocks et donc d'embouteillages devient inéluctable ; de la même manière, l'écoulement des flux au plus juste peut s'avérer problématique (problèmes de place et d'encombrement) si d'un seul coup la chaîne de distribution rompt. C'est donc bien dans cet équilibre précaire que le *supply chain management* évolue. Pour pallier ces ruptures et assurer la continuité des flux, le SCM a un second objectif, celui de créer un véritable réseau de coopération (que nous verrons dans les chapitres 7 et 8). Dans cette optique, Douglas M. Lambert et Martha C. Cooper, qui cherchent dans leurs travaux à évaluer la performance et à déterminer théoriquement l'approche du *supply chain management*, insistent sur l'essence même du SCM. En effet, pour ces auteurs, son objectif n'est pas de développer des relations un-à-un entre des entreprises, mais de développer tout un réseau de relations avec plusieurs partenaires par l'intermédiaire de conventions et de contrats rendant possible et effective l'intégration des processus opérationnels clés, depuis l'utilisateur final jusqu'aux fournisseurs originaux de produits, de services et d'informations qui apportent une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes (D. M. Lambert, M. C. Cooper, 2000).

### **3.3 Définition générale de la logistique**

La logistique dans son approche globale est divisée en trois sous-fonctions : l'approvisionnement, la gestion des matières dans le cours de la fabrication et la distribution physique. Elle s'intéresse à quatre domaines :

- L'évolution des produits en fonction des coûts logistiques qu'ils engendrent. Autrement dit, le calcul rationnel des coûts et la volonté de toujours les réduire.
- La redéfinition du réseau physique et de la localisation, c'est-à-dire la volonté d'améliorer les réseaux de distribution, de transport et de stockage.
- Le choix des sous-traitances des différentes opérations pour améliorer la qualité logistique et amoindrir les coûts.
- Enfin, le positionnement de la fonction logistique dans la structure. Ce dernier domaine est crucial, car il détermine la stratégie adoptée pour que la logistique devienne aussi importante que la conception dans l'entreprise.

La logistique est traversée par six disciplines :

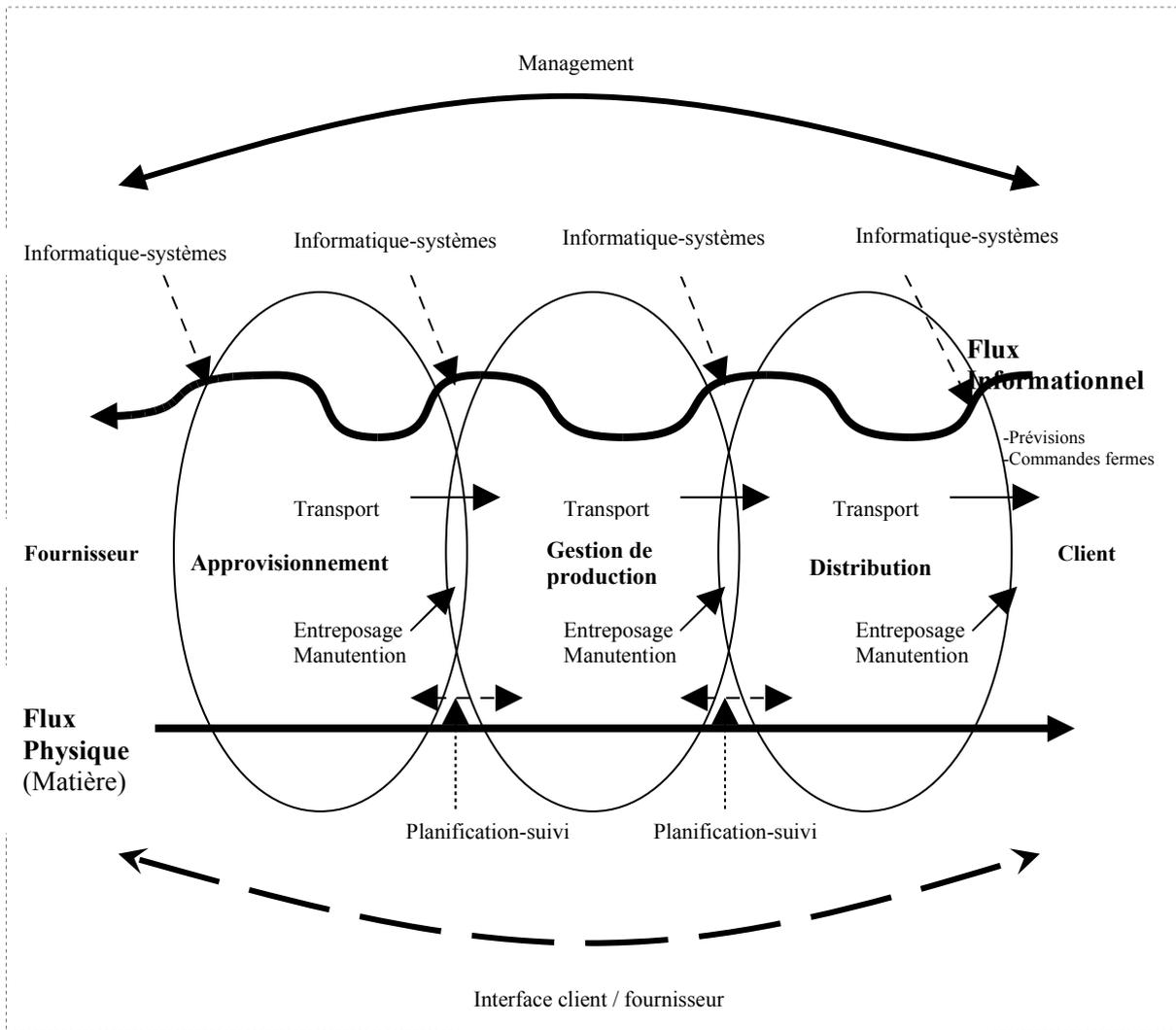
- Une discipline d'interface et de réponse aux besoins des clients et fournisseurs.
- Le transport, ou plutôt la productivité dans les activités de transport, tient une place déterminante dans la logistique, c'est pourquoi il est une discipline à lui tout seul.
- L'entreposage-manutention, tout comme le transport, est une discipline singulière (productivité dans les entrepôts), puisqu'il fait appel à de nombreux métiers.

- La planification-suivi des matières (gestion des flux et stocks) est très importante, car elle permet de planifier les disciplines citées ci-dessus.
- L'informatique-systèmes (disponibilité de la communication d'informations-clés nécessaires à la gestion des opérations) est probablement la nouvelle discipline de la dernière décennie, puisqu'elle y a connu ses plus fortes évolutions avec les réseaux comme Internet et le développement de logiciels permettant la mise en commun des informations entre différentes entreprises participant d'un même procès.
- Enfin, le management (qui concerne l'organisation formelle et informelle de la planification, de la conduite et du management de la fonction logistique) intègre l'ensemble des autres disciplines en rationalisant toutes les activités logistiques.

La logistique moderne s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'apparition des réseaux de communication Intranet et Internet ont profondément transformé la structure logistique. Si autrefois la logistique se résumait au transport physique des marchandises, la supply chain et ses performances d'aujourd'hui reposent sur la qualité des flux informationnels (voir figure 4). Sans les flux d'informations assistés par les réseaux informatiques, la logistique moderne n'aurait pu connaître un tel degré de développement. Selon Jacques Colin, les systèmes d'information ont pris une ampleur considérable dans le procès logistique. L'auteur précise que les systèmes d'information et de communication logistiques, qui assurent la maîtrise des interfaces entre les différents acteurs, permettent des possibilités opérationnelles multiples de transactions conduisant à leur intégration au sein d'un même processus global (J. Colin, 1986). Nathalie Fabbe-Costes montre, elle aussi, la place grandissante des systèmes d'information. L'efficacité des systèmes d'information se mesure, selon l'auteure, dans l'adéquation entre la vitesse souhaitée par le flux physique et le mode de pilotage physique choisi à cet effet, et la vitesse de traitement et d'échange d'information mis à disposition. Les systèmes d'information ont, toujours selon Fabbe-Costes, comme finalité l'échange d'information entre plusieurs unités, nécessaire en

logistique pour déclencher automatiquement des opérations, pour réussir la coordination entre les différents intervenants de la chaîne logistique et pour suivre à distance le bon déroulement des opérations (N. Fabbe-Costes, 1998). Cela étant dit, il serait inexact de voir dans cette évolution un rapport de cause à effet. Il s'agit plutôt d'une alliance opportuniste entre évolution technologique via les technologies de l'information et de la communication (TIC) et apport de nouveau système de production. Au-delà des réseaux de communication, la logistique moderne utilise divers logiciels informatiques de simulation, d'assistance et d'évaluation. Ces outils rationalisants sont devenus aujourd'hui essentiels dans l'appareillage managérial et stratégique de la logistique et donc du *supply chain management*.

**Figure 4 : Schéma de la définition générale**



Source : M. Raffenne

disciplines. Il montre l'importance des flux physiques et informationnels dans le fonctionnement logistique et la prédominance d'une instance de pilotage tel que le *supply chain management*.

Avant de passer à l'analyse plus soutenue des structurants de la transformation de la logistique en *supply chain*, et du management issu de la production aux spécificités du *supply chain management*, nous pensons qu'il est important d'introduire ici l'un des maillons essentiels, qui s'est peu à peu constitué en fonction essentielle dans le processus logistique : le transport.

#### **4. L'intégration du transport de marchandises dans le processus logistique**

L'intégration du transport et en particulier du transport routier de marchandises dans le processus logistique est assez récente. Certains gestionnaires et logisticiens datent cette intégration au début des années 1980, concomitamment à l'apparition des grands prestataires logistiques, issus eux-mêmes du monde des transports (R. Dachs, 2006). La littérature gestionnaire offre très peu de place au transport de marchandises. Pourtant, selon cette même littérature, celui-ci, et plus particulièrement le transport routier de marchandises, est un des maillons essentiels de la *supply chain*. Cette intégration n'est ni naturelle ni due au hasard, mais le fruit d'une volonté de la part des industriels et des détaillants de gérer les flux de marchandises du début à la fin pour maîtriser les coûts. Mais, avant de décrypter les enjeux de l'intégration du transport routier de marchandises au sein de la *supply chain*, il convient de procéder à un rapide historique pour répondre à deux questions : comment le transport a-t-il évolué au cours de son histoire ? (4.1) Et pourquoi le processus de mise en adéquation avec la logistique est-il devenu un enjeu important dans la logistique globale ? (4.2)

##### **4.1 L'avènement du transport routier de marchandises**

Le cabotage maritime<sup>7</sup> ou transport maritime à courte distance a longtemps dominé en France et en Europe. Jusqu'au début du XIX<sup>e</sup> siècle, les denrées et les marchandises issues des pays limitrophes et lointains, mais

---

<sup>7</sup> Le cabotage maritime est une technique de transport qui consiste à relier par bateaux les différents ports européens sans s'éloigner des côtes.

aussi des différentes régions françaises, étaient acheminées par bateau. Le transport fluvial surtout pour le pondérable (matériaux de construction, terre, sable, etc.) et, dans des proportions moindres, le colportage (charrettes à bœufs et à chevaux) faisaient ensuite office de relais pour acheminer ces marchandises à l'intérieur des terres. Avec l'invention de la machine à vapeur, puis les innovations techniques autour de l'acier au cours de la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, le transport terrestre (fluvial, ferré, routier, par conduit) se développe, et notamment le transport ferré. Ce dernier se développe de manière extrêmement soutenue. Dès 1914, il est le principal mode de transport de marchandises, avec une part de marché de 72,5 %, devant le transport fluvial qui, petit à petit, décroît et ne représente que 18 % de parts de marché. Le transport sur route est encore balbutiant, puisqu'il ne représente que 10 % de parts de marché, alors que le premier camion fait son apparition en 1900<sup>8</sup>. Il faudra attendre les innovations techniques réalisées durant l'entre-deux-guerres puis la Seconde Guerre mondiale pour voir apparaître des flottes de camions et des infrastructures routières et autoroutières capables de rivaliser avec le transport ferroviaire. Le transport routier de marchandises connaît une très forte expansion au niveau de son effectif, mais aussi au niveau de son utilisation. En effet, la période de reconstruction d'après-guerre et surtout l'avènement de la consommation de masse (voir chapitre 2) liée aux innovations techniques (voitures, réfrigérateurs, radios, lave-linge, etc.) a permis le développement accéléré du transport routier de marchandises (TRM). En 1970, ce mode de transport supprime le transport ferré de marchandises. Il représente actuellement près de 80 % des parts de marché de l'ensemble du transport de marchandises et 90 % du transport intérieur<sup>9</sup>. Cette évolution rapide témoigne des différentes rationalisations qui ont marqué le XX<sup>e</sup> siècle (chapitres 2 et 3), puisque la vie du transport est tributaire des échanges économiques des relations entre la production et la distribution des marchandises.

---

<sup>8</sup> Ces chiffres sont issus d'un cours d'initiation à l'organisation des transports dispensé et mis en ligne par l'académie de Nancy-Metz : [www.ac-nancy-metz.fr](http://www.ac-nancy-metz.fr).

<sup>9</sup> Ces chiffres sont issus du dernier rapport du Conseil d'analyse stratégique sur le sujet de l'acceptabilité sociale du TRM présidé par Claude Abraham, ingénieur général honoraire des ponts et chaussées : [www.strategie.gouv.fr/article.php?id\\_article=838&var\\_recherche=transport+routier+de+marchandises](http://www.strategie.gouv.fr/article.php?id_article=838&var_recherche=transport+routier+de+marchandises)

## **4.2 Les transformations du TRM et sa mise en adéquation avec la logistique d'entreprise**

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le transport est fortement réglementé et coordonné au niveau national par l'Etat français. Notamment par une loi datant de 1949, qui débouche sur le décret du 14 novembre 1949 instituant la Tarification routière obligatoire (TRO). Cette loi est mise en œuvre à l'époque pour éviter une « guerre des prix » entre transporteurs, nocive, selon l'Etat, aux idéaux de reconstruction nationale et à la reprise du développement économique. D'autres dispositifs témoignent de tentative de contrôle de l'Etat sur le transport, comme le contingentement des capacités des transporteurs, ou encore les bureaux régionaux de fret, créés en 1961, organismes parapublics régulateurs du fret sur tout le territoire français par un système de licence (ils ont été dissous en 1991). La physionomie des transporteurs est alors circonscrite autour de trois formes : la forme transport pour compte propre, réalisé par des salariés de l'entreprise, la forme transport pour compte d'autrui, réalisé par des salariés du transport, et la forme transport pour compte d'autrui, réalisé par un indépendant, propriétaire de son camion.

Le transport pour compte propre, c'est-à-dire appartenant à une entreprise de production (fournisseurs, industriels) ou de distribution (grossistes, détaillants), est à l'époque majoritaire. Ces entreprises emploient des salariés soit pour effectuer la livraison de leurs marchandises aux clients soit, dans de rares cas, pour aller chercher les matières premières de leurs fournisseurs. Le couple conducteur/tracteur (un conducteur pour un camion) est alors la référence.

Le 14 mars 1986, le secteur du transport routier connaît une véritable transformation. En effet, le décret d'application relatif à la loi d'orientation des transports intérieurs (Loti) abroge le décret de 1949 et ouvre la voie à la régulation du transport par la Communauté européenne aux dépens d'une

régulation nationale. De plus, ce décret met fin à la sélection des entreprises candidates au transport de fret, ce qui a pour effet d'ouvrir le marché à de nouveaux transporteurs, et donc à une concurrence de moins en moins contrôlée. Cet afflux concurrentiel entraîne une baisse des prix, qui a pour conséquences de fragiliser les petites entreprises de transport et de les rendre de plus en plus dépendantes des commandes de quelques uns de leurs gros clients. Autre aspect qui va profondément transformer la structuration du transport, ce décret pousse les entreprises qui possèdent leur moyen de transport en compte propre à l'externaliser peu à peu. La baisse des prix par la concurrence des entreprises de transport encourage, en effet, l'appel à la sous-traitance, car le transport routier de marchandises, très dépendant des prix de l'énergie qui ne cessent d'augmenter, est le poste le plus coûteux dans la logistique pour les entreprises de production et de distribution. Les entreprises de transport, pour baisser les prix, vont donc devoir trouver des solutions organisationnelles, seules marges de manœuvre possibles. Ces marges de manœuvre vont redéfinir le couple conducteur/tracteur, qui va petit à petit disparaître au profit du couple tracteur/marchandises. Le principe est de ne plus organiser le travail autour du temps de travail du conducteur, mais autour du temps de service du camion en fonction des marchandises à transporter. Autrement dit, si le temps de travail d'un conducteur se termine, le temps de circulation du camion, lui, peut continuer avec un autre conducteur.

Les années 1990 voient apparaître de nouvelles déréglementations du transport routier de marchandises, qui accentuent le phénomène de concurrence des entreprises de transport par la mise en concurrence de leurs travailleurs au niveau européen. Le cabotage routier, que nous traiterons dans le chapitre 3, en est l'exemple significatif<sup>10</sup>. Le transport routier de marchandises français devient « *un secteur économique totalement déréglementé et entièrement soumis à la concurrence européenne, sans quota ni restriction, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1998* », souligne Nadia Hilal (N. Hilal, 2006). L'ouverture de

---

<sup>10</sup> Le cabotage routier est défini par le règlement européen 3118/93 du 25 octobre 1993 comme « *un transport public routier de marchandises, effectué par une entreprise d'un Etat membre à titre temporaire, dans un autre Etat membre sans y disposer d'un siège ou d'un établissement* ».

l'accès au fret sur le sol français aux transporteurs étrangers renforce la concurrence, du fait du manque total d'harmonisation sociale et fiscale entre les différents pays de l'Union Européenne. Selon le rapport sur le transport routier de marchandises du Centre d'analyse stratégique, les experts estiment à 20 % la part effectuée, sur l'ensemble du TRM, par le transport étranger sur le territoire national.

Mais les années 1990 sont aussi celles de l'intégration du transport dans le procès global de la logistique. Ce qui pousse les logisticiens à prendre en compte le transport et à l'intégrer comme une fonction de la *supply chain* est son coût très important, puisqu'il représente à lui seul plus de 50 % des coûts de la logistique dans sa globalité (P. Eymery, 2003 ; G. Paché, T. Sauvage, 2004 ; H. Mathe, D. Tixier, 2005). L'intégration de la fonction transport dans la *supply chain*, que l'on pourrait croire contre-productive puisqu'il s'agit d'intégrer un secteur dont les coûts sont, pour une bonne partie, impondérables, a l'avantage au contraire de contrôler cette fonction, de l'évaluer et de trouver de nouvelles formes d'organisation et de techniques du transport, pour en réduire les coûts. La deuxième raison de l'intégration de la fonction transport, qui découle de la première, est certainement sa dimension internationale déréglementée. Selon les logisticiens, elle permet, en effet, de dégager des leviers de croissance et de compétitivité dans une économie où les échanges sont mondialisés. L'objectif, pour des entreprises prestataires ou en compte propre, est stratégique, puisqu'il permet de segmenter les transports par pays traversés pour l'acheminement de marchandises et d'en tirer des leviers concurrentiels qui baissent les prix du transport pour conquérir de nouvelles parts de marché et de commandes/clients.

L'intégration de la fonction transport dans la logistique globale participe alors de la transformation du transport routier, en privilégiant l'externalisation de ce dernier pour accentuer les effets concurrentiels par la baisse des prix, la réorganisation du travail des conducteurs routiers de marchandises et leur mise en concurrence, en utilisant la déréglementation du secteur. Nous observerons,

dans les chapitres 2 et 3 les effets de cette intégration, en particulier sur le travail dans les transports.

\*\*\*\*\*

Nous avons vu dans ce chapitre que la logistique moderne a une histoire récente d'abord d'origine militaire. Puis elle a su s'imposer comme technique de soutien à l'industrie et au commerce. Bien que son histoire ne soit pas linéaire, la logistique a connu une très forte accélération à partir des années 1970, dont a découlé le concept de *supply chain* à la fin des années 1980. Ce concept redéfinit les contours de la logistique traditionnelle considérée comme une fonction, pour prendre une forme globale qui tient compte de l'ensemble de la chaîne logistique. Pour que la *supply chain* soit opérationnelle, les gestionnaires et les logisticiens ont réfléchi à une approche managériale, appelée aussi *supply chain management*, capable de piloter cette logistique globalisée et globalisante. Mais quels sont les tenants et les aboutissants d'une telle transformation ? Comment s'opère le processus de changement et de rationalisation de la logistique ? Qu'entend-on derrière le concept de rationalisation ? Nous tenterons de répondre à ces questions dans les chapitres 2 et 3.

La logistique n'est pas déconnectée de son contexte économique. Bien au contraire, c'est en s'inspirant des théories japonaises sur les systèmes productifs industriels et commerciaux et sur leur mise en pratique que la logistique moderne consolide ses fondements. L'apparition du flux tendu dans l'appareil productif fait d'elle une fonction de plus en plus déterminante, qui détient une position centrale dans le procès de production, qu'il soit industriel ou de services. Ainsi, Jacques Colin explique que « *dès lors, la logistique doit surmonter sa myopie originelle, qui l'a condamnée à la seule gestion des flux, pour se tourner vers une gestion de l'entreprise par les flux résolument ouverte*

*sur des perspectives à plus long terme, particulièrement au plan stratégique. »*  
(J. Colin, 2005, p. 139).



## ***CHAPITRE 2***

## **Chapitre 2**

**Rationalisation et mise en cohérence rationnelle : la rationalisation  
de la production et de la distribution, facteur de la rationalisation  
de la logistique**

La rationalisation est un phénomène durable. En effet, les individus n'ont cessé, au cours des deux derniers siècles, de lutter contre le hasard, l'imprévu et l'inexplicable, éléments contributeurs d'une certaine précarité de la vie et de l'ordre social. Le progrès scientifique de la médecine, dégagé de certaines « pensées magiques », et qui a pour conséquence l'allongement de la durée de vie des humains, est un exemple frappant. Mais nous ne pensons pas non plus la rationalisation comme une entité neutre au-dessus des contextes socio-historiques et des rapports de forces existant à l'intérieur de ces contextes. Dit autrement, la rationalisation n'est pas seulement synonyme de modernisation ni même de progrès social. Cela étant dit, il convient maintenant de définir ce que nous entendons par rationalisation (1). Puis de montrer, avant de l'analyser, que la logistique s'est rationalisée pour être en cohérence avec les autres types de rationalisations qui l'entourent (2).

## **1. Définition du concept de rationalisation**

Au préalable, nous voulons nous démarquer de la théorie wébérienne et de la démarche compréhensive au sujet de la rationalité et du désenchantement du monde chers à Max Weber (M. Weber, 1995). Car ce dernier ne place pas au centre de la rationalité les différents rapports sociaux qui interviennent directement ou indirectement sur elle. Ainsi, le sens de la rationalité wébérienne est accompagné de la « scientification » du monde.

Autrement dit, le sens du mouvement de rationalisation passe par l'objectivation du vivant et des choses. Or, cette approche laisse à penser qu'avant le désenchantement du monde, les mœurs, les groupes sociaux, la vie en société, les systèmes de normes et de valeurs, les villes, les campagnes, n'étaient pas structurés de manière rationnelle, ce qui est, selon nous, inexact. Sous l'« ère » du « monde enchanté », les rapports sociaux étaient rationalisés de façon à structurer les valeurs, les normes, les pratiques, pour que les individus agissent dans la même direction, à savoir, la croyance au divin et l'allégeance à son représentant sur terre : le roi (par exemple). Le temps et l'espace étaient également rationalisés autour de la pratique religieuse et le culte, ainsi que le lieu de culte, étaient eux aussi structurés dans ce sens. C'est donc au nom de la raison politico-religieuse – raison dominante à l'époque – que les sociétés du Moyen-âge étaient rationalisées.

La rationalisation est donc, selon nous, un processus plus ou moins long de synchronisation d'éléments asynchrones par la mise en cohérence d'une ou de plusieurs raisons fonctionnant en tant que logiques rationnelles. Ces dernières sont le fruit de rapports de forces endogènes et exogènes à ces raisons, légitimées soit par un rapport dominants/dominés, soit par la négociation et/ou la délégation de pouvoir entre plusieurs groupes sociaux au sein de ces raisons. Ces rapports de forces peuvent être endogènes, car ils se jouent entre plusieurs groupes sociaux, qui peuvent avoir une incidence sur la la raison. Ils peuvent aussi être exogènes, parce que ces rapports de forces sont soumis à des contraintes extérieures venues d'autres raisons. La rationalisation est donc un processus en mouvement constant qui prend telle ou telle forme selon les forces en présence (groupes sociaux) au sein des différentes raisons et des résultats des luttes pour le contrôle de ces raisons. Le sens de la rationalisation n'est donc pas figé, il est au contraire dialectique entre deux ou plusieurs raisons. En clair, on rationalise telle ou telle chose de manière raisonnée en fonction des groupes d'individus dominants qui contrôlent la « raison » invoquée, tout en montrant qu'ils agissent sous la contrainte d'autres « raisons ». Les actions de rationalisation de ces groupes sociaux

dominants s'accompagnent, en général, de discours de légitimation de ces actions au nom de la raison qui pousse ces individus à agir, selon eux, de manière raisonnable.

Cette notion de « raisons » n'est pas choisie au hasard, elle permet d'explicitier les différentes directions que peuvent prendre les processus de rationalisation, tout en prenant une certaine distance avec l'approche de la rationalité par Max Weber. En effet, celui-ci parle de rationalités, mais il les circonscrit aux seules actions individuelles (C. Colliot-Thélène, 1990). Une telle approche pousse le sociologue à montrer qu'il existe autant de rationalités qu'il existe d'individus. L'approche wébérienne de la rationalité, aussi précise soit-elle, aboutit, selon nous, sur une impasse théorique, puisqu'elle amène à penser que ce qui est rationnel pour certains est irrationnel pour d'autres. Une pensée relativiste qui ne tient pas compte des rapports de force. Ainsi, la question des enjeux et des effets de la rationalisation n'est jamais réellement posée dans l'approche wébérienne, puisqu'elle se heurte à un blocage épistémologique qui est cristallisé dans un questionnement sans fin : qu'est-ce qui est rationnel et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Combien y a-t-il de rationalités différentes, peut-on les évaluer ? Comment l'observateur peut-il dire que telle ou telle action est rationnelle par rapport au nombre de rationalités différentes ? Le sociologue peut-il hiérarchiser les types de rationalité alors que ce qui est rationnel pour l'un sera irrationnel pour l'autre ? Etc.

Certains sociologues utilisent le terme de « logique », plus neutre dans sa définition, mais là encore, il dénote une certaine inéluctabilité du processus de rationalisation (M. Uhalde, F. Osty, 2000) qui ne nous satisfait pas. En effet, une telle approche ne peut qu'entériner un pragmatisme qui, au contraire, doit être sans cesse questionné. D'autres encore préfèrent le terme de « mobile », qui ne définit qu'une facette de la réalité de par sa valeur trop descriptive (S. Abbruzzese, 2005).

Dans notre approche, la notion de raison n'est pas à entendre au sens de raisonnable, car cette notion est trop subjective. Mais nous pensons qu'il est possible d'objectiver le sens<sup>11</sup> du processus de rationalisation au nom de raisons dominantes et des forces en présence au sein de ces différentes raisons, et de comprendre pourquoi la rationalisation d'un champ donné prend telle ou telle forme et telle ou telle direction. Enfin, aborder la rationalisation de la logistique par le prisme de la « raison » nous permet de confronter les discours des tenants de la rationalisation (logisticiens, gestionnaires, ingénieurs), d'en expliciter les enjeux et d'en montrer les effets.

La rationalisation peut toucher tous les champs de notre société : le travail, l'école, la famille, etc. Ce qui nous intéresse, ici, c'est la rationalisation du travail et plus particulièrement celle du travail dans la logistique, mais comme nous l'avons vu ci-dessus, on ne peut expliquer cette rationalisation sans comprendre les éléments extérieurs déclencheurs.

## **2. La mise en cohérence de la logistique avec le monde qui l'entoure**

Définir les diverses phases de rationalisation des différentes sphères de l'économie et du travail (production, distribution) est une entreprise périlleuse, car chacune d'entre elles mériterait que l'on s'y attarde longuement. Nous ne ferons pas ici l'histoire ni l'analyse de ces différentes rationalisations, d'autres

---

<sup>11</sup> A prendre ici au sens directionnel.

l'ont fait avant nous<sup>12</sup>, mais nous ne pouvons pas non plus faire l'économie de mettre à plat un certain nombre de points qui structurent les transformations de ces différentes sphères. En effet, en les observant de plus près, nous constatons qu'elles sont inter-reliées et que chacune des rationalisations a une incidence sur les autres. L'histoire de la rationalisation du travail est donc l'histoire de la mise en cohérence des différentes sphères qui composent le système productif.

Nous aborderons dans un premier temps les grands points qui structurent la rationalisation du travail dans la production (2.1). Dans un deuxième temps, nous montrerons les phases de rationalisation de la distribution, en insistant sur les points sécants avec la rationalisation de la production (2.2).

## **2.1 La rationalisation de la production**

La rationalisation de la production n'est pas dissociable des raisons qui la poussent dans telle ou telle direction. L'industrie capitaliste cherche avant tout à générer toujours plus de gains de productivité et à réduire les coûts de production pour accroître leurs marges. Une des raisons directrices de la rationalisation de la production capitaliste est la raison économique, qui peut être représentée sous la forme d'un questionnement : comment augmenter les gains de productivité dans la production de marchandises ? Comment améliorer l'efficacité productive pour augmenter les gains de productivité ? Ces deux questions vont être au centre des réflexions menées sur l'organisation du travail et sur son efficacité productive, à partir du XIX<sup>e</sup> siècle. Ces réflexions génèrent et imposent un mouvement de rationalisation de la gestion des ressources en

---

<sup>12</sup> La liste des sociologues et économistes qui ont contribué à la compréhension des différentes périodes des rationalisations des modèles productifs sont nombreux. On peut cependant en citer quelques-uns qui ont beaucoup apporté à la sociologie du travail, comme Georges Friedmann, Pierre Naville, Claude Durand, Robert Boyer, Jean-Pierre Durand, Danièle Linhart, Michel Freyssenet, Thomas Coutrot.

général et du travail en particulier subordonné à la raison économique, pour que le travail soit moins coûteux et plus productif. Nous ne nous intéresserons qu'à la gestion du travail.

La production a fait l'objet de plusieurs transformations innovantes depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. L'idée des ingénieurs et experts industriels de l'époque est de développer une science du travail et de son organisation, dans le but d'améliorer l'efficacité productive en gommant les temps morts non productifs et les imperfections liées à ce qu'Elton Mayo nommera plus tard le « facteur humain », à l'intérieur de l'usine (E. Mayo, 1933). On retrouve cette idée dans la pensée d'Henry Le Chatelier cité par Michel Letté : « *La science industrielle avait eu pour intention, non seulement de faire entrer à l'usine des principes de la méthode scientifique comme projet de standardisation des pratiques, et cela dans le but d'éliminer les comportements empiriques et d'aboutir à la définition des moyens les plus économiques, mais également pour ambition de délimiter, par la démarche analytique, tout ce qui pouvait limiter la marche régulière de la fabrication. Sous les auspices de l'organisation scientifique du travail, la science industrielle assimile désormais le trinôme laboratoire/direction/usine au processus de production comme l'élément d'un mode d'organisation industrielle globale. Elle aspire à étendre ses principes à l'ensemble de la démarche de rationalisation de toutes les opérations et fonctions qui président à l'organisation de l'usine, y compris la structuration de relations entre les acteurs de la production.* » (M. Letté, 2004, p. 195).

Deux grands modèles de production complémentaires ont émergé de ces réflexions aux Etats-Unis, à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le taylorisme (2.1.1) d'une part et le fordisme (2.1.2) d'autre part, ont impulsé la rationalisation de la sphère productive durant les trois quarts du XX<sup>e</sup> siècle. Mais les crises successives de l'accumulation du capital des années 1970 ont bouleversé les fondements industriels et la production de masse. Cette période a vu l'arrivée de nouvelles méthodes productives importées du Japon (2.1.3).

### 2.1.1 La rationalisation taylorienne du travail

Frederick Winslow Taylor, ingénieur, héritier des penseurs de la division technique du travail du XIX<sup>e</sup> siècle, cherche à réduire l'influence du savoir-faire ouvrier sur le travail de production, qu'il juge trop grande en termes de contrôle et surtout trop faible en termes d'efficacité productive. Sa doctrine, appelée « taylorisme », est fondée sur la parcellisation des tâches, la lutte contre les temps morts au travail, et la séparation entre la conception du travail (bureau des méthodes) et la production (atelier). Cette séparation implique une forte présence d'agents de contrôle et d'encadrement (la maîtrise) pour vérifier que les méthodes de production sont bien respectées par les salariés leur laissant une très faible autonomie. On retrouve d'ailleurs cette présence primordiale, selon Taylor, de la direction au cœur du procès de travail :

« 1. Les membres de la direction mettent au point la science de l'exécution de chaque élément de travail, qui remplace les bonnes vieilles méthodes empiriques.

« 2. Ils choisissent de façon scientifique leurs ouvriers, ils les entraînent, ils les instruisent [...].

« 3. Ils collaborent avec leurs ouvriers de façon à avoir la certitude que le travail s'exécute conformément au principe de la science qui a été créée. » (F. W. Taylor cité par D. Linhart, 2004, p. 10).

Daniel Bachet formalise habilement la pensée de Taylor en montrant la relation que le promoteur de l'organisation scientifique du travail (OST) fait entre la productivité du travail, l'organisation du travail et sa standardisation : « *La productivité du travail direct doit se mesurer de manière rigoureuse afin de maximiser les rendements. Or, l'efficacité de l'effort humain réside dans le mode d'exécution du travail ouvrier. Chaque ouvrier peut atteindre, selon*

*Taylor, son plus haut niveau d'efficacité. D'où la nécessité d'étudier les mouvements et les temps. Ces mouvements sont analysés, codifiés comme des actes faciles à reproduire. Le travail direct est décomposé et réduit à un travail élémentaire mesurable par une durée et chiffrable. La quantité de travail-temps est rapportée à un étalon, fondé sur des temps de référence, les temps standards. Ces temps standards sont ensuite complétés par des normes qui portent sur les consommations de matière et qui permettent de déterminer des coûts de référence, les coûts standards. » (D. Bachet, 2007, p. 34).*

L'idée de la rationalisation du travail de Taylor part du principe qu'une production de masse ne peut être effective que si le procès de travail est régi et encadré par la conception. Autrement dit, dans la pensée de Taylor, l'efficacité productive du travail passe par la démonopolisation du travail de l'ouvrier. Laisser la tâche de réflexion de l'action de production à l'ouvrier, selon Taylor, revient à lui donner un pouvoir incontrôlable. Jean-Pierre Durand rappelle que « *Taylor a d'abord voulu rationaliser le fonctionnement de l'entreprise. Pour y parvenir, il a posé les principes de l'étude préalable des tâches, étude qui devait se substituer à l'empirisme marquant à la période précédente, celle de l'ouvrier professionnel de métier. Celui-ci possédait, durant cette période, l'exclusivité de la préparation des tâches en même temps que celle de leur exécution. Cette situation de pouvoir permettait difficilement de développer une production de masse, qui sera exécutée par la suite par des travailleurs immigrés, sans qualification. Pour toutes ces raisons, Taylor veut créer une science du travail et une organisation scientifique des ateliers.* » (J.-P. Durand, 1997, p. 472). L'avènement d'une telle pensée au sein des entreprises de production marque le début de la dépossession de la procédure de travail personnalisée et personnifiée par l'ouvrier, et le commencement du contrôle de la procédure de travail standardisée par l'entreprise et du contrôle social de l'ouvrier.

### **2.1.2 La rationalisation fordienne**

Henry Ford, directeur et propriétaire de la Ford Motor Company, créée en 1903, a repris la plupart des thèses tayloriennes et de leurs enseignements, en y ajoutant une dimension technique inédite – en créant la ligne de montage automatisée (la chaîne) de pièces détachées standardisées pour gagner en cohérence avec le travail déjà rationalisé par Taylor –, et une dimension macro-économique et sociale, par la création d'un compromis entre productivité et redistribution salariale, au sein d'un cercle dit « vertueux » formant une boucle entre système productif et consommation (J.-P. Durand, 1993), qui donne un rôle majeur à l'offre.

En effet, Henry Ford va « améliorer » les techniques de lutte contre la porosité du temps de travail, en introduisant la chaîne, qui permet le déplacement des produits d'un ouvrier à l'autre au cours de la fabrication. Le principe de la chaîne de montage automatisée est de faire défiler le produit devant le travailleur. Mais ce principe est bien plus qu'une innovation technique réduisant les temps « morts » au travail, car il comporte deux autres avantages non négligeables en termes d'efficacité productive.

Le premier avantage est que les ouvriers sont dépossédés de la maîtrise de leur propre rythme de travail, puisque les cadences leur sont désormais imposées en amont par la chaîne de montage. Le deuxième avantage réside dans le fait que les ouvriers sont obligés, s'ils veulent suivre les cadences imposées par la chaîne, d'exécuter leurs procédures de travail pensées par le bureau des méthodes, ce qui a pour effet de restreindre fortement l'autonomie des ouvriers, et d'accepter un certain appauvrissement du travail infligé par l'usage qui est fait de la chaîne dans l'organisation fordienne. En effet, cet usage est fait selon le principe d'augmentation de la productivité par la baisse de la porosité du temps de travail et d'un nombre toujours plus bas de salariés. Le fordisme n'est pas opposé au taylorisme ; au contraire, il est sa continuité et son approfondissement.

La systématisation de la standardisation des pièces a considérablement transformé l'approche du travail ouvrier. En effet, si, avant Ford, les pièces qui

servaient à la production de marchandises étaient le plus souvent uniques et réajustées continuellement par le savoir-faire manuel et intellectuel des ouvriers, après lui, les pièces, une fois réglées, sont fabriquées en série et prêtes au montage. Cette standardisation systématique permet de diminuer très fortement les temps d'ajustage des pièces par rapport à l'époque où elles n'étaient pas standardisées. Ces temps en moins, le temps de travail des ouvriers est dédié presque exclusivement à la production. En outre, les pièces standards permet de faire faire tout ou partie de la production par des machines et de réduire le nombre de salariés sur la chaîne de montage, et donc de réduire les coûts de production.

Enfin, pour régler le trop fort turnover au travail récurrent dans les industries automobiles de l'époque, du fait d'un travail très pénible surtout depuis l'arrivée de la chaîne, Ford décide d'augmenter significativement le salaire de ses ouvriers (5 dollars par jour contre 2 à 3 auparavant). Cette augmentation des salaires permet ainsi de fidéliser la main-d'œuvre et de lui donner la possibilité d'accéder à des biens de consommation qui leur étaient jusqu'ici inabordables.

Le fordisme, déjà opérationnel aux États-Unis dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, ne sera réellement exporté dans les autres pays industriels qu'à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale, encouragé par la reconstruction de ces pays et par les marchés énormes de dotation des ménages.

Peu avant 1980, les économies occidentales entrent en crise. Cette crise globale se décline en plusieurs sous-crisis. Une crise de l'accumulation du capital, une crise de la redistribution des richesses et une crise du marché de l'équipement des ménages qui ont pour effet de déstabiliser le compromis fordien entre production de masse et consommation de masse. Cette crise multiforme met au jour les lourdeurs du modèle taylorien-fordien et son incapacité à se transformer face à cette nouvelle donne économique et à un marché de renouvellement. En outre, les modèles tayloriens-fordiens sont petit à petit remis en question par les salariés du fait d'une dégradation de leurs

conditions de travail (cadences élevées, manque d'autonomie, contraintes fortes, etc.).

Dès lors, les industriels français réfléchissent à un nouveau modèle productif capable de générer un nouveau mode d'accumulation du capital dans une économie déséquilibrée. La production par l'offre, ne trouvant pas assez de débouchés pour les biens produits, engendre un chômage de masse et une chute de la croissance de certaines économies industrialisées.

Sur le moment, Il n'y a pas de réponse, ni de rupture franche et instantanée à cette crise (R. Boyer, J.-P. Durand, 1998). Certains pays, comme le Japon, ne semblent pas être touchés par la crise comme leurs voisins occidentaux. Les regards vont se porter vers Toyota, un constructeur automobile dont les ventes sont en pleine expansion, et sur son ingénieur, Taïchi Ohno. Le mode d'organisation de la production de Toyota est très différent du fordisme. Il fonctionne selon deux principes : le pilotage par l'aval et le juste-à-temps.

### **2.1.3 Le toyotisme : une autre forme de rationalisation de la production**

Le marché japonais des années 1950 est exsangue et beaucoup de construction se font en petites séries de modèle différent. Le toyotisme attribue un rôle déterminant à la demande pour ne pas se retrouver avec une offre trop importante impossible à écouler. Dès lors, Ohno se pose une question simple

dans l'énoncé mais complexe à réaliser dans la pratique : comment accumuler du capital en produisant de petites séries ? (T. Ohno, 1990)

Le premier principe d'Ohno est la réduction des coûts, en particulier de main-d'œuvre. Toute l'organisation de la production de Toyota va tourner autour de ce principe. L'ingénieur de Toyota pense que le procès de production ne doit pas exclusivement être piloté en amont par l'anticipation des ventes de cette production, comme c'est le cas pour le fordisme. Au contraire, dans le système Toyota, c'est la demande qui déclenche le processus de production. Ce pilotage par l'aval a pour avantage d'éviter à la firme les « gaspillages », par la formation de stocks trop importants qu'il faut pouvoir garder, ce qui a un coût en surveillance, en manutention et en énergie, et par l'accumulation de stocks invendus qui, jour après jour, perdent leur valeur. Selon Ohno le pilotage par l'aval est un principe qui amène l'organisateur de la production à « penser à l'envers » (B. Coriat, 1991), c'est-à-dire de partir de la demande du client et de remonter la chaîne de production. Cette façon de penser est au cœur de l'opposition entre le toyotisme et le fordisme : d'un côté Toyota propose des petites séries diversifiées correspondantes aux demandes des clients ; de l'autre, le système taylorien-fordien propose de grandes séries de produits rigoureusement identiques

Avec le juste-à-temps, que l'on peut définir par la synchronisation des différentes étapes nécessaires à la production d'un bien pour qu'elle se réalise au moment de la commande de ce bien par un client, ce type d'organisation de la production impose la réduction des stocks des produits finis et des encours, des délais de fabrication, des défauts, des pannes et des coûts administratifs.

Le croisement entre le pilotage par l'aval et le juste-à-temps implique que le flux de production tiré soit tendu, contrairement au fordisme, où le flux est poussé de l'amont vers l'aval avec la formation de stocks tampons (encours). Le modèle productif de Toyota adapte sa production en rapport direct avec la demande, ce qui lui permet de revenir en partie sur l'homogénéité des produits du système fordien, jugée trop impersonnelle, et de diversifier sa gamme de

produits. Grâce à cette diversification, le constructeur automobile peut adapter son offre aux demandes de plus en plus exigeantes des consommateurs. Mais cette organisation du travail repose sur une plus grande flexibilité des travailleurs et des machines qui, contrairement à ce qui se passe dans l'organisation fordienne, sont contraints de réagir le plus vite possible aux changements de la demande. En effet, L'idée d'Ohno est de produire au plus juste, ce que l'ingénieur de Toyota conceptualise sous le terme de *lean production*, c'est-à-dire d'éviter toutes formes de gaspillages et de goulots d'étranglement (réduction des délais de fabrication, réduction du stock magasin, diminution des coûts de maintenance, objectif de « zéro incident », etc.). Le travail y est alors plus intense, car les délais de fabrication et de livraison sont de plus en plus courts et la qualité, elle, doit être sans cesse améliorée pour satisfaire les clients, ce qui peut apparaître paradoxal.

Une autre innovation de l'ingénieur Ohno a été d'automatiser les machines de telle sorte que leur maniement soit le plus simple possible et que l'intervention humaine soit réduite à sa plus simple expression, à savoir stopper la machine en cas de problème ou de dysfonctionnement. L'automatisation des machines a permis aux organisateurs de travail de placer les opérateurs au centre de plusieurs automates sur une chaîne de montage disposée en U. Ainsi, ces salariés peuvent accomplir plusieurs tâches en même temps, ce qui était rendu difficile sur la chaîne de montage en ligne droite du système fordien.

Pour améliorer la qualité, mais aussi rendre plus acceptable l'intensification du travail, les ingénieurs de Toyota mettent au point une nouvelle méthode : le *kaizen*.

Le *kaizen*, que l'on peut définir comme l'amélioration permanente du processus de production et de l'efficacité productive, a pour ambition de faire participer l'ensemble des salariés à cette amélioration, sous la forme de groupes de suggestions. L'avantage du *kaizen* est triple. Il permet l'augmentation de l'efficacité productive de la chaîne de montage en rééquilibrant les différences entre travail prescrit et travail réel. Autrement dit, de mettre au jour les points d'achoppement entre des procédures de travail trop rigides et la réalité du travail, qui demande très souvent une adaptation face aux imprévus fréquents.

Le deuxième avantage est qu'en faisant participer les salariés de production à l'amélioration du procès de travail, le *kaizen* rend possible une nouvelle manière de mobiliser la main-d'œuvre, en lui permettant de s'exprimer sur les conditions de fabrication et en considérant que ces salariés sont des experts. Enfin, le *kaizen* renforce le contrôle de la main-d'œuvre en créant des procédures d'information sur le travail réel effectué par les salariés d'exécution. Comme le fit Ford auparavant, Ohno ajoute, lui aussi, à l'organisation productive de la firme, une politique salariale cohérente et en adéquation avec le *kaizen*. En effet, une partie des salaires est indexée sur la réalisation des objectifs, mois par mois et surtout équipe par équipe. Cette politique salariale a pour objectif d'impliquer les salariés aux résultats de l'entreprise, et donc de les amener à intégrer la question de l'efficacité productive et surtout de la réduction des coûts. De plus, cette politique contribue fortement à la mise en concurrence des différentes équipes de la firme et de l'ensemble des salariés. Pour l'ingénieur de Toyota, cette concurrence permet l'émulation par la compétition entre salariés et entre équipes de travail, et renforce la mobilisation de ces derniers.

Dans les pays occidentaux industrialisés, les préceptes du toyotisme, c'est-à-dire le flux tendu et le *kaizen*, ont réellement été intégrés au sein des entreprises de production au début des années 1990, au moment, d'ailleurs, où le Japon entre lui-même dans une crise économique sans précédent (R. Boyer, 2004). Cette intégration n'est pas à analyser comme une rupture avec les concepts productifs de Taylor et de Ford<sup>13</sup>. Autrement dit, les industriels français et européens n'ont pas transformé radicalement l'organisation productive, ils ont hybridé les différents modèles, comme l'explique Danièle Linhart : « *La réalité (...) semble se caractériser par l'imbrication de phénomènes nouveaux et la rémanence d'anciens (...). Dans la plupart des industries qui produisent en série, l'organisation du travail ne change qu'à la*

---

<sup>13</sup> Cette question de la rupture entre l'ancien modèle productif taylorien/fordien et le nouveau modèle productif du flux tendu n'est pas tranchée au sein des sociologues du travail. Cependant, nous sommes plus proche des thèses de la néo-taylorisation du travail, et notamment pour ce qui concerne notre objet d'études, que de celles portant sur le post-fordisme.

*marge ; les principes fondamentaux du taylorisme, à savoir une séparation nette entre les tâches de conception et d'organisation du travail d'un côté, et celles d'exécution, de l'autre, demeure. »* (D. Linhart, 1994, p 33). Certes, beaucoup d'entreprises françaises utilisent des méthodes issues du *kaizen*, comme, par exemple, la création de groupes de suggestions. Mais, en général, les avis des salariés d'exécution sont encore ignorés ou considérés comme minoritaires par rapport à ceux des experts qui organisent le travail et qui rappellent sans cesse les impératifs de l'entreprise, souvent antagoniques avec les suggestions des salariés.

La production s'est donc aujourd'hui largement rationalisée pour entrer en cohérence avec les exigences d'efficacité productive, au nom de la « raison économique-stratégique » qui pose comme impératif la réduction des coûts de production. En France, les différentes phases de rationalisation, à travers les grands fondements des modèles productifs inspirés par Taylor, Ford et Ohno, ont contribué à l'avènement d'un modèle hybride, porteur de tendances qui agissent fortement sur les méthodes d'organisation des entreprises de production. On retrouve d'ailleurs ces tendances au sein de la distribution, qui a connu elle aussi de grandes transformations.

## **2.2 La rationalisation de la distribution**

La rationalisation de la production implique une autre rationalisation, celle de la distribution. En effet, la seule production de marchandises n'a aucun intérêt si elle ne se dote pas des moyens nécessaires à leur écoulement. C'est pourquoi la distribution revêt une importance cruciale dans un système marchand. Organiser la distribution, c'est permettre la rencontre entre l'acheteur et le producteur par l'intermédiaire d'un troisième acteur, le vendeur. Comme nous l'avons vu ci-dessus, le modèle fordien, fondé sur la combinatoire production de masse/consommation de masse, apparaît en France dans les

années 1960. Après la période de reconstruction des dommages causés par la Seconde Guerre mondiale, en faisant appel aux capitaux étrangers, notamment américains, pour investir dans l'économie française, le marché de dotation en biens des ménages est alors très important. C'est une période charnière pour le système commercial français. Ce dernier est encore organisé autour du petit commerce de détail indépendant, puisqu'il représente près de 65 % des échanges au niveau national. Dès lors, la question de la mise en cohérence entre une très forte demande et une production massive se doit d'être posée (P. Moati, 2001). La grande distribution fait alors son apparition sous la forme d'entreprises dotées d'un réseau de succursales. Pour que ces entreprises se développent, l'Etat intervient en libérant la concurrence par l'intermédiaire de la circulaire Fontanet de mars 1960. Celle-ci a pour vocation de réduire les risques d'inflation en limitant le pouvoir des industriels producteurs qui privilégient toujours les petits commerçants (J.-C. Daumas, 2006). Enfin, les premiers supermarchés et hypermarchés apparaissent en France respectivement dans les années 1950 et 1960. Le système du supermarché est fondé sur « *la vente en libre-service du plus large assortiment de produits alimentaires sous un même toit (paiement des marchandises à la sortie du magasin par passage à des caisses indifférenciées) et au prix le plus bas. Etant donné l'exigence d'un large échantillonnage de produits alimentaires, la surface de vente d'un supermarché est nettement supérieure à celle d'un commerce traditionnel (entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup> selon les statistiques de l'Insee).* » Le concept d'hypermarché « *repose sur la vente en libre-service du plus large assortiment de produits tant alimentaires (deux tiers de l'assortiment et des ventes) que non alimentaires, sous un même toit installé en dehors des agglomérations et disposant d'un emplacement de stationnement étendu (un véhicule étant supposé nécessaire pour emporter les achats). L'hypermarché est également caractérisé par une recherche systématique du prix le plus bas (« discount »). Ce prix dit cassé est obtenu par une réduction de la marge brute moyenne des magasins (qui tombe à 15 %, contre 23 % dans le commerce alimentaire et 28 % dans le commerce non alimentaire), rendue possible, à l'origine, par une rationalisation de la politique d'achat, les économies d'échelle,*

*la compression des investissements physiques au mètre carré de surface de vente et la compression de la marge nette (1 à 2 %, voire, un temps, moins de 1 %) et l'absence de vendeurs en rayon. » (J.-P. Charié, J.-Y. Le Déaut, 2000, p. 23).*

La rationalisation de la grande distribution, pour être cohérente avec le modèle de production, s'est faite autour des thèses tayloriennes et fordiennes, puis autour de celles de Toyota, lequel avait copié sur le *self-service* des hypermarchés américain en 1956. Mais ce qui fait la différence de la grande distribution et donc la spécificité par rapport à la production, réside dans les choix stratégiques d'approche de la consommation. Ainsi, une première approche de la grande distribution a été de mettre au cœur des réflexions le produit, c'est-à-dire l'offre (2.2.1). Cette approche pour correspondre à une demande qui ne cherche plus véritablement à se doter massivement en biens, s'oriente vers l'innovation et la singularité du produit. Pour répondre à cette demande, la grande distribution va déplacer le curseur de son approche en mettant au cœur de celle-ci le client (2.2.2). Puis, les crises économiques et sociales successives des années 1970 et 1980 poussent les distributeurs à revoir leur politique de prix (2.2.3). Enfin, la démocratisation des technologies de l'information et de la communication comme Internet favorise l'apparition de nouveaux acteurs de la grande distribution qui, tout en prenant en compte les trois approches (produit, client, prix), proposent une nouvelle façon de consommer, en pleine expansion actuellement (2.2.4).

### **2.2.1 L'approche par le produit**

Dans les années 1970, la grande distribution investit dans la communication et les médias via la publicité pour capter une clientèle encore réticente envers ces grandes surfaces « impersonnelles ». C'est d'ailleurs sur

cette critique que les entreprises de grande distribution vont communiquer, en montrant les avantages pour le consommateur d'un concept ancien aux Etats-Unis - puisque les experts datent le premier magasin en libre-service autour des années 1930 -, mais récent en France : le libre-service individuel. L'application de ce « nouveau » concept procède de telle sorte que les produits soient mis en rayon de façon réfléchie et toujours en nombre suffisant pour que les clients trouvent les marchandises sans l'aide d'un tiers. A cette même période, on assiste à un accroissement du nombre de grandes surfaces, des enseignes et de la concurrence, ce qui a pour conséquence de redéfinir la priorité stratégique des entreprises de grande distribution. Autrement dit, le produit va peu à peu perdre de son importance dans la réalisation d'une vente, au profit du prix, qui va devenir de plus en plus déterminant.

Au milieu des années 1970, la grande distribution, encore fondée sur le modèle fordien, entre elle aussi en crise, et le passage d'un marché d'équipement des ménages à un marché de renouvellement et d'innovation est difficile. La standardisation généraliste liée à la production de masse n'est plus en adéquation avec la demande, qui se dirige petit à petit vers le particularisme de chaque consommateur. Pour remédier à cette inadéquation, la grande distribution va développer de nouvelles stratégies organisationnelles afin de satisfaire des clients de plus en plus formés et informés sur les innovations technologiques, la valeur réelle des produits, la qualité, etc. Ainsi, les distributeurs vont apporter une série de réponses pour améliorer la cohérence entre la demande et l'offre. Une des réponses apportées est une amélioration de la qualité. Une autre réponse est un découpage des marchés en segments et une extension des gammes. Enfin, les premiers ensembles de produits (packs ou bouquets) sont proposés. Le produit, enrichi d'une gamme de services nouveaux, revient au centre de la relation entre l'acheteur et le vendeur. Cette approche répond donc à une nouvelle demande de plus en plus versatile.

### **2.2.2 L'approche par le client**

Dans les années 1990, la nouvelle organisation du travail de la grande distribution impose alors la mise en place d'une veille commerciale et d'une flexibilité du travail, capables de réagir à tout changement de tendance qui pourrait peser lourd sur l'écoulement des marchandises, ainsi qu'une réduction drastique des coûts. En d'autres termes, cette organisation, en étant flexible et vigilante, évite la formation de stocks et d'inventus, trop coûteux pour les entreprises de la grande distribution. A l'instar de la production, la grande distribution intègre la méthode du juste-à-temps et l'idéal du « zéro stock ». Toutes ces transformations imposent que les employés de la grande distribution soient mieux formés pour être réactifs et novateurs, afin de constituer un ensemble cohérent avec la nouvelle organisation. De plus, pour gagner en marge de manœuvre et ainsi réduire les coûts, ces entreprises font porter de plus en plus les risques sur leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, tout en développant des partenariats avec, par exemple, de nouvelles entreprises de services connexes comme les cafétérias, les pressings, les cordonneries, etc. Ce qui implique de refonder la logistique des marchandises vendues dans ces grandes surfaces.

La figure du client prend petit à petit une place importante dans le procès de distribution (S. Barrey, 2004). Les entreprises de grande distribution commencent à « penser client », ce qui revient à poser un certain nombre de questions : comment attirer le client ? Quelles sont ses envies ? Ses besoins ? Comment le satisfaire ? Comment le fidéliser ? L'aspect extérieur et intérieur des centres de grande distribution est aussi pris en compte et devient un argument supplémentaire de différenciation, dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Pour gagner de nouvelles parts de marché, certaines entreprises de grande distribution tentent de s'implanter dans d'autres pays, avec un succès qui reste mitigé. Un autre type d'internationalisation apparaît : celui de l'achat de denrées au sein de grandes centrales étrangères où les coûts de production sont substantiellement plus bas qu'en France. Cela va permettre l'avènement de nouvelles réflexions autour du pouvoir d'achat des consommateurs et une nouvelle approche commerciale : l'approche par le prix.

### **2.2.3 L'approche par le prix**

Avec la multiplication des crises économiques, l'apparition du chômage de masse et des emplois précaires au sortir des Trente Glorieuses, les approches par le produit puis par le client ne suffisent plus. Le prix devient à son tour un déterminant de l'acte d'achat.

Dès lors, apparaissent à la fin des années 1980 de nouveaux distributeurs comme les *discounters*, qui proposent un choix plus limité de produits de qualité moyenne peu chers et une amplitude de gamme restreinte. La baisse du prix des produits vient du fait que ces surfaces offrent un rayonnage sommaire, un cadre extérieur et intérieur élémentaire et, surtout, une distribution de produits issus de pays où les coûts de main-d'œuvre et de productivité sont réduits à leur minimum. Autrefois dénigrées par les consommateurs, qui voyaient en ces grandes surfaces le symbole de la pauvreté, il semble qu'aujourd'hui ces entreprises de distribution *low cost* ont su tirer leur épingle du jeu en prônant un rapport qualité-prix destiné à une demande versatile mais à faible pouvoir d'achat.

De nouvelles stratégies de conquête de marchés se mettent en place, certains grands distributeurs achètent ou créent leurs propres grandes surfaces

à bas prix. Le recentrage sur les prix implique la nécessité de nouveaux produits. En effet, certains distributeurs proposent dans leurs rayons des produits portant le nom de leur enseigne (marques de distributeurs ou MDD). Cette démarche consiste à baisser les prix des produits en faisant pression sur les fournisseurs. Les MDD comportent un risque, puisque l'enseigne met en jeu son propre nom et se rend donc directement responsable en cas de mauvaise qualité du produit. Mais elles présentent aussi un avantage, car les produits sont estampillés d'une marque qui bénéficie, de par son expérience et sa longévité, d'un capital sympathie plus ou moins important aux yeux de la clientèle.

#### 2.2.4 L'approche à distance

Les années 2000 ont vu apparaître un nouveau type de grande distribution qui regroupe les trois types d'approches présentées ci-dessus. En effet, avec l'apparition d'Internet et, surtout, depuis sa démocratisation dans les foyers français, le e-commerce (commerce en ligne) connaît une forte progression. En 2006, 47 % des internautes ont déclaré avoir fait au moins un achat par Internet au cours des douze derniers mois, contre 39 % en 2005<sup>14</sup>. Selon la Fevad<sup>15</sup>, le e-commerce représente 48 500 sites marchands actifs en 2008, et 22 millions de Français ont acheté via ces sites Internet, dont 2,5 millions ont franchi le pas en un an. Ce nouveau type de grande distribution vend sur Internet des produits très variés en type, en prix et en gamme. Ainsi,

---

<sup>14</sup> Ces chiffres sont issus d'une enquête effectuée en juin 2006 par le Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie).

<sup>15</sup> La Fevad, ou Fédération des entreprises de vente à distance, a été créée en 1957, et fédère actuellement plus de 400 entreprises et plus de 700 sites Internet, parmi lesquels les 15 sites de e-commerce français les plus visités selon le classement d'audience Médiamétrie//NetRatings. C'est une organisation qui se veut représentative du secteur du commerce électronique et de la vente à distance. Elle agit aujourd'hui comme un lobby auprès du secrétariat d'Etat au Commerce. La Fevad a notamment « *pour mission de recueillir et diffuser l'information permettant l'amélioration de la connaissance du secteur et d'agir en faveur du développement durable et éthique de la vente à distance et du commerce électronique en France* ».

les premiers articles vendus sur la Toile sont les voyages et les produits dérivés du tourisme. Viennent ensuite les produits de grande consommation comme le mobilier, la hi-fi, l'électroménager, etc. Depuis les années 2000, la nouveauté vient des produits alimentaires, que l'on peut trouver aujourd'hui sur des sites commerciaux, la plupart du temps propriété des grands groupes de la distribution classique (C. Licoppe, 2001). L'un des nombreux intérêts pour les distributeurs est d'économiser sur les surfaces destinées à la vente et les surcoûts liés au marketing et à l'aménagement, qu'il faut sans cesse transformer selon les saisons et les modes. Un autre intérêt est de pouvoir proposer un rayonnage virtuel illimité, ce qui n'est pas le cas pour les rayonnages réels en super ou hypermarché. Enfin, le e-commerce permet de réduire la main d'œuvre classique employée dans les grandes surfaces, comme les hôtesse de caisse, les managers (chefs de rayon), etc., et de mettre le client au travail, en lui faisant effectuer lui-même les opérations d'encaissement (M.-A. Dujarier, 2008).

Mais le e-commerce comporte aussi des inconvénients que les e-commerçants cherchent à contourner. En effet, pour que l'acte d'achat puisse se réaliser, les e-commerçants sont contraints de se doter de technologies et de professionnels pour accompagner l'acte de recherche des produits par le client sur les sites et interfaces de vente. Ainsi, la rentabilité et les gains de productivité de ce type d'organisation reposent sur une logistique irréprochable. Si le e-commerce ne demande pas nécessairement une surface de vente physique, il contraint les e-commerçants à disposer de surfaces de stockage conséquentes et surtout bien organisées. De plus, pour que ce type de commerce ait un intérêt aux yeux du consommateur, le e-commerce doit lui proposer des délais et des prix de livraison acceptables, au plus près du temps que le consommateur pourrait mettre en se déplaçant et des prix pratiqués dans une grande surface.

\*\*\*\*\*

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, les rationalisations de la production et de la distribution répondent à des rapports de forces au nom de « raisons » invoquées par les groupes sociaux dominants « vainqueurs » de ces rapports sociaux. Le passage des années 1970 aux années 1980 a connu d'importantes transformations organisationnelles au niveau de la production et de la distribution, à travers le flux tendu et le pilotage par l'aval. Mais pour que l'ensemble soit cohérent, il manque un maillon capable de faire le lien entre ces deux secteurs. La logistique propose d'être ce maillon. Dès lors, comment rationaliser la logistique pour répondre aux nouvelles exigences d'efficacité productive tout en étant cohérente avec les secteurs rationalisés de la production et de la distribution ? Quelle rationalisation de la logistique peut apporter de nouveaux gains de productivité ?



## **CHAPITRE 3**

## **Chapitre 3**

### **La rationalisation de la logistique**

Comme, nous l'avons vu (chapitre 1), la logistique est aujourd'hui beaucoup plus difficile à définir qu'il y a trente ans, en raison de la diversification de ses activités. C'est au cœur de celles-ci que nous analysons sa rationalisation. Comme le précisent Green et Schaller : « *L'activité logistique concerne les produits livrés au client (produits finis ou intermédiaires), ainsi que ceux qui sont transférés entre unités de production ou à l'intérieur de ces mêmes unités (produits en cours de fabrication). Introduisant la notion de client - fournisseurs dans les relations internes, elle englobe donc également les mouvements se déroulant à l'intérieur d'un même site de production, sans oublier ceux se déroulant entre opérateurs d'une même chaîne de production - transport - commercialisation. La notion de flux possède une double dimension : le déplacement physique des produits (recourant à différents types d'automatismes et modes de circulation) et les interventions humaines qui s'y appliquent (chargement et déchargement, préparation des commandes, picking). Les flux d'informations, préalable nécessaire au déplacement des biens, forment un élément essentiel du champ. La logistique possède également une dimension économique, mesurée par le coût de ces opérations* ». (R. Green, B. Schaller, 1996, p. 4) Selon les auteurs, un des objectifs essentiels de la logistique est d'éviter les ruptures d'approvisionnement des différents produits dans les points de vente, en prévenant la formation de goulots d'étranglement. Pour cela, la logistique met en place un système permettant d'assurer la présence, au moindre coût, des quantités souhaitées de marchandises, à l'endroit et au moment voulu sans constitution de stocks intermédiaires.

Notre objectif est ici de montrer comment les différents acteurs de la chaîne logistique ont contribué à la rationaliser en répondant aux différentes raisons qui interviennent dans le procès global de la logistique. Il y a quatre raisons que nous hiérarchisons, pour des commodités d'exposé : une raison économique-stratégique (1), une raison organisationnelle (2), une raison technico-technologique (3), et une raison du travail, que nous traiterons plus particulièrement dans les deuxième et troisième parties.

## 1. La raison économique-stratégique

Selon Pascal Eymery : « *les coûts logistiques se situent fréquemment entre 5 et 14 % du chiffre d'affaires [des entreprises dont le cœur de métier n'est pas la logistique] – ils sont assez variables selon le secteur d'activité, la configuration des flux, le rapport entre le prix des produits et leur volume ou leur poids. Ils comprennent les coûts de transport (en moyenne 58 %), de détention des stocks (30 %), de magasinage (8 %), de gestion (4 %). A ces coûts logistiques proprement dits, s'ajoutent d'autres coûts que peuvent fortement contribuer à réduire les démarches de supply chain : par exemple, productivité en production obtenue par une planification plus adéquate, coûts administratifs liés à la facturation réduits par l'amélioration de la gestion des flux.* » (P. Eymery, 2003, p. 10). L'auteur ajoute que la *supply chain* peut avoir « *une influence directe sur 70 à 80 % des coûts de l'entreprise.* » (pp. 10-11).

C'est en prenant en compte cette réalité décrite par Eymery que les logisticiens ont transformé la logistique pour qu'elle devienne, en l'espace de quinze ans, un véritable « levier concurrentiel » par la recherche de la maîtrise des coûts d'exploitation pour les entreprises et en particulier pour les grandes firmes multinationales industrielles (G. Paché, T. Sauvage, 2004). Mais cette possibilité de « levier concurrentiel » a surtout permis de comprendre la

logistique dans sa globalité. Celle-ci, une fois comprise, rend possible l'évaluation de son poids dans la structure des coûts des entreprises industrielles et commerciales. Dès lors, les réflexions des entreprises et des gestionnaires ont porté sur les moyens de réduire les coûts logistiques pour répondre à la « raison économique-stratégique », en externalisant tout ou partie de celle-ci (1.1) et en diversifiant l'offre logistique (1.2).

### **1.1 La réduction des coûts par la stratégie de l'externalisation**

Dans un système de production fondé sur l'accumulation du capital, la première « raison » qui pousse à la rationalisation d'un ou de plusieurs éléments de ce système est la « raison économique-stratégique ». Sa position dominante au sein des différentes « raisons » de la rationalisation fait d'elle le pilote directionnel et temporel de tout le processus, elle agit en quelque sorte comme une méta-raison. On la retrouve d'ailleurs dans l'ensemble des processus de rationalisation du système productif français. En effet, la production, mais aussi la grande distribution, recherchent la réduction des coûts économiques par l'intermédiaire d'une réduction du capital investi et par une diminution des effectifs de travail, considérés dans la « raison économique-stratégique » capitaliste comme un coût.

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, il n'existe pas une logistique, mais des logistiques, ce qui complexifie considérablement la compréhension de la globalité de cette démarche. Nous pouvons rappeler cependant qu'il existe trois grands types de logistiques en France.

Un premier type de logistique qui se caractérise par son appartenance directe à une entreprise et où le cœur de métier n'est pas justement la prestation logistique. Cette forme de logistique est ce que les spécialistes

appellent la logistique interne ou logistique pour compte propre. Cette dernière est alors considérée comme une sous-fonction parmi d'autres de l'entreprise.

Un deuxième type de logistique se résume dans le fait qu'une entreprise de production ou de distribution fait appel à la sous-traitance d'une ou de plusieurs fonctions logistiques comme le transport, le stockage, l'entreposage, etc., par d'autres entreprises. C'est donc un intermédiaire entre une logistique complètement externalisée et une logistique entièrement internalisée.

Enfin, le troisième type est caractérisé par ce que les logisticiens appellent la logistique externe c'est-à-dire sous forme de prestation de service par une entreprise extérieure. L'entreprise prestataire logistique est un acteur récent dans l'univers complexe de la logistique. L'avènement d'un tel acteur n'est pas dû au hasard, il est le fruit de la rationalisation du système de production et de distribution, mais aussi de la logistique. En effet, le prestataire logistique est né pour répondre à une demande de plus en plus forte des entreprises qui se sont recentrées, au nom de la bataille concurrentielle et de la compétitivité, et donc au nom de la raison économique-stratégique, sur leur cœur de métier en se délestant des fonctions connexes comme la logistique. Comme l'expliquent Karine Evrad Samuel et Alain Spalanzani : « *La baisse des coûts de transaction (au sens de Coase, 1987, Williamson, 1994) semble constituer un élément premier explicatif de l'émergence du supply chain. Cette baisse des coûts de transaction serait due aux nouvelles possibilités qu'offre une externalisation des activités industrielles dans un espace mondial. L'amélioration des infrastructures de transports donnant l'accès à des zones économiques "à prix bas" (pays de l'Est, Chine...), l'émergence des nouvelles technologies de communication, le développement d'une sous-traitance organisée et de qualité favorisent ce phénomène d'externalisation.* » (K. Evrad Samuel, A. Spalanzani, 2003, p. 32).

Mais, si certaines prestations logistiques, comme le transport routier de marchandises (TRM), ont été globalement externalisées<sup>16</sup>, d'autres prestations,

---

<sup>16</sup> Le TRM connaît depuis vingt ans une très forte progression en termes d'externalisation de la fonction transport. A titre indicatif, le transport routier de marchandises pour compte d'autrui représente à lui seul 84 % du tonnage par kilomètre de marchandises, contre seulement 16 % du tonnage par kilomètre pour le TRM pour compte propre, selon les derniers chiffres publiés par le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire.

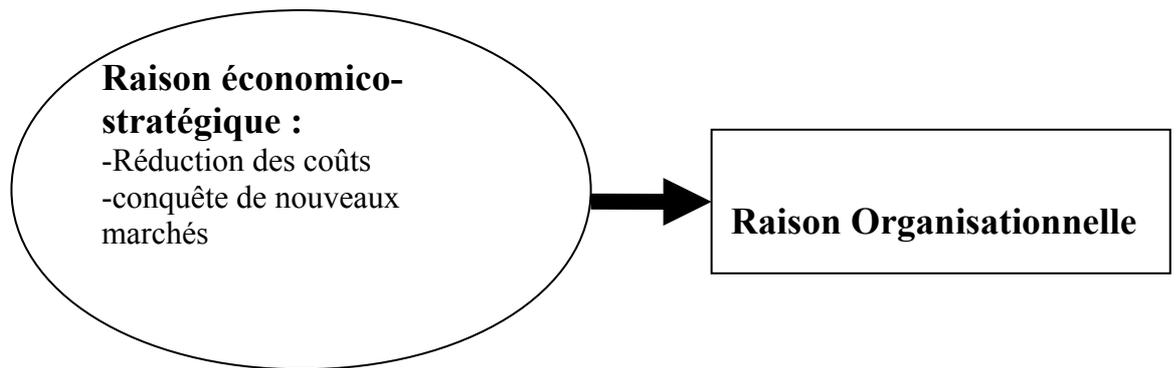
comme l'ingénierie logistique et le stockage, sont encore majoritairement internes aux entreprises dont la logistique n'est pas le cœur de métier. Ce qui arrête la plupart des entrepreneurs semble résider dans le fait que l'externalisation peut être synonyme de perte de contrôle et donc de perte de la maîtrise de la fonction logistique. Gilles Paché et Thierry Sauvage pensent que cette crainte des entrepreneurs vis-à-vis de l'externalisation, et donc vis-à-vis des prestataires logistiques, sera de courte durée et que l'avenir ira plutôt vers une logistique externalisée : « *Globalement, le recours aux prestataires logistiques, quelle que soit leur provenance, devrait s'accélérer dans les années à venir. Initiant des innovations technologiques et maîtrisant de mieux en mieux une démarche prospective qui permet d'anticiper les besoins de leurs clients, ils formulent des solutions compétitives en matière de pilotage et de régulation des flux.* » (G. Paché, T. Sauvage, 2004, p. 104). En effet, les offres de prestations logistiques sont en très forte progression et de plus en plus opérationnelles. Les entreprises prestataires, pour gagner des parts de marché et acquérir de nouveaux clients, tirent les prix de prestation vers le bas. Les entreprises logistiques les plus importantes en termes d'infrastructure, d'expérience et de renommée peuvent se permettre de baisser les prix de leurs prestations en multipliant le nombre de clients. En outre, ces entreprises sont pour la plupart les plus rationalisées, disposant ainsi d'une main-d'œuvre restreinte et de techniques capables de s'adapter aux contraintes des différents clients. Ces « grandes » entreprises entraînent dans leur mouvement de baisse des prix les plus petites, qui n'ont d'autre alternative que de s'aligner sur les plus grandes.

## **1.2 La réduction des coûts par la diversification de l'offre logistique**

Quel que soit le type de logistique, interne ou externe, ils ne dérogent pas aux « règles dictées » par la « raison économique-stratégique ». Dans un univers hautement concurrentiel, la réduction des coûts de stockage, d'entreposage, de maintenance, d'administration, de main-d'œuvre, mais aussi de transport, est devenue le moteur de la démarche logistique d'aujourd'hui. Pour que cette réduction des coûts soit effective, les spécialistes de la logistique mettent en œuvre une série de mesures destinées à rentrer en cohérence avec les exigences de la « raison économique-stratégique ». La conquête de nouveaux marchés pour les logisticiens passe par la diversification de l'offre de service aux entreprises et aux clients, et la réduction des délais de livraison. Ces nouvelles offres peuvent aller d'une simple prise en charge d'une fonction logistique à la prise en charge intégrale du procès logistique, de la chaîne de production à celle de la distribution, voire, dans certains cas, la prise en charge de fonctions qui ne sont pas de prime abord considérées comme des fonctions logistiques, comme l'assemblage d'éléments ou de petites productions.

Les deux structurants de la « raison économique-stratégique », réduction des coûts et conquête de nouveaux marchés, se répercutent fortement sur une autre raison, la « raison organisationnelle » (voir figure 5). Celle-ci, pour être cohérente avec la « raison économique-stratégique », doit rechercher et trouver les « bons » moyens pour ajuster l'organisation du travail de la logistique aux exigences de la méta-raison.

**Figure 5 : impact de la « raison économique-stratégique » sur « la raison organisationnelle »**



Source : M. Raffenne

## 2. La raison organisationnelle

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la logistique est devenue petit à petit la gestionnaire puis la garante des flux de production et d'information. Il devient presque impossible, avec les transformations du tissu industriel et commercial, l'intégration des entreprises dans la firme réticulaire ou étendue (J.-P. Durand, 2004, S. Maugeri, 2004) et l'accentuation des paliers de la sous-traitance, de penser la logistique de manière très bornée. Au contraire, la mise en cohérence de la logistique avec ce tissu demande qu'elle soit appréhendée de manière générale.

Dès lors, la « raison organisationnelle », guidée par la « raison économique-stratégique », pousse les acteurs de la logistique à définir les contours d'un nouveau concept d'organisation de la logistique, la *supply chain*, pour répondre aux exigences de continuité des flux de production de marchandises et d'information et de réduction maximale des coûts logistiques. Cette approche globale de la logistique, qui prend en compte l'intégralité des

flux physiques de marchandises et des flux informationnels, permet aux logisticiens de gagner en cohérence avec l'ensemble des activités de production et de distribution. L'approche organisationnelle de la *supply chain* est aussi bien prise en compte dans la logistique externe (compte d'autrui) que dans la logistique interne (compte propre). L'enjeu étant d'améliorer les relations interentreprises pour qu'il n'y ait pas de rupture du flux, des fournisseurs aux producteurs, puis des producteurs aux distributeurs, puis des distributeurs aux clients. Pour répondre à cet enjeu, la logistique est l'outil construit pour réaliser et mettre en service le principe du flux tendu de manière à appréhender organisationnellement les flux physiques et informationnels (2.1). Pour que cela soit possible, la *supply chain* implique une redéfinition des espaces géographiques et des structures logistiques (2.2). Enfin, la *supply chain* redessine les contours spatio-temporels des entreprises en décloisonnant chaque acteur de la chaîne (2.3).

## **2.1 La *supply chain* : la combinatoire logistique / flux tendu**

La *supply chain* redéfinit les contours de la prise en charge de la logistique ainsi que ses instances organisatrices, jusqu'à devenir ce que les logisticiens appellent le *supply chain management* (SCM). Celui-ci permet de « *concevoir, animer, contrôler, et actualiser une démarche dont l'objectif prioritaire est de maîtriser la dimension logistique des interfaces interfonctionnelles génératrices de décalages majeurs (délais, inadéquation des stocks par rapport à la demande, rupture de stock, etc.).* » (J. Colin, 2005). Or, pour améliorer les conditions de continuité des marchandises et des informations, l'organisation de la *supply chain*, afin d'être cohérente avec la « raison organisationnelle » et donc la raison « économique-stratégique », joue sur deux structurants, l'un temporel et l'autre spatial. L'objectif étant de livrer les marchandises dans un minimum de temps, avec le moins d'opérations

possibles, c'est-à-dire à moindre coût. Cette pensée organisationnelle a une incidence non négligeable sur la façon d'appréhender la logistique d'aujourd'hui.

Dès le début des rationalisations des différentes sphères (production, distribution), le temps de travail, qu'il soit productif ou improductif, ou de hors-travail est une des préoccupations premières des ingénieurs et des organisateurs du travail. Le travail sous contrainte de temps - effectuer le maximum d'opérations productives de valeur dans un minimum de temps - n'a cessé de s'accroître tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Le flux tendu est avant tout la résultante de ces préoccupations et de ces volontés d'accroître le travail effectif dans des temps toujours plus courts – nous reviendrons plus en détail sur le principe du flux tendu dans le chapitre 5. Or, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la logistique prise sous sa forme globale de *supply chain* a pour objectif de passer maître dans la gestion des flux des entreprises de production et/ou de distribution, en transformant leurs structures et en passant d'une direction des flux par les entreprises à une direction des entreprises par les flux. Ainsi, maîtriser les flux devient primordial pour maîtriser l'entreprise. Ce changement contraint certaines entreprises à redéfinir la position de la logistique en leur sein, voire à faire appel à des spécialistes en logistique externes à ces entreprises. Ainsi, les liens entre le flux tendu et la logistique deviennent de plus en plus étroits. Mais avant d'étudier ces liens entre la logistique et le flux tendu, il convient de définir celui-ci dans sa globalité pour comprendre l'évolution presque « logique » de la logistique. L'image que nous donne Nicole Auber résume cette logique : « *La notion de flux tendu renvoie à l'image d'une corde tendue qui transmet les vibrations, au lieu d'une corde lâche, susceptible de laisser passer du "mou". Elle correspond bien à l'esprit de cette méthode qui a pour objectif de générer un processus de production extrêmement rapide avec un minimum de coûts et qui nécessite, pour ce faire, de coordonner très étroitement les flux de production afin de ne laisser aucun temps mort dans leur déroulement, aucun "mou".* » Et d'ajouter : « *Elle nécessite également de comprimer au maximum les stocks, qu'il s'agisse*

*de matières premières, de produits déjà finis ou de produits en cours d'élaboration. Les stocks représentent en effet une mobilisation du capital de l'entreprise, donc de l'argent immobilisé, c'est-à-dire non productif. Il importe donc de les réduire au maximum, c'est l'impératif du "zéro stock".* » (N. Auber, 2003, pp. 78-79).

La logistique n'échappe pas à la « règle ». Comme nous l'avons vu plus haut, elle est au contraire partie prenante de ce modèle productif en flux tendu. En effet, le flux tendu est un facteur prépondérant du développement de la logistique moderne. Celle-ci tente même de devenir la science du flux tendu, en cherchant à le rendre indispensable à travers des moyens techniques, stratégiques et humains dans l'ensemble de la production industrielle et de services. Le changement de statut de la logistique en témoigne. En effet, d'un outil du flux tendu dans le passé, celle-ci cherche actuellement à prendre en main ce concept pour en affirmer la mise en œuvre en supplantant les industriels et les distributeurs.

La combinatoire logistique/flux tendu provoque de profondes transformations dans la façon d'appréhender la logistique moderne et donc dans la *supply chain*. Le changement de terminologie en témoigne. Les gestionnaires et les logisticiens ne parlent plus de la « fonction » logistique, mais de la « démarche » logistique. Ce changement de terme peut paraître anodin. Il est au contraire très important, car il témoigne de la volonté des logisticiens de créer une dynamique autour de la logistique, capable d'assurer aux entreprises qui en ont besoin la meilleure prise en charge de leurs flux physiques et informationnels.

## **2.2 La redéfinition géographique de la logistique**

Outre le fait que le flux tendu implique une nouvelle organisation du travail cohérente avec lui, il redéfinit les contours géographiques de la logistique. En effet, la maîtrise des flux, et notamment des flux tirés, passe par une redéfinition géographique des lieux de stockage, et par la concentration puis la distribution des marchandises par zones de livraison. Cela permet de planifier de manière cohérente les tâches de transport, de désengorger les lieux de production de stocks encombrants et surtout de rapprocher le cœur de métier de la logistique (le stockage) du cœur de métier des industriels (la production de marchandises).

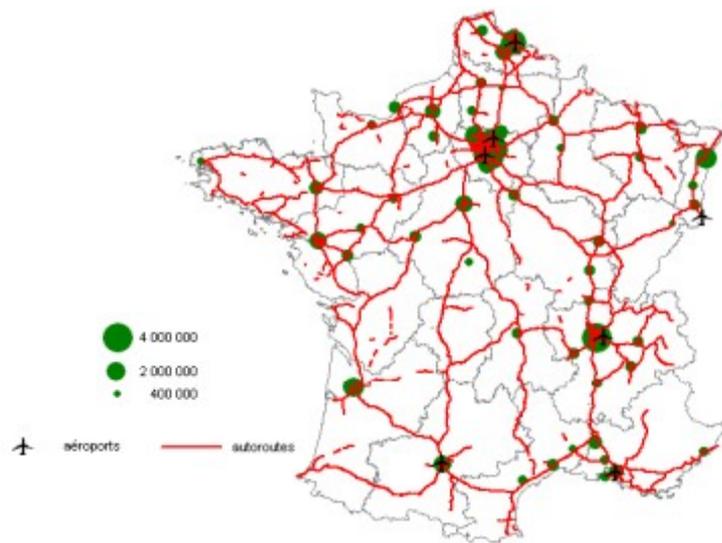
Bien que les stocks dans la production aient diminué à partir des années 1980, cela ne signifie pas qu'ils aient complètement disparu, comme le voudrait la définition du sens commun du flux tendu et de son zéro stock. Les stocks existent toujours – notamment dans la grande distribution –, mais sous une forme différente et dans des lieux distincts par rapport au stockage du système de production fordien. Depuis 1980, 107 millions de mètres carrés d'entrepôts de stockage ont été mis en chantier en France. Un tiers de ces surfaces en construction ou construites font plus de 5 000 m<sup>2</sup> et un cinquième plus de 10 000 m<sup>2</sup>, selon la dernière enquête du ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement durable<sup>17</sup>. La plupart des entrepôts sont concentrés dans huit grandes zones logistiques (figure 6) disséminées en étoile sur le territoire français. Ces zones logistiques représentent environ 40 % de la surface d'entreposage totale en France<sup>18</sup>.

**Figure 6 : Surfaces d'entrepôt par zone logistique en 2006 (mises en chantier entre 1980 et la fin du premier semestre 2006)**

---

<sup>17</sup> Cette enquête a été rendue publique le 28 mars 2007 lors de la Semaine internationale du transport et de la logistique par le Service économie statistiques et prospective (Sesp) de l'ancien ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer. Ses sources sont issues d'une base de données, Sitadel, qui recense notamment les permis de construire d'entrepôts de stockage non agricoles.

<sup>18</sup> Ce chiffre est issu de la même enquête réalisée par le Sesp.



Source : MTETM/Sesp

Cette enquête ne distingue pas combien de mètres carrés concernent les entrepôts et combien se rapportent aux plates-formes logistiques. Or, si bien souvent ces deux types d'espaces de stockage sont confondus par manque de connaissances du terrain et donc de la réalité logistique, il convient de les différencier. Ainsi, comme l'introduit Fabrice Mocellin dans son ouvrage consacré spécifiquement aux entrepôts et aux plates-formes logistiques : « *L'entrepôt est une zone de stockage où des produits sont entreposés pendant un certain temps, avant d'être utilisés en l'état ou transformés. La plate-forme logistique (ou plate-forme de cross-docking) est au contraire une zone de stockage temporaire, par laquelle les produits transitent quelques heures avant d'être réexpédiés vers une autre destination. Tous deux forment les outils logistiques ayant un rôle stratégique au sein des chaînes logistiques globales des entreprises.* » (F. Mocellin, 2006, p. 1).

L'auteur ajoute que « *l'entrepôt permet de réguler les besoins en marchandises d'une entité de production ou de distribution, en fonction des*

*contraintes des différents acteurs de la chaîne logistique (fournisseurs, transporteurs ou autres) ; la plate-forme a quant à elle un rôle de massification des flux (groupage, etc.) et de réorientation en fonction des provenances et des destinations. Dans les deux cas, ces entités sont positionnées sur la chaîne logistique globale et jouent un rôle déterminant en termes d'accélération et de fiabilisation des flux tant physiques qu'informationnels. » (F. Mocellin, 2006, p. 1).*

L'entrepôt de stockage est par définition un lieu d'entreposage et d'attente de marchandises finies ou semi-finies qui sert à réguler les flux en évitant la création de goulots d'étranglement ou, au contraire, de ruptures sur les chaînes de production et de distribution, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre.

La véritable innovation technique de ces deux dernières décennies est l'apparition des plates-formes logistiques. Elles sont des lieux de transit, de groupage et de dégroupage des marchandises prêtes à être distribuées dans les lieux de distribution et de commerce de détail. Elles entrent en cohérence avec l'objectif de continuité du flux. Mais, contrairement aux idées reçues, ces plates-formes ne sont pas uniquement des zones de stockage transitoire, elles peuvent être aussi des lieux d'assemblage de sous-éléments qui peuvent intervenir dans le montage de différents modèles. Cette façon de procéder permet aux industriels d'améliorer la diversification de leurs productions en utilisant des sous-éléments standards que le client final ne voit pas forcément.

Les plates-formes de ce type ont aussi pour objectif de concilier la productivité et le couple flexibilité/réactivité. En effet, ces zones médiatrices se focalisant sur seulement quelques points d'assemblage permettent, de par leur organisation et leur fonctionnalité, de répondre aux aléas conjoncturels en embauchant ou en débauchant des effectifs d'exécution, tout en produisant des sous-éléments compatibles sur plusieurs modèles, pour que ni les pièces ni les produits finis ne restent à quai. De plus, ces plates-formes logistiques disposent en général de plusieurs zones de stockage et de conditionnement allant de la zone pour les marchandises fragiles aux zones tempérées pour les denrées

périssables. Ce que résume assez bien Raül Green et Bernard Schaller :  
« Une plate-forme logistique est le lieu de concentration des produits destinés à un certain nombre de points de vente. Son domaine d'activité répond le plus fréquemment à des considérations d'ordre technique. Il existe ainsi des plates-formes qui traitent tous les produits dont le maintien de la qualité nécessite une température optimale. Leur caractéristique est donc d'être multiproduits, comme les plates-formes "produits frais" (...). Les produits sont livrés aux plates-formes en gros, pour fractionnement (dégrouper) et livraison aux supers et hypermarchés présents dans la zone géographique couverte par la plate-forme. Ces livraisons correspondent à des commandes individuelles passées par des magasins aux différents fournisseurs. Les produits correspondants sont donc en transit de courte durée, et ont leur destination déjà prévue au moment de leur arrivée à la plate-forme. Après dégroupage et regroupement des commandes par magasin, les marchandises sont livrées de manière regroupée à chaque point de vente. Les objectifs visés dans ce type d'organisation s'inscrivent donc dans une logique d'optimisation économique des flux de transport et des opérations de manutention des produits. » (R. Green, B. Schaller, 1996, p. 9).

Ainsi, le processus de rationalisation de la structure de la logistique a été et reste orienté par la recherche d'une diminution des coûts d'organisation et d'exécution des opérations. Organiser la logistique sur la base de plates-formes est une des innovations les plus importantes de la rationalisation, car ces plates-formes ont permis l'augmentation des volumes unitaires en optimisant l'espace et le mode de conditionnement, et l'emploi de systèmes de chargement et déchargement rapide (que nous verrons dans la section suivante de ce chapitre) permettant l'acheminement des marchandises en transit dans les plates-formes de regroupement et/ou de préparation des commandes.

Les détaillants, comme les grandes surfaces alimentaires, qui détiennent de nombreux hypermarchés et supermarchés, mettent en place de grands centres régionaux de distribution (CRD) qui sont des lieux de transit entre les

fabricants et les lieux de distribution. En agissant ainsi, les détaillants centralisent les flux physiques sur quelques points de distribution. Ils utilisent au maximum les capacités de leurs moyens de transport (les remorques remplies à 100 % de leur capacité, par exemple) afin d'éviter les gaspillages et de répartir les coûts de distribution. A l'intérieur de ces CRD, les détaillants réalisent ou font réaliser d'autres tâches logistiques, comme la manutention, la préparation de commandes, la gestion des stocks, etc. Ces lieux sont donc avant tout « gouvernés » par la logistique. Ces CRD ont deux objectifs importants : l'un de nature opérationnelle et l'autre de nature stratégique. Le premier est la productivité accrue des activités logistiques, le service aux clients et l'optimisation de la localisation des stocks. Le deuxième est d'obtenir une place conséquente dans les négociations commerciales et une augmentation du nombre de fournisseurs pour accentuer la concurrence et réduire les coûts.

### **2.3 Le décloisonnement temporel et spatial**

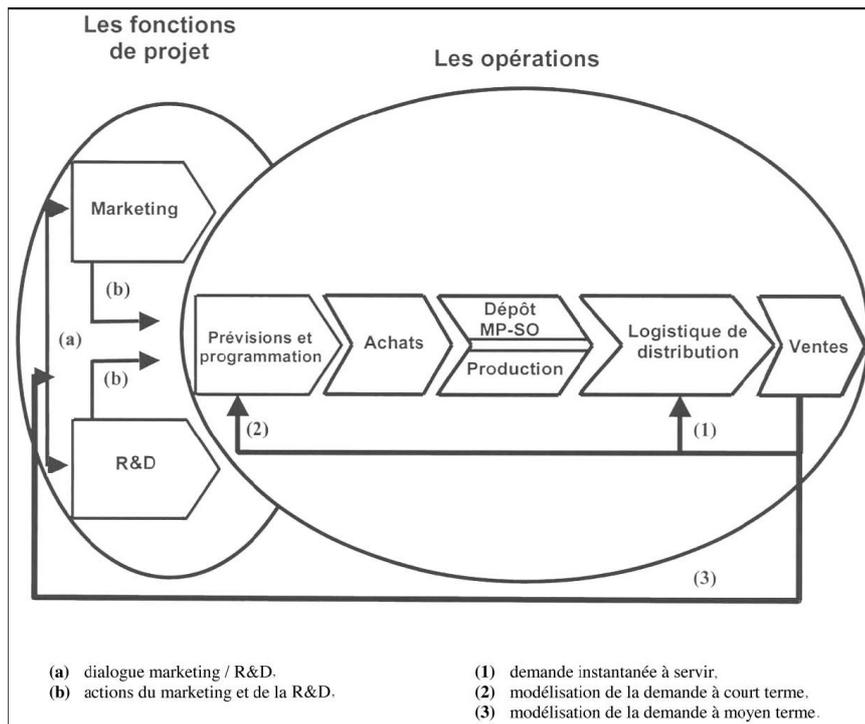
La *supply chain* ne redéfinit pas uniquement l'espace géographique comme les distances de livraison et la concentration des marchandises dans des entités de stockage prévues à cet effet. Elle contribue très fortement à interrelier les différentes entreprises qui interviennent dans le procès de production et de distribution d'une marchandise. L'objectif de cette interrelation est de permettre à la logistique d'avoir une vision globale de toute la chaîne d'approvisionnement et de pouvoir ainsi subvenir aux besoins de celle-ci pour qu'elle ne soit jamais rompue.

La méthode ECR (*Efficient Consumer Response*) caractérise cette interrelation. Cette méthode, née aux Etats-Unis en 1987, et apparue en France dans les années 1990, est une démarche qui favorise le partenariat entre industrie et commerce. Cette méthode a été rapidement mise en œuvre dans la logistique pour entrer en cohérence avec les interrelations

distributeurs/industriels. L'ECR vise, à travers la connaissance en temps réel des ventes au point de consommation, à gérer en commun les approvisionnements, les promotions et les besoins en nouveaux produits. L'objectif de l'ECR est de proposer une collaboration efficace entre la production et la distribution afin de réaliser des gains de productivité, en limitant les ruptures de stocks et les coûts que celles-ci peuvent causer, en partageant les informations entre les différents acteurs de la chaîne logistique grâce aux technologies de l'information et de communication (TIC). L'ECR, à partir de la connaissance des besoins et des clients, rend possible l'optimisation des différents maillons de la chaîne logistique afin de rechercher, selon les logisticiens, l'apport de valeur ajoutée pour le client sur chacune des opérations de la *supply chain*.

La *supply chain* modifie donc l'espace des entreprises de production et de distribution en permettant leur mise en réseau par le contrôle et le suivi des marchandises, de leur état de matières premières à leur état de produits finis, jusqu'à leur distribution et à leur commercialisation. Autrement dit, la forme globalisante de la logistique, c'est-à-dire la *supply chain*, intervient de manière opérationnelle dans les relations contractuelles entre les différents acteurs de la chaîne de production et de distribution d'une marchandise, en élargissant son territoire. Dans les années 1980, les premières formes de *supply chain* étaient, comme l'indique Jacques Colin, de type interne dans les entreprises de production et de distribution (figure 7) (J. Colin, 2005).

**Figure 7 : Les acteurs de la *supply chain* interne**



Source : d'après Battezzati (2001), reprise par Jacques Colin (2005) p. 140.

Commentaire : Ce schéma reprend bien les différentes fonctions qui jouent un rôle dans la supply chain interne. Celle-ci dépasse le cadre purement logistique en intégrant des fonctions connexes comme la R&D, le marketing, les achats, etc. Cette intégration montre la volonté de l'entreprise de maîtriser les coûts logistiques en contrôlant et en pilotant l'ensemble des opérations de pilotage des flux.

Mais les années 1990 ont vu apparaître une nouvelle forme de *supply chain* de type externe, due au recentrage de chaque firme sur son métier principal, à l'externalisation des sous-fonctions de la logistique (figure 8) et à l'intégration d'entreprises s'occupant de ces sous-fonctions par la contractualisation dans ce que Jean-Pierre Durand nomme « la firme étendue » ou « firme intégrée » (J.-P. Durand, 2004). Cette externalisation permet aux grandes firmes de réduire les coûts de structure en faisant appel à différentes entreprises spécialisées dans telle ou telle fonction de la logistique (stockage, transport, etc.), sur un marché extrêmement concurrentiel. « De fait, la direction d'une firme a toujours plus de facilité à obtenir de meilleurs prix, une quantité supérieure et des délais plus courts en s'adressant au marché plutôt qu'à des

*acteurs internes : en effet, si ceux-ci ne sont pas mis en concurrence avec l'extérieur, ils se considèrent en situation de monopole ou dans un marché captif et ne cherchent pas à améliorer leurs performances. Par ailleurs, globalement, la grande firme entretient une importante structure de gestion de la production : approvisionnement, stockage, livraison, gestion lourde des modifications. Une structure spécialisée sur quelques technologies et quelques produits se dispense de tels coûts indirects, tandis qu'elle est plus réactive aux demandes de modification en tout genre et aux fluctuations volumiques. » (J.-P. Durand, 2004, p. 35).*

L'objectif premier de l'externalisation est la baisse des coûts directs, comme le précise Philippe consultant en stratégie logistique :

*« C'est ce qui motive le plus souvent les entreprises à externaliser. De fait, un logisticien [à prendre au sens de prestataire] joue sur sa taille et sa connaissance sectorielle pour réaliser des économies d'échelle. L'externalisation de la chaîne logistique revient moins cher que l'internalisation. Car l'entreprise paye uniquement ce qu'elle utilise. Et il n'y a pas de déperdition dans les espaces de stockage. »*

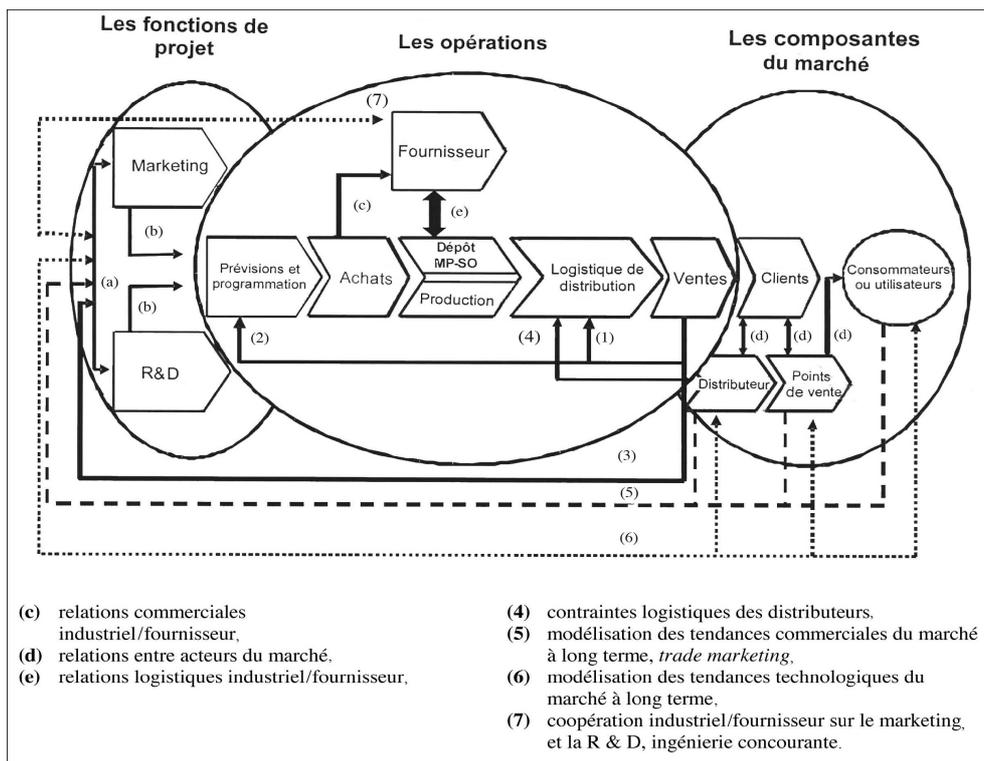
(Philippe, 38 ans, consultant)

Et Martin directeur des ventes d'une entreprise spécialisée dans l'édition et la distribution musicale d'ajouter :

*« Il est plus rentable, pour nous, de passer par un prestataire de services que d'internaliser notre chaîne logistique, car nous sommes facturés en fonction de nos volumes d'envoi. Grâce à l'externalisation de notre logistique, on évite toute dépense superflue. »*

(Martin, 54 ans, directeur des ventes)

### **Figure 8 : Les acteurs de la *supply chain* externe**



Source : d'après Battezzati (2001), reprise par Jacques Colin (2005, p. 142).

Commentaire : Ce schéma montre l'externalisation des fonctions de la supply chain qui reprend les trois domaines de la logistique (approvisionnement, gestion de production, distribution) et les intègre dans un processus logistique global.

Selon l'Aslog<sup>19</sup> (Association française pour la logistique, qui regroupe la plupart des responsables logistiques français), près de 90 % des entreprises sous-traitent un ou deux maillons de la chaîne logistique existante – le plus souvent, le transport et le stockage –, et de plus en plus d'entre elles confient même l'ensemble de la chaîne à des prestataires extérieurs. Si l'on analyse l'externalisation de la fonction logistique en termes d'emploi, le taux de salariés travaillant dans la logistique pour compte d'autrui est de 22 %, contre 78 % travaillant dans la logistique pour compte propre. Le maillon de la chaîne logistique pour lequel les entreprises industrielles et commerciales sous-traitent

<sup>19</sup> [www.aslog.org/fr](http://www.aslog.org/fr)

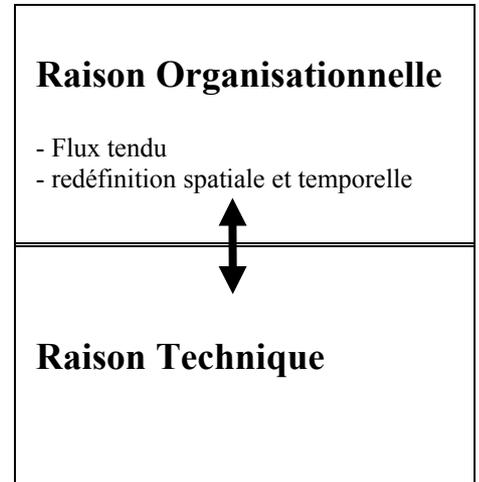
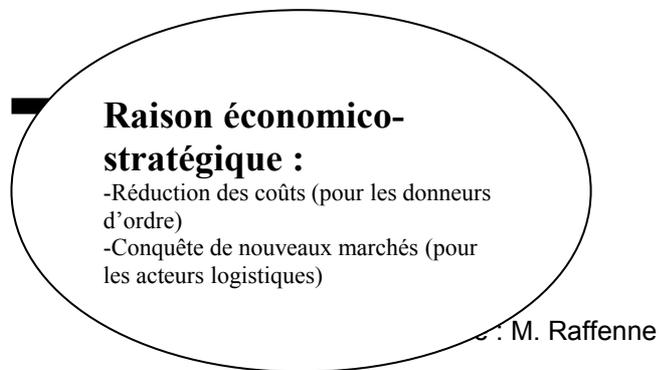
le plus est sans conteste le transport routier de marchandises, ou TRM, qui, en termes d'emploi, totalise 68 % des salariés du secteur du transport<sup>20</sup>.

La « raison organisationnelle », pour être efficace et performante selon les logisticiens, implique des réflexions techniques permettant le passage du concept théorique de *supply chain* à la *supply chain* opérationnelle. Ces techniques doivent être cohérentes avec les nouveaux modes d'organisation raisonnés de la logistique, qui répondent aux mêmes impératifs de réduction des coûts dictés par la « raison économique ». C'est pourquoi la « raison organisationnelle » a un impact (voir figure 7) sur « la raison technique ». Il ne faut pas voir dans cet impact un simple phénomène de cause à effet. La réalité empirique est plus complexe. Certes, on peut constater dans certains cas que l'organisation implique de nouvelles techniques, mais des techniques déjà existantes peuvent être mises à la disposition de l'organisation. Il y a donc, au même moment un rapport de cause à effet et un développement parallèle entre la « raison organisationnelle » et la « raison technique ».

**Figure 9 : Impact de la « raison économique-stratégique » sur la « raison organisationnelle » et sur la « raison technique »**

---

<sup>20</sup> Toujours selon l'enquête du Service économie statistiques et prospective (Sesp).



### 3. La raison technique

La dimension technique prend une place très importante dans le processus de rationalisation de la logistique. Si, depuis le début de cet ouvrage, nous n'avons cessé de montrer l'importance des flux d'informations, des techniques de fluidification, de mise en réseau de ces flux dans la démarche logistique de la *supply chain* et notamment dans le *supply chain management*, il faut mettre à plat les différentes techniques pour comprendre leur rôle déterminant dans la dynamique du processus de rationalisation. Nous distinguons deux types de techniques spécifiques. Un premier type qui permet d'éviter la rupture des flux de marchandises, ou flux physiques (3.1). Un deuxième type qui prend en charge les flux informationnels (transfert, traitement, mise à disposition à tout moment et en tous lieux, etc.) (3.2).

#### 3.1 Les techniques et aménagements physiques

Pour répondre aux nouvelles exigences organisationnelles (respect du flux tendu, structuration géographique, etc.), les logisticiens ont mis au point, durant ces deux dernières décennies plusieurs techniques permettant d'éviter les goulots d'étranglement à l'intérieur des entrepôts, mais aussi d'améliorer l'acheminement des marchandises des lieux de production aux lieux de distribution en améliorant les espaces conçus pour le transport routier de marchandises.

Dans l'entrepôt, les premières actions techniques ont été apportées autour de la transformation des espaces de stockage, permettant ainsi d'améliorer la circulation des personnes et des biens en leur sein. La question que se sont posée des ingénieurs en logistique est : « Comment rationaliser l'espace pour que celui-ci permette la meilleure productivité possible ? »

Un premier type de réponse s'intéresse à la taille, à la forme et à la fonction des bâtiments logistiques (3.1.1). Un deuxième type de réponses cherche à améliorer la circulation des marchandises et des opérateurs dans l'entrepôt ou dans la plate-forme, en faisant appel à ce que certains logisticiens nomment le mobilier « intelligent » (3.1.2).

### **3.1.1 La taille et la forme des espaces logistiques**

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la taille des entrepôts varie selon leurs fonctions au sein de la logistique. Prenons l'exemple d'un entrepôt ayant pour fonction le stockage d'encours en attente d'être utilisés pour la production d'une marchandise. Dans ce cas, l'entrepôt aura pour fonction stratégique

d'assurer la continuité des flux en servant de sas pour éviter les goulots d'étranglement ou les ruptures de stocks – qui peuvent gêner considérablement l'ensemble de la chaîne et le respect des délais, en dérégulant les temps de passage prévus pour chaque étape de la circulation des marchandises. Cet entrepôt de stockage sera en général d'une hauteur et d'une longueur plus importante qu'un entrepôt de messagerie.

L'entrepôt de messagerie sera construit de telle sorte que le nombre d'entrées et de sorties sur les quais soit efficient c'est-à-dire suffisant pour ne pas créer de goulots d'étranglement. En effet, ces entrepôts disposent en général d'une faible capacité de stockage car leur fonction est avant tout le groupage/dégroupage de marchandises dont le taux de rotation est très rapide (la marchandise ne reste pas, en général, plus de deux jours). Les entrepôts de messagerie sont donc, dans la plupart des cas, construits de telle façon que la largeur soit plus importante que la hauteur et la longueur. L'objectif est d'optimiser la continuité des flux de marchandises, en évitant, des coûts de stockage inutile selon le type de marchandises et le type de délais exigés par les clients. Pour cela, l'entrepôt de messagerie dispose de deux lignes de quai disposées en vis-à-vis pour permettre le déchargement d'un camion dans le but de charger un autre camion de tout ou partie du chargement du premier.

La taille des plates-formes logistiques est, en général, plus importante que celle des entrepôts. Cette différence s'explique par le fait que ces plates-formes ne sont ni uniquement des lieux de stockage, ni exclusivement des lieux de dégroupage. En effet, les plates-formes logistiques sont multifonctions, comme nous l'avons vu plus haut (stockage, conditionnement, assemblage, etc.). Leur fonction stratégique est d'optimiser en même temps et dans le même lieu la continuité des flux. C'est pourquoi leur taille diffère des entrepôts classiques, car les trois dimensions, hauteur, largeur, profondeur, sont toutes les trois aussi importantes dans cette optimisation. Mais l'innovation majeure de ces plates-formes réside dans leur modularité pour répondre au mieux aux attentes des clients de la logistique en fonction des périodes (saisonnalité des

produits, par exemple). La plate-forme logistique apporte plus de flexibilité en termes d'accueil de traitement des biens qu'un entrepôt classique, fondé sur une seule fonction, comme nous l'explique Pierre, constructeur d'entrepôts et de plates-formes logistiques :

*« Notre entreprise développe le concept de modularité dans un seul but : accroître la flexibilité de fonctionnement de ses clients en leur permettant d'augmenter ou de diminuer leur surface de bâtiment en fonction de leur niveau d'activité. C'est en poursuivant cet objectif que nous avons développé la gamme la plus large du marché : de 5 à 40 m de longueur et de 3 à 10 m de haut. »*

(Pierre, 41 ans, Constructeur d'entrepôts)

En effet, la taille d'une plate-forme et son organisation lui permet de proposer aux industriels et aux distributeurs la possibilité de stocker dans le même lieu des produits qui exigent des conditions particulières liées à leur spécificité. Il peut donc y avoir sur une même plate-forme des produits à température dirigée (surgelés, viandes, produits frais, etc.), des produits dangereux qui demandent certaines conditions de stockage (produits d'entretien, carburant d'intérieur, etc.), ou encore des produits qui ne demandent pas de traitement particulier (produits emballés et cartonnés, livres, CD, etc.).

### **3.1.2 Les espaces de circulation et le mobilier pour optimiser les espaces logistiques**

Plusieurs techniques sont mises en œuvre au sein des entrepôts et des plates-formes pour améliorer l'efficacité des activités à l'intérieur de ces lieux. Même s'ils sont différents par leur fonction et leur aspect, les entrepôts et les plates-formes disposent des mêmes techniques de gestion de l'espace pour

améliorer la circulation des marchandises et l'efficacité des opérateurs. L'objectif annoncé par les logisticiens est d'aménager les flux de circulation à l'intérieur de la structure en prenant en compte les déplacements des opérateurs à pied ou sur machine roulante (chariot élévateur, transpalette, etc.), pour que ceux-ci se croisent le moins possible afin d'éviter les temps non-productif (embouteillages, discussions fortuites entre deux opérateurs, accidents, etc.). Le sens de chacun des modes de déplacement est ainsi dans la plupart des cas marqué au sol, rappelant d'ailleurs la signalisation de la circulation routière avec des voies exclusives aux piétons, d'autres réservées aux véhicules et enfin les zones mixtes qui, au vu des évolutions de la logistique, tendent à disparaître. Les allées de circulation à double sens sont de plus en plus rares au sein des entrepôts. Cela témoigne non seulement de la volonté des logisticiens d'organiser de façon structurée les allées et venues des opérateurs, mais aussi et surtout d'un désir d'optimisation de la surface d'entreposage en réduisant les espaces de circulation pour augmenter les espaces de stockage. On remarquera que la recherche de maximisation des surfaces d'entreposage montre à quel point la question des stocks est encore d'actualité, même si l'organisation dominante est en flux tendu. Ce paradoxe entre optimisation de l'espace pour accueillir plus de volume de stockage et le « zéro stock » idéalisé du flux tendu a une explication. En effet, si le volume de stock pour un même produit a globalement baissé par rapport à l'ère fordienne, le nombre de références s'est en revanche considérablement accru (comme aiment le rappeler les professionnels du secteur) depuis la diversification des offres encouragée par le modèle toyotien.

L'optimisation des entrepôts et des plates-formes passe aussi par des transformations du mobilier et des infrastructures internes. Mais, par souci de compréhension et avant d'analyser le mobilier lui-même – c'est-à-dire, pour l'entrepôt, le contenant –, il est préférable de préciser ce qu'est le contenu, à savoir le type de conditionnement, aujourd'hui considéré comme un élément important des processus de rationalisation de la logistique.

La palettisation des marchandises représente aujourd'hui le mode dominant de conditionnement des produits. En effet, les marchandises palettisées qui arrivent en entrepôt avant d'être éclatées ou dégroupées au sein des réseaux de distribution ou dans les entreprises de production représentent 41 % du tonnage transporté<sup>21</sup>. En sortie d'entrepôt, c'est-à-dire une fois éclatées ou dégroupées, les marchandises palettisées représentent encore 36 % de tonnes par kilomètre par rapport à l'ensemble des conditionnements transportés par camion<sup>22</sup>. L'avantage de la mise sur palettes, selon les logisticiens, est avant tout de pouvoir stocker beaucoup de marchandises (si leur taille le permet) dans un minimum d'espace standardisé (800 mm X 1 200 mm ou 1 000 mm X 12 00 mm dans certains cas), pouvant être prises par les fourches des chariots élévateurs. Le deuxième argument des logisticiens est que la palettisation permet de mieux protéger les marchandises, d'éviter les pertes et d'empiler les palettes à la verticale, ce qui gagne de l'espace au sol dans l'entrepôt. Cependant, toutes les marchandises ne peuvent pas être mises sur palettes. C'est le cas, par exemple, des produits frais des industries agroalimentaires, qui ne supportent pas la pression et l'écrasement. Les pièces trop encombrantes, comme les moteurs thermiques, auxquels correspondent des conditionnements spécifiques, sont également non-palettisables. Enfin, les pièces trop petites et en faible quantité ne suscitent pas forcément le stockage sur palettes.

Le principe de la palettisation se combine avec une transformation du mobilier : en général, les entrepôts et les plates-formes logistiques possèdent des rangées de palettiers, appelés aussi racks, composés de plusieurs échelles et lisses<sup>23</sup> délimitant les emplacements de stockage (voir figure 10). Ce mobilier peut être de type classique ou de type dynamique ou « intelligent », comme aiment le qualifier les experts en marketing logistique. Les palettiers de type

---

<sup>21</sup> Chiffre issu du Sesp pour le compte du ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement durable (Medad). Pour information, les 59 % des marchandises restantes sont soit emballées ou en cartons (colis, détail, etc.) soit de forme inadéquate pour la mise en palette.

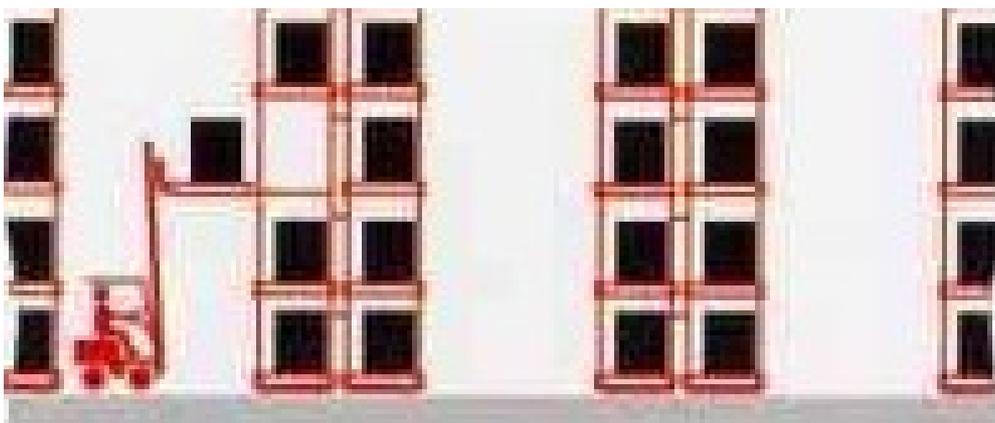
<sup>22</sup> Chiffre issu de l'enquête menée par le service d'études techniques des routes et des autoroutes (Setra) pour le compte du Medad.

<sup>23</sup> Echelle : élément vertical d'un palettier sur lequel sont fixées les lisses.

Lisse : élément horizontal d'un palettier permettant la dépose des palettes.

classique sont de simples étagères conçues pour accueillir des palettes et des cartons de marchandises. L'intérêt de ces palettiers est d'accueillir un grand nombre de marchandises à l'horizontale et à la verticale, selon les possibilités offertes par la hauteur de plafond de l'entrepôt ou de la plate-forme.

**Figure 10 : Exemple de palettier classique**

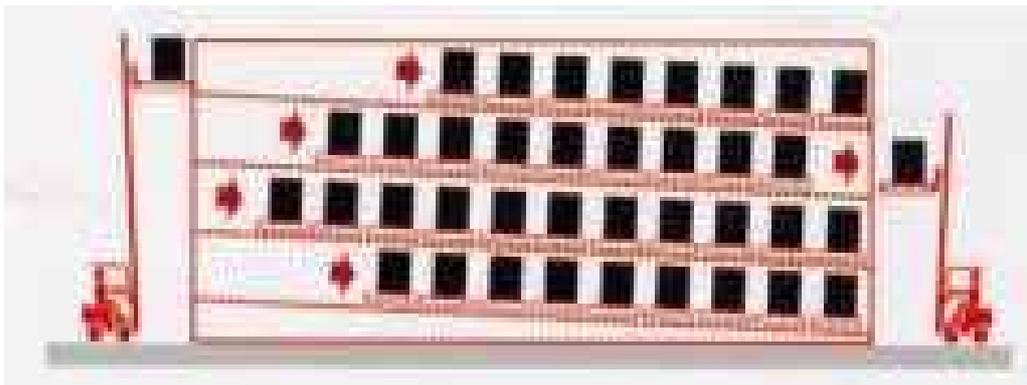


Source : [www.prostock.fr](http://www.prostock.fr)

Depuis environ cinq ans, les ingénieurs en mobilier logistique ont mis au point des palettiers dits dynamiques (figure 11) offrant plus de solutions d'optimisation et de rationalisation de l'espace dans l'entrepôt. Ces palettiers sont une combinaison de l'étagère classique et du convoyeur à rouleaux. Le principe de ces étagères dynamiques est d'utiliser la force d'attraction terrestre en inclinant horizontalement les travées des palettiers en pente douce. Cette technique permet de gagner de la surface de stockage en réduisant les surfaces de circulation, mais aussi de gagner du temps sur les opérations de manutention. Les marchandises sont déposées à l'entrée de ces palettiers, et « font le travail » restant en glissant lentement vers leur point de stockage à l'opposé du point d'entrée dans le rack. Un autre avantage de ce mobilier dynamique est de permettre une méthode d'organisation des flux entrants et flux sortants au sein de l'entrepôt. Cette méthode, étroitement liée à

l'informatique et appelée par les logisticiens « FIFO », est l'abréviation de l'expression anglaise « *First In, First Out* », littéralement « premier entré, premier sorti ». Elle permet, par exemple, de stocker les marchandises selon leur date de péremption lorsqu'il s'agit de produits alimentaires, ou selon les urgences et les ordres de livraison de l'ensemble des marchandises. Une autre méthode dérivé du « FIFO » consiste à organiser les flux entrants et sortants selon le principe du « dernier arrivé, premier sorti » ou « LIFO », qui en anglais signifie : « *Last In, First Out* ». Enfin, le mobilier dynamique utilise la force de la gravité terrestre qui est une énergie totalement gratuite.

**Figure 11 : Exemple de palettier dynamique**



Source : [www.prostock.fr](http://www.prostock.fr)

D'autres types de palettiers dynamiques offrent une optimisation de l'espace de stockage en permettant leur translation sur des rails prévus à cet effet. Cela évite les encombrements dus au manque de place lors d'augmentations subites de marchandises à entreposer, entraînées par le caractère saisonnier de certains produits, par exemple. Enfin, certains entrepôts cumulent les deux types de palettiers dynamiques, ce qui a pour avantage, selon les professionnels de la logistique, d'augmenter la surface de stockage en réduisant drastiquement les vides inutiles. Un autre avantage de ce cumul est

de diminuer les surfaces de circulation des engins de manutention, réduisant ainsi les coûts liés aux dépenses d'énergie nécessaires pour le déplacement des engins de manutention, aux embouteillages et aux nœuds liés au trop grand nombre de déplacements, et évitant en même temps les accidents qui peuvent intervenir par la rencontre malencontreuse de deux chariots élévateurs, par exemple.

L'entrepôt accueille aujourd'hui nombre d'engins de manutention allant du simple transpalette mécanique (sorte de fourches sur roulettes munies de vérins hydrauliques qui nécessitent la force humaine) aux transtockeurs automatisés, qui ne requièrent pas de conduite humaine, en passant par les chariots élévateurs bi et tridimensionnels. L'amélioration des techniques de stockage d'électricité par l'intermédiaire de batteries rechargeables a permis la transformation du parc des chariots élévateurs, qui fonctionnaient autrefois à l'énergie thermique (pétrole et gaz), plus onéreuse. Enfin, les constructeurs d'engins de manutention proposent aujourd'hui l'embarcation de terminaux informatiques permettant la saisie de données sans descendre du véhicule.

Enfin, si l'accent rationalisateur des professionnels de la logistique a été mis sur les capacités de transport et de manutention des marchandises à l'intérieur de l'entrepôt. Le transport routier n'a pas été oublié.

Il s'agit ici d'améliorer la capacité de stockage dans les remorques des camions, mais aussi d'optimiser les tournées. La question posée par les transporteurs est : comment réduire les coûts tout en respectant les délais de livraison ? Plusieurs solutions ont été apportées. L'une d'elles a été d'accroître la capacité de stockage des camions (porteurs et tracteurs de semi-remorques ou de remorques<sup>24</sup>) et d'élargir la gamme de capacité de tonnage. En France, le tonnage des camions autorisés par l'Etat (PTAC et PTR<sup>25</sup>) s'étale sur un large

---

<sup>24</sup> Un porteur est un camion dont la cabine et la remorque sont dépendantes et disposées sur le même châssis. Un tracteur est une cabine de camion disposant d'un moteur et d'une attache pour tracter des remorques et des semi-remorques. Une remorque est composée de deux essieux, l'un à l'avant et l'autre à l'arrière, alors que la semi-remorque ne dispose que d'un essieu arrière. L'ensemble, tracteur plus semi-remorque ou remorque, se nomme véhicule articulé, à la différence du porteur, qui ne l'est pas.

<sup>25</sup> Le PTAC (poids total autorisé en charge) et le PTR (poids total roulant autorisé) sont fixés par le service des Mines. Il faut savoir que le PTR maximum en France est un des plus bas d'Europe.

éventail de capacités allant du 3,5 tonnes au 40 tonnes<sup>26</sup>. Selon l'ensemble des professionnels et des chercheurs, le transport routier de marchandises, allié à la concentration et à la massification des marchandises au sein des grandes plates-formes logistiques, poussent les transporteurs à se doter de véhicules de plus en plus longs pour en accroître le tonnage. L'exemple du train routier<sup>27</sup> est un des indicateurs de cette tendance. Un autre type de véhicules de transport de marchandises a connu ces dernières années une forte croissance au niveau de son parc (figure 12). Les véhicules utilitaires légers (VUL) sont en effet les témoins privilégiés de la rationalisation de la logistique et des transports. Même si les VUL ne sont pas tous liés à la « grande » logistique, ils représentent aujourd'hui, selon Michel Savy, 27 % du transport routier de marchandises locales (M. Savy, 2008). L'avantage de ces véhicules est qu'ils sont autorisés à rouler sur toutes les routes, notamment dans les centres urbains, alors que les camions en sont de plus en plus écartés. Un autre atout, loin d'être négligeable pour les entreprises, est que les VUL ont le droit de circuler le dimanche et les jours fériés, au contraire des véhicules de plus de 3,5 tonnes<sup>28</sup>. Ces avantages relèvent de ce que les logisticiens appellent : « la logistique du dernier kilomètre ».

**Figure 12 : Evolution de la circulation en France (en milliards de km et par type de véhicule)**

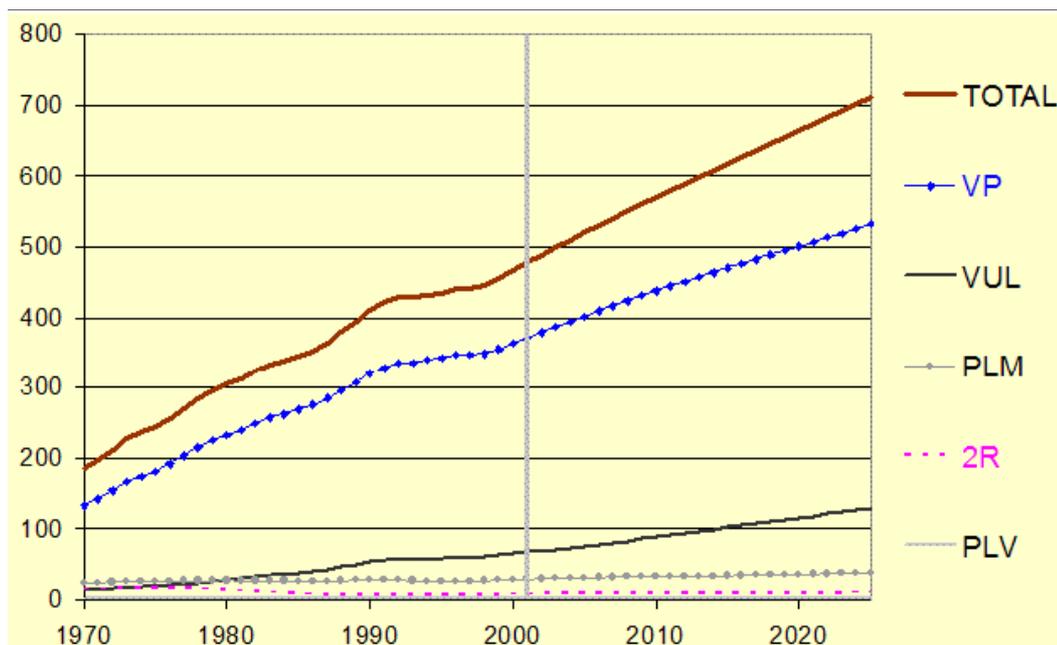
Km

---

<sup>26</sup> Une dérogation spéciale est accordée pour les porte-conteneurs qui peuvent accueillir jusqu'à 44 tonnes de marchandises.

<sup>27</sup> Un train routier se compose d'une remorque attelée à un porteur. En France, le train routier ne doit pas excéder 18,75 m.

<sup>28</sup> Depuis 1994, les conducteurs routiers de marchandises français conduisant des véhicules de plus de 3,5 tonnes n'ont plus le droit de circuler le week-end, du samedi à 22 h au dimanche à 22 h, ainsi que les jours fériés sur le territoire français. Il existe cependant des dérogations permettant à certains types de transport de circuler le week-end, comme le transport d'animaux, frigorifique, ou de denrées périssables.



Source : INRETS, « Transport routier – Parc, usage et émissions des véhicules en France de 1970 à 2025 » [Hugrel, Joumard, 2004].

Commentaire : VP = Véhicules Particuliers  
 VUL = Véhicules Utilitaires Légers  
 PLM = Poids lourds Marchandises  
 2R = Deux Roues  
 PLV = Poids lourds Voyageurs

Toujours dans le but de réduire les coûts, une autre solution technique a été de planifier les tournées pour que celles-ci transportent le plus de marchandises pour le moins de kilomètres parcourus. L'objectif est de proposer le meilleur tracé des tournées pour que les camions transportent toujours plus de marchandises par kilomètre parcouru lorsque les points de livraison sont multiples. Les professionnels du transport ont mis au point plusieurs types de tracés, comme le tracé en étoile. Celui-ci permet de livrer plusieurs clients du transporteur dans la même tournée. L'avantage de ce type de planification est d'éviter le plus possible les voyages à vide ou avec un ratio tonnes par kilomètre pas le plus élevé possible.

Une autre pratique au sein du transport routier est l'échange de remorques sur des zones de confluence entre deux transporteurs ou entre deux

conducteurs d'un même transporteur. Le principe est que chaque camion part chargé d'une marchandise et retrouve l'autre, par exemple à mi-chemin de leurs deux points de départ. Ils s'échangent alors les marchandises et reviennent à leur point de départ, ce qui a pour conséquence d'éviter tout retour à vide. Mais surtout, cette pratique permet une gestion intelligente des conducteurs en réduisant les heures de mobilisation de ces salariés et donc des frais de routes.

Une autre pratique, qui prend de l'ampleur, selon les professionnels du transport, consiste à envoyer un conducteur routier de marchandises dans un pays voisin charger une marchandise, pour la décharger ensuite à son point de départ (c'est-à-dire son pays d'origine), plutôt que de payer un transporteur étranger qui peut parfois coûter plus cher selon sa nationalité. Cette pratique se nomme le cabotage. L'avantage, selon les logisticiens, est de réduire les coûts de transport en le contrôlant et en évitant des frais de transaction plus importants.

Enfin, une troisième solution a été d'améliorer les capacités techniques de la motorisation des tracteurs pour que ceux-ci soient plus puissants, plus endurants, mais aussi et surtout plus économiques en carburant, qui est le poste le plus coûteux du transport. Pour réduire les coûts énergétiques, les constructeurs de camions ont mis au point des techniques permettant l'intervention du conducteur sur le couple moteur, par exemple, ou encore le bridage du moteur pour éviter une vitesse trop importante, très dépensière en carburant.

Tous ces exemples de techniques physiques, que les ingénieurs et les logisticiens rendent opérationnelles, poursuivent le même objectif. Celui de réduire toujours plus les coûts fonctionnels de la prise en charge des flux physiques de marchandises de la logistique et d'être cohérent avec la nouvelle organisation de la *supply chain*. Mais, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, ce qui permet l'effectivité de cette organisation, c'est l'utilisation intensive des TIC qui jouent un rôle majeur dans l'efficacité productive de la *supply chain*.

### 3.2 Les techniques et agencements informationnels

Aujourd'hui, la différence entre la fonction et la démarche logistique réside dans la prise en compte de l'amélioration constante des systèmes véhiculant les flux informationnels. Il semble en effet que le virtuel (flux informationnel) domine largement le réel (flux de marchandises) depuis deux décennies au niveau de la recherche et développement (R&D) des entreprises. Tous les acteurs de la chaîne sont unanimes quant à la volonté d'améliorer les réseaux de communication et les logiciels qui gèrent leurs productions, afin de permettre l'anticipation de la demande et de sa captation. De plus, cette volonté est en grande partie liée à la place des entreprises recourant à la logistique dans le marché où elles se trouvent. Autrement dit, la recherche de compétitivité, les stratégies d'accroissement des parts de marchés et de réduction des coûts, imposées par la « raison économique-stratégique », poussent les entreprises à développer les infrastructures de diffusion, de traitement et d'archivage de l'information.

Nous distinguons deux types de techniques informationnelles mises au point par les ingénieurs en logistique. En effet, les flux d'informations sont composés de données « objectives » qui sont d'une part recueillies et d'autre part analysées par les différentes fonctions de la *supply chain*. L'objectif de ces techniques, pour les logisticiens, est d'améliorer la capacité à « remonter » fidèlement les commandes des clients, à suivre les marchandises et à contrôler le passage des marchandises en certains lieux-dis. Pour cela, les ingénieurs logisticiens ont mis au point des techniques capables de produire ces données « objectives » (3.2.1) et des techniques permettant l'analyse efficace et rapide de ces données (3.2.2).

### 3.2.1 Les techniques de production de données logistiques

L'avènement des techniques de recueil de données est à replacer au cœur de la « raison organisationnelle ». En effet, l'étiquette à code à barres ou code-barres – apparu dans les années 1970, au départ dans la grande distribution aux Etats-Unis, puis généralisé dans la logistique – cristallise les informations destinées à l'application du principe du *Kanban* toyotien. L'utilisation de cette étiquette permet de stocker plusieurs données, comme l'origine du produit, son parcours d'acheminement et sa destination finale, mais aussi et surtout de suivre ce produit à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement. Le code-barres contient donc deux types d'informations : l'identification du produit et le contrôle/suivi de son acheminement. Dès lors, le code-barres fonctionne d'après le principe suivant : l'opérateur lit le code avec un instrument permettant le décryptage des informations pour s'assurer que c'est bien le produit recherché sur son « ordre de mission », puis, une fois cette vérification faite, il le sort du stock afin de le traiter dans un nouveau type d'opération (pour la préparation de commande par exemple). Une fois sorti du stock, le produit, par l'intermédiaire du code-barres, « prévient » la base de données (que nous analyserons plus loin) pour son éventuel remplacement dans le stock.

Le code-barres est donc devenu un élément de rationalisation des entrées et des sorties de marchandises au sein des entrepôts et des plates-formes à travers leur inscription dans le système informationnel. Pour améliorer les capacités d'échange de données entre les différentes fonctions logistiques, mais aussi entre les différents acteurs de la chaîne de production et de distribution, les codes à barres contiennent aujourd'hui plusieurs informations normalisées par des organismes et des types de codes<sup>29</sup> prévus à cet effet. Ces

---

<sup>29</sup> En 1990, le comité européen de normalisation (CEN) a créé un comité code à barres ou Bar Coding. Le système de codification le plus utilisé est le système EAN (European Article Number). Ce système de

codes à barres diffèrent selon le type de produits (produits alimentaires frais, produits manufacturés, produits de grande consommation, industriels, etc.). Le principal inconvénient du code à barres est qu'il reste encore propre à chaque acteur de la chaîne logistique. Ainsi, à chaque arrivée d'un produit, celui-ci se voit remettre un nouveau code à barres lisible dans son nouveau lieu d'accueil. Ainsi, il n'est pas rare de voir se multiplier les codes à barres sur un même produit. Actuellement, pour pallier ses problèmes liés à la non-mise en communauté de certaines normes informationnelles propres à chaque acteur de la chaîne, les recherches logistiques portent sur l'accroissement de la quantité des données pouvant être stockées sur les codes à barres et sur une augmentation de la densité des barres du code, afin de miniaturiser l'étiquette (J. Sohier, 2007). L'objectif de ces recherches est double :

- informer et améliorer la traçabilité globale, ce qui correspond à connaître la vie d'un produit de sa création, à son prix en magasin chez le détaillant.

- contrôler le suivi logistique, ce que les logisticiens appellent le « tracking », dont le principe est de pouvoir repérer n'importe quel produit étiqueté à l'instant T et son positionnement dans la chaîne logistique.

Le code à barres permet donc le contrôle en temps réel d'un produit, et surtout son cheminement dans la chaîne globale de logistique. Cette technique informationnelle entre en cohérence avec la volonté logicienne de fluidifier et de rendre continus les flux (voir chapitre 1), en rendant effective la notion de *kanban*. Enfin, le code à barres est une signature qui apporte une sécurité supplémentaire pour les logisticiens en laissant des traces dans chaque structure de passage (fournisseurs, producteurs, entrepôts, distributeurs, etc.), évitant ainsi un certain nombre de pertes de marchandises dans la chaîne globale d'approvisionnement.

---

codification comprend entre douze et treize chiffres qui se répartissent de la manière suivante : un chiffre pour l'indicatif national, cinq chiffres pour le code national fabricant, six chiffres pour le code interface produit attribués par le fabricant, un chiffre clé de contrôle. A cette série, un code de deux chiffres peut être ajouté, reprenant le type de conditionnement. Au niveau mondial, les acteurs de la logistique ont créé un organisme de concertation sur les normes codes à barres appelé GS1.

Une autre technique de recueil d'information et de production de données tend à se généraliser depuis environ cinq ans. D'abord testée en laboratoire, la RFID (*Radio Frequency Identification*) commence à faire son apparition dans certaines industries séquentielles comme l'industrie pharmaceutique, mais aussi dans d'autres industries de série et chez quelques prestataires logistiques. En utilisant la RFID la radio fréquence permet à des objets d'être repérés ou identifiés à distance. Cette technique n'est pas nouvelle puisque, avant d'être prise en compte par les logisticiens, la RFID a déjà fait ses preuves au cours des vingt dernières années dans de nombreux secteurs : anti-démarrateurs de véhicules, péages autoroutiers, transport (carte Navigo de la RATP), badges de contrôle d'accès, etc. Comme les codes à barres, la RFID se présente dans la plupart des cas sous forme d'étiquette. Mais, à la différence des premiers, l'étiquette RFID, appelée aussi « tag », intègre une puce et son antenne, qui émet une fréquence particulière, soit de façon active, c'est-à-dire que la puce possède une batterie interne, soit de façon passive, la puce étant activée par la fréquence émise par le lecteur RFID.

L'avantage d'une telle technique est sans nul doute sa capacité à lire plusieurs articles en même temps, contrairement aux étiquettes codes à barres qui ne permettent qu'une lecture par article<sup>30</sup>. Cet avantage considérable pourrait permettre aux entreprises de logistique d'automatiser entièrement certains secteurs de l'entrepôt comme la préparation de commandes, par exemple. Un autre avantage se trouve dans la possibilité de reprogrammer les étiquettes RFID à destination de nouveaux produits, ce qui permet, contrairement aux étiquettes codes à barres, de recycler les étiquettes et réduire ainsi les coûts de papier et surtout d'impression générés par les codes à barres. Enfin, le « tag » RFID évite les problèmes inhérents à la lecture des codes à barres comme les étiquettes pliées, en doublon, mal positionnées ou inaccessibles pour le lecteur sur les palettes. La technique RFID devrait, selon

<sup>30</sup> Selon le rapport publié en 2006 du laboratoire de GS1 France, qui a mis au point plusieurs générations de puces RFID et qui a effectué des tests dans différentes entreprises (industries de process, industries de série, prestataires logistiques, etc.), cette technique permet en moyenne de lire en même temps soixante-douze unités d'articles d'une palette complète de produits non-métalliques lors d'un seul passage sur un convoyeur. Lors de ces tests, la vitesse maximale enregistrée pour une identification en masse à 100% est de 20 km/h.

les logisticiens, s'étendre à l'ensemble de la *supply chain* dans les dix prochaines années. Cependant, un des inconvénients non négligeables de cette technique est le coût qu'elle peut engendrer. En effet, les lecteurs RFID sont encore extrêmement coûteux (plusieurs milliers d'euros) et les étiquettes restent un investissement lourd pour les entreprises, si l'on rapporte ces « tags » au nombre de marchandises qui transitent par ces entreprises. Toutefois, avec la miniaturisation et les avancées des nanotechnologies, le coût par étiquette RFID baisse de manière spectaculaire<sup>31</sup>.

Au niveau du transport, les systèmes de transmission de données dans les camions ont été, pendant de nombreuses années, quasi inexistantes à l'exception du chronotachygraphe<sup>32</sup>. Mais, depuis les années 1990, les ingénieurs logisticiens apportent des solutions techniques pour répondre aux exigences de réduction des coûts de l'ensemble de la *supply chain*. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, le transport est de loin le poste le plus coûteux au niveau global, parmi toutes les fonctions de la logistique. En effet, le transport routier de marchandises est tributaire du prix de l'énergie, des droits de passage aux douanes et aux péages, mais aussi des moyens mis en œuvre pour lutter contre l'usure des camions qui, avec l'augmentation des kilomètres parcourus par véhicule, sont de plus en plus exposés aux avaries liées aux mauvaises conditions de route (infrastructures) et aux intempéries. La réponse apportée par les logisticiens pour rationaliser le transport est caractérisée par l'intensification de son contrôle, grâce à des moyens techniques capables de transmettre des données « objectives » des camions aux transporteurs. Les capacités techniques de contrôle, ou électronique embarquée, permettent de rendre visible aujourd'hui ce qui était invisible hier.

Un nouveau type de chronotachygraphe, le chronotachygraphe numérique, est entré en vigueur pour les nouveaux véhicules de plus de 3,5

---

<sup>31</sup> En cinq ans, l'étiquette RFID est passée de 0,4 centime d'euro à 0,1 centime d'euro pièce, selon [logistique.com](http://logistique.com), site regroupant plusieurs professionnels de la logistique.

<sup>32</sup> Le chronotachygraphe analogique est obligatoire pour tous les véhicules de transport routier de marchandises de plus de 3,5 t depuis 1969.

tonnes immatriculés depuis le 1<sup>er</sup> mai 2006<sup>33</sup>. Cette obligation a pour objectif de remplacer à terme l'ancien chronotachygraphe analogique, jugé obsolète et surtout trop falsifiable, selon les forces de l'ordre (qui ont un droit de contrôle des durées de conduite et des temps de repos respectés ou non par les conducteurs routiers de marchandises), mais aussi selon les transporteurs. L'avantage du chronotachygraphe numérique est d'harmoniser selon les normes européennes de transport l'ensemble des flottes nationales qui circulent au niveau européen. Le chronotachygraphe numérique n'est pas qu'un simple « mouchard<sup>34</sup> » routier servant exclusivement au contrôle des forces de l'ordre et de sécurité routière, il est aussi un instrument permettant aux entreprises de vérifier si le conducteur routier de marchandises a bien effectué et respecté les consignes qui lui ont été données lors de son ordre de livraison. En outre, il permet aux services d'exploitation du transporteur de vérifier si leurs calculs d'itinéraires sont efficaces. Dans le cas contraire, ces services bénéficient d'une source d'information objective leur permettant de recalculer un itinéraire plus efficace. Comme le conclut ce site de logisticiens : *« Quoiqu'il en soit, le chronotachygraphe (analogique ou électronique) est un élément indispensable à la surveillance du maintien des acteurs dans un cadre concurrentiel sain du point de vue des éléments contrôlés. En effet, notamment grâce à l'enregistrement des temps de conduite et de repos ainsi que de la vitesse de véhicule, il permet, lors d'un contrôle, de vérifier que le chauffeur a bien suivi la réglementation. De plus, c'est actuellement très souvent le seul outil permettant aux transporteurs de réaliser leur gestion sociale. »*<sup>35</sup>

La géolocalisation est l'exemple type des nouvelles techniques de contrôle et de traçabilité du transport et des marchandises. De plus en plus de camions sont équipés d'un boîtier de localisation par satellite. La technique

---

<sup>33</sup> « Tous les véhicules de transport routier de marchandises de plus de 3,5 tonnes et de voyageurs de plus de 9 places (conducteur compris) mis en circulation pour la première fois à partir du 1<sup>er</sup> mai 2006 doivent obligatoirement être équipés d'un chronotachygraphe électronique, en application de l'article 27 du règlement (CE) n° 561/2006. L'absence de cet équipement constitue un défaut d'appareil de contrôle et est sanctionné. » ([www.transports.equipement.gouv.fr/](http://www.transports.equipement.gouv.fr/))

<sup>34</sup> Nom donné par les routiers eux-mêmes par rapport au rôle que le disque du chronotachygraphe joue lors de contrôles inopinés.

<sup>35</sup> [www.cat-logistique.com/transports\\_routiers.htm](http://www.cat-logistique.com/transports_routiers.htm)

GPS (*Global Positioning System*) a en effet permis aux transporteurs de pouvoir localiser en temps réel leurs camions et leurs conducteurs routiers. Cette technique offre deux avantages d'optimisation des transports : un avantage d'intervention sur le transport en train de se faire et un avantage sur le contrôle de ce transport.

L'avantage d'intervention permet aux transporteurs de dérouter tel ou tel conducteur routier de marchandises pour que celui-ci puisse desservir en priorité un client urgent qui n'était pas prévu, d'échanger en milieu de chemin sa remorque avec celle d'un autre camion, ou bien encore d'éviter les axes routiers et autoroutiers saturés pour diverses raisons imprévues. Cet avantage d'intervention sur le transport n'est pas à minorer, selon les logisticiens, car il permet plus de réactivité et de flexibilité pour le transporteur qui, dans un monde de forte concurrence fondée sur la compétitivité des entreprises, est un véritable levier concurrentiel. Les conducteurs routiers sont donc contraints, puisqu'ils sont « observés », de respecter les consignes de trajet dictées par le service d'exploitation du transporteur, ce qui n'était pas le cas avant l'apparition de cette technique embarquée. La géolocalisation rend possible une demande des transporteurs, comme nous l'explique Jérôme directeur commercial :

*« Les transporteurs souhaitent savoir ce que font les chauffeurs le week-end avec le camion, savoir s'ils respectent les trajets imposés. »*

(Jérôme, 35 ans, directeur commercial)

Enfin, une autre technique liée à l'électronique embarquée est l'emploi de moyens de communication par satellite comme le GSM (Global System for Mobile Communications) ou le GPRS (General Packet Radio Service). L'introduction de la téléphonie mobile à l'intérieur de la cabine change la relation entre le conducteur routier de marchandises et son employeur. La distance kilométrique qui séparait autrefois ces deux acteurs, et qui parfois coupait le conducteur routier du reste de l'entreprise, est aujourd'hui considérablement réduite, puisque le contact entre le transporteur et le

conducteur peut être établi à n'importe quel moment. En plus du contact oral, la technique GPRS permet de transmettre des données par satellite, comme les numéros de série des marchandises chargées ou déchargées, ou la signature du client. Cette technique entraîne des gains de temps considérables dans la conduite et l'archivage des données de commandes.

Toutes ces techniques de production de données (codes à barres, RFID, électronique embarquée) sont à replacer dans la globalité de la *supply chain*. En effet, les données produites par ces techniques participent de la connaissance des différentes fonctions qui interviennent dans la chaîne globale d'approvisionnement. Cette connaissance est, selon les logisticiens, « vitale » dans un contexte de concurrence et de réduction des coûts, puisqu'elle permet de mettre au jour les défauts et les qualités dans chaque fonction ou sous-fonction de la *supply chain*. Mais ces données « froides » n'ont aucun intérêt si elles ne sont pas interrogées et analysées dans leur globalité. C'est pourquoi des ingénieurs en logistique ont créé des logiciels informatiques capables de recevoir les données, de les analyser, de les archiver et de les échanger avec d'autres acteurs participant à la chaîne logistique. Ces techniques informatiques sont le cœur du traitement de l'information des flux informationnels. Sans ces techniques, la *supply chain* ne saurait être opérationnelle.

### **3.2.2 Les techniques automatisées d'analyse des données**

L'enjeu des systèmes d'information est, selon les gestionnaires logisticiens, primordial dans la stratégie logistique. Les logiciels permettent l'acquisition et l'analyse des informations logistiques, donc de la connaissance et du savoir. Le niveau de connaissance de la chaîne logistique dans sa globalité est un problème de taille qu'il faut sans cesse résoudre, selon les

logisticiens. Le principe est de transformer un simple savoir en un levier de performance et de pouvoir, plaçant le logisticien en position de force dans la négociation et dans la pérennité des relations avec ses clients. « *La complexité des relations entre chargeurs et prestataires logistiques est alimentée par la nécessaire synchronisation des flux physiques et des flux d'informations, dont le pilotage dépend en grande partie des solutions technologiques retenues. Ces solutions entraînent inévitablement des modifications dans l'organisation et l'utilisation des systèmes d'information logistiques des acteurs.* » (T. Houé, 2003).

Nous avons vu ci-dessus qu'il existait plusieurs techniques de production de données permettant l'identification, la comptabilité et le contrôle des flux de marchandises ou flux physiques. Pour décrypter les chiffres générés par ces techniques, les ingénieurs en informatique logistique ont mis au point deux grands types de logiciels améliorant l'optimisation de la chaîne logistique :

- un type de logiciels qui sert à la centralisation des données recueillies, de l'arrivée des marchandises à leur sortie, appelé ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou PGI (progiciels de gestion intégrée), interne à l'entreprise, qu'elle soit prestataire logistique ou non.

- un type de logiciels d'échange de données informatisées (EDI, pour *Electronic Data Interchange*) permettant la coordination et la mise en réseau des informations entre deux ou plusieurs entreprises évoluant au sein de la même chaîne logistique globale.

Les ERP sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (approvisionnement, production, ventes, service après-vente, finances, etc.) qui permettent de traiter efficacement la demande des clients par la centralisation informatisée de l'ensemble des données recueillies (codes à barres, suivi administratif, commandes, etc.). Cette technique permet le suivi du fonctionnement de l'entreprise et de ses flux. Les ERP sont paramétrés de façon à correspondre, au plus près, aux besoins des entreprises pour répondre en temps réel aux attentes des entreprises et des clients. Le

principe de ce logiciel de gestion intégrée est la segmentation en modules de gestion regroupant les informations correspondant aux différentes fonctions de la *supply chain*. En général, l'ERP spécialisés logistique comporte cinq grands modules qui offrent une vision globale de l'entreprise.

Le premier module gère l'ensemble des données de référence des articles au sein, par exemple, d'un entrepôt ou d'une plate-forme. Ce module intègre les codifications des références, leur rattachement à des composants et un certain nombre d'attributs permettant l'identification des produits, leur date d'arrivée dans le stock, leur date de péremption.

Le deuxième module correspond à la fonction gestion des achats, de l'approvisionnement et des mouvements de stocks. Selon les logisticiens, ce module est primordial dans le suivi des flux physiques, puisqu'il informe en temps réel sur les mouvements d'entrée et de sortie des marchandises, sur leur approvisionnement en fonction des commandes, et sur l'archivage des contrats d'achat établis entre l'entreprise et ses fournisseurs. Cela permet un suivi efficace du stockage, mais aussi des relations commerciales entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Le troisième module, qui regroupe l'administration des ventes, les expéditions et le transport, permet la centralisation des commandes des clients, reçues en général par télétransmission (e-mail, fax et, dans certains cas, par téléphone), des informations clients (ancienneté, nouveauté, type de commandes, litiges, etc.) et des lieux de livraison. Dans ce module d'ERP se trouvent aussi la planification des expéditions (prévisions des dates de livraison, trajets, temps de trajet, etc.) et le suivi des livraisons une fois la commande entérinée (bonnes réceptions, retours, pertes, etc.).

Le quatrième module concerne la gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO), en renseignant les logisticiens sur les ordres de fabrication et la planification de celle-ci. Cela permet de quantifier les stocks à venir par rapport à l'espace de stockage nécessaire, mais aussi leur type de conditionnement et leur mode de livraison (par lots par exemple). Ce type d'information permet non seulement de connaître le niveau d'occupation des sols dans les entrepôts ou les plates-formes, mais aussi de planifier les

ressources en main-d'œuvre nécessaires à la manutention et à la transformation des marchandises.

Enfin, le cinquième module rassemble les quatre autres modules, à travers la gestion de projet. Ce module permet le pilotage opérationnel en prenant en compte la répartition des tâches et leur délai de réalisation en fonction du plan économique décidé pour chaque application de l'entreprise. Il sert à mettre en cohérence l'ensemble des gestions et des fonctions de l'entreprise. Selon la littérature gestionnaire et logisticienne, la gestion de projet intégrée dans le progiciel ERP est la plus importante, puisqu'elle permet l'anticipation et la planification des activités logistiques. Ce module est issu directement d'une méthode organisationnelle utilisée traditionnellement dans l'industrie appelée MRP<sup>36</sup> (*Manufacturing Resources Planning*).

Les avantages des ERP sont nombreux. Ils permettent l'unification des données pour gérer l'ensemble du procès logistique de l'entreprise, en centralisant toutes ses données dans une seule base de données commune. Un autre avantage de ces logiciels de gestion est la mise en relation des différentes fonctions (stockage, expédition, etc.) dans une seule et même base informatique, ce qui réduit les coûts de dialogue et de compatibilité. Mais, selon certains gestionnaires, les ERP ont encore trop d'inconvénients. En effet, le coût d'achat reste élevé et la mise en place de ces progiciels est compliquée. Même si l'on voit apparaître des logiciels libres qui peuvent être efficaces pour de petites structures. Un autre inconvénient est que l'ERP peut contraindre les entreprises à repenser totalement leur organisation pour la rendre cohérente aux différents paramètres définis par l'ERP. Enfin, la complexité du paramétrage peut induire facilement de mauvaises utilisations. Cela implique le recours à un personnel extrêmement bien formé et expert dans ce type de techniques, ce qui peut entraîner des coûts de main-d'œuvre non négligeables.

<sup>36</sup> Cette méthode peut se définir et se décliner en cinq étapes :

- « - 1<sup>er</sup> étape : déterminer les besoins-clients à certain horizon : le plan de production ;
- 2<sup>ème</sup> étape : déterminer les besoins bruts pour la période de planification : le programme directeur de production ;
- 3<sup>ème</sup> étape : déterminer les besoins nets pour la période de planification ;
- 4<sup>ème</sup> étape : lancement des ordres de fabrication ;
- 5<sup>ème</sup> étape : ordonnancement des travaux. » (M. Fender, Y. Pimor, 2008, pp. 362-363)

L'EDI est une des preuves les plus remarquables de l'existence réelle de la *supply chain*. En effet, cette technique informatique (échange de données informatisées ou *Electronic Data Interchange*) correspond à l'échange de données commerciales et comptables entre une entreprise et ses partenaires, impliquant la mise en place d'outils et de normes de compatibilité informatiques. Nous l'avons vu, l'importance des flux informationnels de l'aval vers l'amont dans une organisation à flux tirés et en juste-à-temps est primordiale. Sans remontée des besoins réels des clients, la production, mais aussi l'approvisionnement en matières premières, ne peuvent démarrer. L'EDI permet l'interfaçage de toutes les fonctions appartenant à la chaîne globale d'approvisionnement. Cependant, il peut y avoir, et c'est souvent le cas, plusieurs EDI dans une *supply chain*. Selon Pimor et Fender, l'EDI peut être défini comme une « *mise en place entre entreprises et à l'intérieur d'entreprises ou de groupes participant à une supply chain, de scénarios normalisés d'opérations et de transferts d'informations à l'aide de protocoles, langages, normes de télécommunications ou de codes à barres, etc., permettant de réaliser, suivre et contrôler des transferts de marchandises avec tout leur accompagnement technique (transport et manutention), commercial et financier en réalisant chaque fois que possible les transferts de données d'ordinateur à ordinateur.* » (Y. Pimor, M. Fender, 2008, p. 672).

L'EDI permet une numérisation des moyens de communications, plus sûre et moins coûteuse. En effet, il rend possibles, via un système de messagerie, des relations commerciales et de partenariats entre plusieurs entreprises sans passer par le téléphone ou le fax, coûteux en impression (encre, imprimantes) et en papier. Au-delà des économies d'échelle, l'EDI laisse des traces écrites mais stockées dans les disques durs des ordinateurs des entreprises en relation, qui peuvent être retrouvées très rapidement, ce qui n'est pas le cas quand l'archivage est manuel. Mais l'avantage le plus certain de l'EDI est sa capacité à mettre en réseau les acteurs d'une *supply chain* et de réduire drastiquement les coûts liés à l'immobilisation ou à la rupture des stocks, en informant ces acteurs des moyens mis en œuvre pour la production

d'une marchandise, ses besoins, ses encours et enfin sa livraison. Autrement dit, l'objectif de cette technique informationnelle est de répondre au plus près des prévisions et de la commande client en informant les entreprises faisant partie d'une *supply chain*, à chaque étape, des attentes en termes de besoins et de moyens pour la production et l'acheminement des marchandises.

La « raison technique », pour répondre aux attentes de la « raison organisationnelle » et aux contraintes imposées par la « raison économique », est devenue un enjeu majeur de la logistique moderne. Les techniques de production de données, couplées aux techniques d'analyse et d'échanges de données informatisées, permettent la cohérence organisationnelle portée par le flux tendu (pilotage par l'aval et juste-à-temps). Il y a donc un mouvement de va-et-vient entre possibilités organisationnelles et possibilités techniques opérationnelles. Ce mouvement de rationalisation est en cours. En effet, les chercheurs et les ingénieurs en logistique cherchent à améliorer sans cesse la continuité des flux physiques, en améliorant la qualité des techniques de recueil, d'analyse et d'échange des flux informationnels et permettre ainsi de maintenir tendu le flux tendu. A l'heure actuelle, les recherches portent sur les améliorations informatiques et de normalisation, permettant l'hybridation entre les ERP, les EDI et les techniques RFID.

\*\*\*\*\*

Ce chapitre a le mérite de mettre à plat les différents structurants de la rationalisation de la logistique et de montrer les grandes tendances qui pénètrent peu à peu dans les entreprises, que leur logistique soit en compte propre ou en compte pour autrui. Cette mise à plat nous permet de montrer la cohérence entre les différentes raisons qui participent de la rationalisation de la logistique. Cette rationalisation montre à quel point la réduction des coûts est omniprésente dans tout le procès logistique. Ainsi, le flux tendu, la réorganisation spatiale et temporelle, les techniques d'amélioration de la fluidité des flux de marchandises et les techniques de transmission de l'information

sont à prendre dans leur globalité pour comprendre les transformations que connaît la logistique depuis près de vingt ans. Mais ces exemples de rationalisation, qui ont une certaine effectivité sur le terrain, ne sont pas pour autant la réalité pour toutes les entreprises. Les entreprises prestataires de services logistiques ont les capacités d'investissement pour mettre au point l'ensemble des structurants de la rationalisation de la logistique. En revanche, les petites entreprises de transport, extrêmement nombreuses en France, ont beaucoup de difficultés à intégrer ces structurants, ce qui a parfois pour conséquence une dépendance totale par rapport aux grandes entreprises qui bénéficient des moyens de rationaliser l'ensemble de leur *supply chain*.

Ce chapitre permet aussi de comprendre la structuration des idées gestionnaires et logisticiennes autour de l'efficacité productive de la logistique. Mais il révèle aussi un vide qu'il faut combler. En effet, lorsque l'on s'intéresse à la littérature gestionnaire de recherche en logistique, on s'aperçoit très vite qu'il manque un élément pourtant vital de la *supply chain* : le travail. A part les travaux de quelques sociologues qui ont étudié le transport routier de marchandises et que nous aborderons dans les chapitres suivants, nous n'avons pas trouvé de littérature sociologique traitant des effets de la rationalisation de la logistique sur le travail. C'est ce que nous proposons de faire dans les parties 2 et 3, en montrant comment la rationalisation de la logistique a transformé et transforme encore en profondeur le travail et les professions de la logistique.



## ***Conclusion***

Cette partie a permis de comprendre le cheminement historique de la logistique durant ces deux derniers siècles. Elle est passée d'une technique militaire à une technique industrielle, puis à une approche en tant que démarche visant à maîtriser la science des flux. Une des conséquences de cette démarche est l'importance cruciale accordée par les professionnels de la logistique et les gestionnaires aux flux d'informations et aux systèmes informationnels.

Mais la simple explication du passage d'une étape A à une étape C (voir figure n° 1, p. 29) ne suffit pas à comprendre pourquoi la logistique s'est rationalisée dans ce sens. Dès lors, l'explication de la place occupée par la logistique dans le modèle productif en flux tendu, à travers les rationalisations de la production et de la distribution, permet de mieux rendre compte de la cohérence de sa rationalisation.

Le décor planté, il nous restait à voir la forme prise par la rationalisation de la logistique et à en décrire les ressorts. Ainsi, cette rationalisation en *supply chain* est à comprendre avant tout par la volonté de réduire drastiquement les coûts logistiques et de conquérir de nouveaux marchés en tant que leviers de compétitivité pour les entreprises. Dans ce but, les experts en logistique se sont fortement inspirés des rationalisations de la production et de la distribution et de leur organisation en flux tendu. Cette organisation est articulée autour d'une redéfinition de la carte géographique des zones logistiques et d'un décloisonnement des entreprises de production et de distribution à travers l'externalisation des fonctions logistiques. Pour que tout cela soit possible, la logistique se dote de techniques capables de répondre aux transformations dues au processus de rationalisation. Ces techniques sont de deux types. L'un permet d'améliorer la prise en charge des flux de marchandises, l'autre de gérer les flux informationnels, devenus centraux dans l'organisation de la logistique en *supply chain*.

Ces transformations ont des conséquences sur les organisations et le procès de travail. Quels sont les effets de la réduction des coûts, du flux tendu et des techniques de gestion des flux de marchandises et d'informations ?



## ***PARTIE 2***

### **Pour une sociologie du travail dans la logistique**

## ***Introduction***

La rationalisation de la logistique en *supply chain*, pour être cohérente avec ses stratégies économiques, son organisation et ses techniques, impacte une autre raison : la raison du travail (figure 13). Pourtant, il semble que celle-ci soit totalement absente des réflexions et théories gestionnaires. Nous proposons donc, dans les parties suivantes,

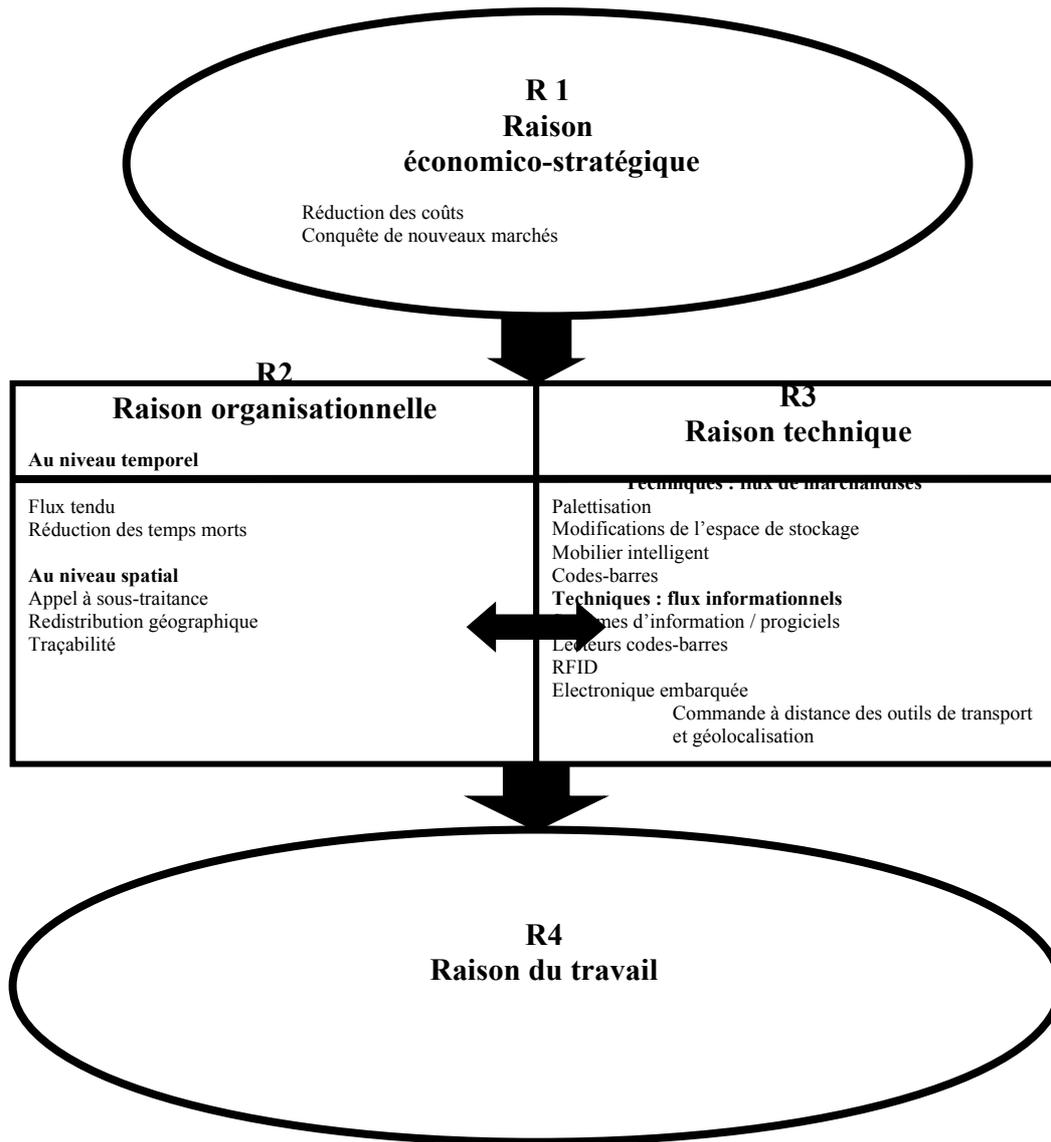
une analyse sociologique du travail dans la logistique et de ses spécificités.

Le quatrième chapitre offre un état des lieux, par l'intermédiaire de données statistiques, du poids de la logistique et du transport routier de marchandises dans l'économie française et au niveau de l'emploi. Ce chapitre traite aussi des métiers et formations habituellement rencontrés dans la logistique.

Le cinquième chapitre propose une méthode théorique pour appréhender la question du travail dans la logistique via un concept, la relation salariale, issu des travaux de Jean-Pierre Durand, qui a la particularité d'offrir une analyse transversale sur l'organisation du travail, le rapport avec la hiérarchie, la politique de rémunération et la nature du syndicalisme.

Le sixième chapitre s'intéresse aux collectifs de travail et aux identités professionnelles collectives. En effet, la nouvelle organisation du travail au sein de la *supply chain* restructure ces identités des salariés d'exécution de la logistique et du transport. Dès lors, quelles sont ces nouvelles identités ? Sont-elles collectives, alors que la relation salariale tend vers l'individualisation ?

**Figure 13 : Schéma de la rationalisation de la logistique en supply chain**



Source : M. Raffenne

## ***CHAPITRE 4***

## Chapitre 4

## **L'emploi et le travail : les oubliés de la *supply chain***

Depuis le début de notre exposé, nous ne faisons que définir et décrire la logistique en nous inspirant fortement de la littérature gestionnaire, dans le but d'apporter une réflexion globale et interdisciplinaire sur ce qu'est la logistique, sur ce qu'elle représente dans le paysage industriel et sur ses ambitions. Il faut aussi rappeler que les ouvrages sociologiques sur la logistique portent en grande majorité sur le transport. Nous proposerons donc ici d'analyser la logistique sous sa forme globale de *supply chain* par les prismes de l'emploi et du travail, grands absents des théories et des débats gestionnaires et sociologiques. En effet, la gestion est trop souvent soumise aux exigences des entreprises qui recherchent, comme nous l'avons vu dans les chapitres 2 et 3, prioritairement des gains de productivité. Or, ces travaux s'appuient sur des méthodes théoriques souvent déconnectées de certaines réalités empiriques et considèrent le travail comme un coût. De plus, la recherche de l'optimisation du procès logistique fait fi des rapports sociaux, alors qu'ils sont la clé du bon fonctionnement de la *supply chain* et de son efficacité productive.

Une très grande partie de la littérature gestionnaire décrit le procès logistique comme s'il s'auto-suffisait, sans exécutant pour l'exécuter et sans

dirigeant<sup>37</sup> pour la diriger. Nier cette évidence, c'est occulter l'essence même de la logistique. En analysant cette littérature gestionnaire, nous avons constaté que, bien souvent, les descriptions faites de la logistique et de la *supply chain* sont idéalisées ou tentent d'approcher un idéal impossible à atteindre. De sorte que les impacts des différentes « raisons » qui interviennent dans le processus de rationalisation de la logistique sont indolores et « presque naturels »<sup>38</sup>. Or, cet idéal ne peut nous satisfaire d'un point de vue sociologique, car il occulte malgré lui des questions essentielles auxquelles nous allons tenter de répondre. Avant de rentrer dans l'analyse sociologique du travail dans la logistique, nous ferons un point sur la composition sociologique des salariés travaillant au sein de la *supply chain* (1). Puis nous ferons une typologie des différents postes importants, en expliquant à chaque fois leurs fonctions dans la *supply chain* (2).

## 1. L'emploi dans la logistique et le transport

La logistique et le transport (compris aujourd'hui dans la *supply chain*) sont loin d'être négligeables si on les rapporte à l'ensemble de l'économie française. Dans l'Hexagone, ils représentent à eux deux un chiffre d'affaires de 69 milliards d'euros, soit 34 milliards d'euros pour la logistique (répartis également entre la logistique pour compte d'autrui et la logistique en compte propre) et 35 milliards pour le transport terrestre de marchandises (dont 31 milliards uniquement pour le transport routier de marchandises<sup>39</sup>). L'ensemble du transport et de la logistique emploie, en 2007,

---

<sup>37</sup> Certains ouvrages font état de l'exécution en termes d'activité, mais l'analyse du procès de mise en œuvre est en générale absente. En revanche, la question des dirigeants d'entreprises logistiques est plus souvent abordée, mais, là encore, son traitement reste vague sur les formes de management, sur les types et les rapports hiérarchiques.

<sup>38</sup> Notre objectif n'est pas ici de jeter l'opprobre sur les analyses gestionnaires et sur la gestion (nous ne sommes pas en rivalité), mais d'apporter un débat qui, nous l'espérons, participera de la connaissance de la logistique et de son fonctionnement.

<sup>39</sup> A titre indicatif, le chiffre d'affaires global de l'industrie chimique en France représente 81,2 milliards, alors que celle-ci est extrêmement pourvoyeuse d'investissements lourds.

1 516 000 personnes, dont 1 193 000 emplois sont spécifiques à la logistique et au transport et 323 000 sont des emplois considérés comme supports (secrétaires, cadres administratifs, comptables, etc.)<sup>40</sup>. Cette vision d'ensemble mérite que l'on s'attarde sur ces chiffres, en étudiant les données statistiques qui concernent la logistique (1.1). Puis nous dégagerons les chiffres se rapportant à l'emploi dans le domaine du transport routier de marchandises (1.2).

### 1.1 Les données chiffrées dans la logistique

La logistique emploie 811 000 personnes, dont 624 000 sont des emplois spécifiques à la fonction. Contrairement aux transports, la logistique est encore majoritairement assurée en interne, c'est-à-dire en compte propre, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3. Rappelons qu'en 2007, les prestataires spécialisés dans la logistique, donc pour compte d'autrui, représentent seulement 22 % des emplois du secteur. Cependant, ce chiffre est à pondérer. Certes, il signifie que 78 % de l'emploi dans la logistique se trouvent encore en interne, mais au vu de la courte histoire de la *supply chain*, ce chiffre de 22 % est tout de même important. En effet, il ne faut pas oublier qu'il y a encore trente ans, pratiquement 100 % de la logistique des entreprises était effectuée en interne. De plus, lorsque l'on analyse de près ces chiffres, les vingt principaux opérateurs logistiques pour compte d'autrui réalisent 40 % de l'activité logistique en France. Enfin, cinq groupes prestataires logistiques représentent à eux seuls 20 % de l'activité globale de la logistique au niveau national.

Au niveau de la main-d'œuvre, 77 % des emplois dans la logistique sont des emplois spécifiques, contre 23 % d'emplois support. Les emplois de la

---

<sup>40</sup> Ces chiffres sont issus de l'enquête effectuée par le Sesp du ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer et de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), en mars 2007.

logistique sont en grande partie des emplois peu ou pas qualifiés : 76 % des salariés dans la logistique sont ouvriers qualifiés ou non-qualifiés et employés<sup>41</sup>. Le taux d'encadrement<sup>42</sup> est particulièrement faible dans ce secteur, puisqu'il atteint à peine 9 %, contre 18 % en moyenne dans le reste de l'économie marchande. Si l'on ajoute les professions intermédiaires<sup>43</sup>, le taux est alors de 24 %. La logistique est à dominante masculine, puisqu'elle emploie seulement 18 % de femmes, réparties dans tous les services du secteur, contre 37 % dans l'économie marchande. Les salariés de la logistique sont assez jeunes : le tiers a moins de 34 ans. Enfin, il est à noter que les entreprises de logistique pour compte d'autrui emploient 134 000 salariés dans les métiers spécifiques à la logistique, dont 40 000 sont intérimaires, soit près d'un tiers de l'effectif. Ces intérimaires sont en grande majorité des ouvriers qualifiés ou non qualifiés. Le taux d'intérimaires dans la logistique est assez élevé par rapport à l'ensemble des ouvriers dans l'économie marchande : il s'élève à plus de 14 %, contre 7 % dans l'ensemble des emplois ouvriers. En cinq ans, cette part a augmenté de 3 points, puisqu'en 1999, la part de l'emploi intérimaire dans la logistique était de 11 %. Sylvie Hamon-Cholet et Agnès Lerenard expliquent, en détaillant un peu plus, l'utilisation d'une main-d'œuvre intérimaire dans la logistique en soulignant que *« si pour lisser les pics d'activité induits par la conjoncture ou la saisonnalité de la demande, il est possible pour la production de biens d'avoir recours au stockage, cette possibilité n'existe pas dans la logistique. De ce fait, l'intérim y est très développé. En particulier, 22 % des manutentionnaires, 16 % des conducteurs de chariots élévateurs et 12 % des ouvriers du tri et de l'emballage sont dans ce cas. »* (S. Hamon-Cholet, A. Lerenard, 2001).

---

<sup>41</sup> L'INSEE regroupe dans la même catégorie « ouvriers et employés » :

- les ouvriers qualifiés de manutention, les conducteurs de chariots élévateurs et caristes,
- les magasiniers qualifiés,
- les ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés
- les dockers
- les manutentionnaires non qualifiés
- les conducteurs d'engins lourds de levage
- les conducteurs d'engins lourds de manœuvre.

<sup>42</sup> Selon l'Insee, l'encadrement comprend les ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels, et les ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement.

<sup>43</sup> Toujours selon l'Insee, les professions intermédiaires comprennent les responsables d'entrepôt, de magasinage, du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de la manutention.

Le salaire net mensuel moyen dans la logistique est assez faible comparé aux autres secteurs. Ce salaire (moyenne calculée sur l'ensemble de la pyramide hiérarchique de la logistique : cadres, professions intermédiaires, ouvriers qualifiés et non qualifiés) est, en 2004, de 1 590 € net, contre 1 869 € dans l'ensemble de l'économie. Si le salaire net mensuel moyen dans la logistique est faible, il s'explique en partie par le fait que le nombre de cadres et de professions intermédiaires l'est tout autant. De plus, ce salaire est à relativiser par rapport au grand nombre de moins de 30 ans peu qualifiés ou sans qualification qui travaillent dans la logistique et qui sont notamment surreprésentés dans la manutention. Un cadre dans la logistique gagne en moyenne 3 157 € net par mois, un ouvrier non qualifié perçoit en moyenne un salaire net mensuel de 1 217 €.

## **1.2 Les données chiffrées de l'emploi dans le transport routier de marchandises**

Le transport routier de marchandises emploie en France, en 2004, 705 000 personnes, dont 569 000 en emplois spécifiques<sup>44</sup> et 136 000 en emplois supports. Comme nous l'avons déjà dit, le transport routier de marchandises est externalisé à 67 % en termes d'emplois, dans quelques 41 118 entreprises. Une flotte de 450 000 véhicules de plus de 3,5 tonnes correspond à ces emplois. 73 % des entreprises de transport routier de marchandises comptent moins de six salariés.

Les emplois dans le transport routier de marchandises sont, comme dans la logistique, en très grande majorité des emplois d'ouvriers qualifiés et non qualifiés. On retrouve en effet dans le TRM 74 % d'ouvriers qualifiés (conducteurs routiers de marchandises et grands routiers) et 6 % d'ouvriers non qualifiés, dont la plupart sont sédentaires puisqu'il s'agit principalement

---

<sup>44</sup> Le Sesp regroupe dans les emplois spécifiques les conducteurs routiers, les conducteurs livreurs et coursiers, les cadres et les responsables et employés d'exploitation des transports de marchandises.

d'agents de manutention. En revanche, la part des cadres dans le TRM est plus faible que dans la logistique : seulement 4 %. Ce chiffre atteint péniblement les 13 % si l'on y ajoute les professions intermédiaires. De plus, le TRM emploie 9 % d'employés considérés comme emplois supports par les statisticiens. La proportion relativement importante, si on la compare au reste de l'économie marchande, d'employés dans le transport routier de marchandises est à interroger. Le terme statisticien d'« emplois supports » ne nous satisfait pas. En effet, il est flou et laisse penser que ces emplois sont annexes et périphériques au transport. Sont comptabilisés dans ces 9 % l'ensemble des employés du transport. Si l'on regarde d'un peu plus près, qui compose cette catégorie ? On s'aperçoit rapidement que les agents d'exploitation des transports, les transitaires (dits agents de transit) et les agents commerciaux des transports, qui n'ont pas de responsabilité hiérarchique au sein des entreprises de transport, sont pour la plupart compris dans cet ensemble. Or, ces emplois sont loin d'être des emplois supports et annexes. Au contraire, ils sont éminemment logistiques. Ils sont même un des révélateurs du contenu de l'activité de la *supply chain*, de l'importance des flux d'information dans le procès logistique et de l'avènement du flux tendu, c'est-à-dire de la rationalisation de la logistique.

Le taux de femmes qui travaillent dans le transport routier de marchandises est de 7 %, c'est-à-dire presque trois fois moins que dans la logistique et cinq fois moins que le taux d'emploi des femmes dans l'ensemble de l'économie. Dans le transport routier de marchandises élargi (TRM, messagerie et express), le taux de conductrices routières de marchandises est de 4 %. Il y a donc une sous-représentation des femmes dans le transport. Cette sous-représentation reste à interroger, mais certaines pistes<sup>45</sup> peuvent nous éclairer.

---

<sup>45</sup> Nous n'aborderons pas ici la question du genre dans la logistique et dans les transports. Mais, lors de notre enquête, nous avons interrogé une femme conductrice routière de marchandises. Les pistes qui seraient intéressantes, selon nous, à interroger sont de plusieurs ordres :

- de l'ordre des préjugés entretenus par les transporteurs, les routiers et les femmes elles-mêmes sur le métier.
- de l'ordre du rôle imposé par une société dominée par les hommes, qui cantonne les femmes à un rôle de mère de famille soi-disant incompatible avec les contraintes du métier de conducteur routier de marchandises.

Enfin, contrairement à la logistique, les salariés des transports sont en moyenne plus vieux, puisque les moins de 30 ans ne représentent qu'un salarié sur six. Une faible proportion qui peut s'expliquer par un manque d'attractivité de la branche transports (conditions de travail et pénibilité, salaires...).

Le salaire net moyen dans le transport est, à l'instar de la logistique, assez faible par rapport à l'ensemble de l'économie marchande, puisqu'il est de 1 579 € net. Si le salaire net moyen est plus bas que celui de la logistique, cela s'explique en partie par la faible représentation des cadres et des professions intermédiaires dans le transport routier de marchandises (deux fois moins importante que dans la logistique). Mais si l'on veut être plus précis dans l'analyse, les catégories professionnelles dans le transport routier de marchandises sont, à l'exception de l'encadrement, mieux rémunérées. En effet, les professions intermédiaires perçoivent un salaire net moyen de 2 182 €, contre 1 936 € dans la logistique. Pour cette catégorie, cette différence s'explique en partie par l'importance des postes des professions intermédiaires comme les agents d'exploitation des transports (non cadres), dans le procès de transport. Une autre raison de cette différence est la moindre représentation de la maîtrise de proximité due à la spécificité du procès de transport par rapport à la logistique. Or, la présence des professions de la maîtrise de proximité, moins bien payées que certains métiers compris dans les professions intermédiaires - et même si cette présence tend à disparaître ou à se transformer dans la logistique - a pour effet de tirer la moyenne des salaires des professions intermédiaires vers le bas.

Enfin, le salaire des ouvriers qualifiés, autrement dit les conducteurs routiers du transport de marchandises, est plus élevé en général que le salaire des ouvriers qualifiés de la logistique, puisque le salaire net moyen des routiers et grands routiers est de 1 454 €, celui des conducteurs livreurs ou coursiers est de 1 335 €. Pour les conducteurs routiers et grands routiers, la différence de salaire s'explique en grande partie par la différence du temps hebdomadaire et mensuel de travail effectif. Les conducteurs routiers de marchandises travaillent plus longtemps que les autres salariés : « *Les conducteurs ont des durées*

*hebdomadaires de travail supérieures à celles des ouvriers sédentaires. Pour une semaine normale d'activité, les conducteurs les mieux lotis dépassent de près de quatre heures - et les moins bien lotis de plus de seize heures - le temps de travail hebdomadaire moyen des ouvriers sédentaires (environ 39 heures à l'automne 1999) » (P. Hamelin, 2000). En 2007, le temps de travail hebdomadaire moyen des conducteurs routiers de marchandises a diminué, mais il reste largement supérieur au temps de travail hebdomadaire moyen des autres salariés, tous secteurs confondus. Le ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement durable<sup>46</sup> rappelle qu'« en 2005, les grands routiers du TRM élargi travaillent en moyenne 47,1 heures par semaine, contre 42,5 heures pour les conducteurs "courte distance", soit 4,6 heures de plus, si l'on ne considère que les semaines de travail "complètes" (cinq jours et plus) ». Si l'on alignait le temps de travail des conducteurs routiers et grands routiers sur celui de l'ensemble des ouvriers qualifiés des secteurs public et privé, la rémunération des premiers serait alors bien plus faible que celle des seconds. Pour ce qui est des conducteurs livreurs ou coursiers, leur salaire est sensiblement le même que celui des ouvriers qualifiés de la logistique, car leur temps de travail hebdomadaire moyen effectif est identique. Enfin, les cadres du transport perçoivent un salaire net moyen moins important que ceux des autres secteurs, en partie du fait que beaucoup d'entre eux ont le double statut de « patrons et conducteurs routiers de marchandises » (indépendants). Les patrons routiers touchent un revenu mensuel proche de celui des conducteurs routiers de marchandises salariés, car ils évoluent dans un marché concurrentiel exacerbé, résultat d'une extrême externalisation du transport (voir chapitre 1), et doivent donc limiter leurs rémunérations pour rester compétitifs.*

## **2. Les métiers de la logistique et leurs formations**

---

<sup>46</sup>[http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/BS\\_janv\\_2007\\_\\_\\_CH\\_3\\_cle06f74b.pdf](http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/BS_janv_2007___CH_3_cle06f74b.pdf)

La plupart des ouvrages que nous avons lus occultent directement ou indirectement le cœur même du système productif, c'est-à-dire l'activité de travail. Dans un article rédigé pour le compte des *Annales des mines*, Joseph Beaurain, consultant en logistique, pose une question intéressante : « Qui sont les hommes et les femmes de la *supply chain* ? » (J. Beaurain, 2006). Cette question, qui est au cœur de notre interrogation, n'obtient cependant pas, dans cet article, de réponse à la hauteur de ce que l'on escomptait. En effet, nous nous attendions, avec un tel titre, à un panorama de l'ensemble des métiers et des individus qui les occupent au sein de la *supply chain*. Surtout lorsque la plupart des logisticiens montre que celle-ci ne peut fonctionner sans la mise en cohérence de toutes les fonctions qui composent cette chaîne globale. Certes, l'auteur décrit assez bien les qualités et les compétences des entrepreneurs et des ingénieurs de la *supply chain*, mais il s'arrête là. Pourtant, de nombreux métiers interviennent dans le monde logistique, que les individus qui les exercent soient exécutants ou cadres, employés ou professions intermédiaires. En particulier depuis la diversification des offres des transporteurs routiers et l'émergence des grands prestataires logistiques.

En outre, il apparaît que les formations logistiques se développent fortement depuis quinze ans, du CAP/BEP aux diplômes d'ingénieurs et de managers logisticiens. Ces formations montrent l'importance du travail dans la *supply chain* et sont en même temps un des nombreux révélateurs de la rationalisation logistique. Comme nous l'avons montré dans le chapitre 3, les transformations de la logistique intègrent de nouveaux modes d'organisation et de techniques nécessaires, selon les logisticiens, pour faire fonctionner la *supply chain* de la manière la plus efficace, en tant que garante des flux et courroie de transmission entre la production et la distribution. Nous verrons dans un premier temps certains métiers et les formations de l'encadrement de la logistique (2.1). Dans un deuxième temps, nous décrirons certains métiers des professions intermédiaires et de l'exécution, ainsi que leurs formations (2.2).

## 2.1 L'encadrement dans la logistique

Avant l'apparition du flux tendu et de la *supply chain*, le travail logisticien chez les cadres était peu valorisé, à tel point que ce travail était, selon les dires de certains cadres dirigeants, une « voie de garage », ou ressenti comme tel, pour les anciens cadres jugés peu « compétents ». Ceux-ci, lorsqu'ils étaient devenus trop âgés aux yeux de leurs dirigeants ou qu'il fallait libérer un poste, étaient très souvent nommés à la tête du département logistique ou étaient intégrés au sein de l'équipe logistique, comme nous l'expliquent Paul, ancien cadre marketing d'une grande entreprise de production d'outils de construction et de bricolage, et Roger, cadre commercial dans l'informatique recyclé en responsable adjoint des opérations logistiques d'une filiale de 85 salariés :

*« En fait, j'ai 55 ans... Quand j'en avais 40, je travaillais comme cadre pour le département marketing de l'entreprise. Et puis un jour, mon patron est venu me voir... ou plutôt il m'a convoqué... pour me dire que mes idées n'étaient plus dans l'air du temps et qu'il fallait que je pense à un poste moins créatif... plus pépère... vous voyez ?... Je savais très bien que c'était une excuse, car en fait il voulait placer le fils d'un de ses amis à ma place... ce qu'il a fait d'ailleurs. Et comme on ne virait pas les cadres de mon âge à ce moment-là, il m'a proposé de devenir le responsable du service logistique, à l'époque on savait tous [les cadres de l'entreprise] ce que ça voulait dire quand on vous proposait le service logistique : c'était le placard. »*

(Paul, 55 ans, ancien cadre marketing d'une grande entreprise de production d'outils de construction et de bricolage)

*« On m'a proposé ce poste suite à une restructuration d'entreprise à la fin des années 80, personne voulait y aller... et c'est tombé sur moi. J'ai failli refuser et même démissionner. Mais... je commençais à voir autour de moi des*

*amis cadres dans l'informatique, justement, qui avaient perdu leur emploi et qui avaient du mal à en retrouver un. J'ai donc accepté en pesant le pour et le contre de ce poste, mais j'y suis allé à reculons. Mon patron de l'époque, pour me remercier du « sacrifice » que je faisais... j'étais un commercial à la base... m'a payé une formation qui m'a réconcilié avec la logistique. Aujourd'hui, avec du recul, je me dis que j'ai bien fait d'accepter. »*

(Roger, 47 ans, cadre commercial dans l'informatique recyclé en responsable adjoint des opérations logistiques d'une filiale de 85 salariés)

Si la logistique était considérée comme une façon de « finir sa vie âgée » de cadre, elle a aussi longtemps été utilisée par les dirigeants d'entreprises comme un tremplin pour les jeunes recrues. Certains jeunes cadres, dans les entreprises de production et de distribution, étaient envoyés au service logistique pour prendre leurs marques, mais aussi pour que soient testées leurs capacités. Ce passage par la « case » logistique a participé au dénigrement de cette fonction, voire, parfois, a été vécu comme un « bizutage » par ces jeunes recrues. C'est ce que nous confirme Vincent, responsable d'entrepôt d'une entreprise de matériaux pour travaux publics :

*« J'ai fait une école de commerce (...). Lors d'un entretien d'embauche, on m'a dit au départ que mes qualifications en marketing et communication intéressaient beaucoup l'entreprise. Mais mon manque d'expérience... je venais de sortir de l'école, j'avais pourtant fait un stage très concluant... ne leur permettait pas de savoir s'ils pouvaient me faire confiance en termes de loyauté. Ils m'ont donc proposé de "faire mes billes" sous la houlette d'un responsable d'un de leurs entrepôts pour une courte durée. Ça a duré quand même deux ans. Et depuis, j'ai pris sa place à son départ en retraite, par choix. »*

(Vincent, 37 ans, cadre, responsable d'entrepôt d'une entreprise de matériaux pour travaux publics)

Depuis l'apparition de la *supply chain*, la logistique est un secteur valorisant. En premier lieu, l'utilisation des nouvelles technologies demande un certain nombre de qualifications et de « compétences » spécifiques et nouvelles. En deuxième lieu, le recentrage industriel vers le savoir-faire d'origine des entreprises de production libère un bon nombre d'activités, inexistantes jusque-là, qui offrent un potentiel de développement majeur. La *supply chain* est devenue un levier de compétitivité qui intéresse fortement les entreprises. L'accès à la fonction de cadre dans la logistique tend à ne plus être une sanction ou un rite initiatique. Une professionnalisation du métier de logisticien est en cours : à écouter les cadres que nous avons interviewés, la logistique est passée du statut de « fourre-tout » au statut de « secteur d'excellence » :

*« C'est clair qu'au départ, mon nouveau job ne me plaisait pas. Et puis j'avais une dent contre mon patron, qui m'avait foutu là. Je l'ai ressenti longtemps comme une injustice. Aujourd'hui, quelque part, je l'en remercie. Comme j'ai l'esprit revanchard, je ne me suis pas laissé abattre, et j'ai commencé à m'instruire sur le secteur [la logistique], notamment les bouquins qui parlent de la logistique comme une science du marketing. Et puis, j'ai demandé dans les premières années des formations, notamment sur la supply chain et la logistique globale d'approvisionnement. Quand j'ai vu la potentialité d'un tel concept, je me suis dit que... eh ben, que je pouvais revenir en haut de l'échelle. Et j'avoue que j'ai pris un malin plaisir à montrer à mon patron qu'il avait plutôt intérêt à me faire confiance s'il voulait gagner de nouvelles marges de profit. »*

(Paul, 55 ans, ancien cadre marketing d'une grande entreprise de production d'outils de construction et de bricolage)

*« Suite à la formation que j'ai faite, j'ai mis en place un service supply chain dans mon entreprise. Grâce à cela, on a pu évaluer les coûts de structure*

*de notre logistique, et le manque à gagner... Ben le truc c'est que je me heurtais à des murs à chaque fois que je montrais qu'on pouvait faire autrement. On m'a répondu pendant longtemps que... euh... qu'au moins on savait où on en était et que mon concept de supply chain nous dirigeait vers l'inconnu. À cette époque, c'est vrai que l'entreprise perdait de l'argent, et moi au contraire je leur disais d'investir dans des infrastructures qui me permettraient de mettre en place une logistique à bas coûts. Donc suite à l'évaluation que j'ai faite de notre logistique, j'ai donc fait un rapport en montrant les nœuds qui nous empêchaient d'être efficaces et je leur ai montré comment la supply chain pouvait défaire ces nœuds. Ils m'ont enfin pris au sérieux et l'entreprise a beaucoup investi dans des systèmes d'information. »*

(Roger, 47 ans, cadre commercial dans l'informatique recyclé en responsable adjoint des opérations logistiques d'une filiale de 85 salariés)

*« Alors moi, ç'a été assez simple, plutôt naturel même. Comme dirait mon fils, j'ai "kiffé" direct le boulot. Faut dire que le gars avec qui j'étais était assez charismatique et surtout, il aimait faire ce qu'il faisait. Ça m'a rassuré... Parce que... euh... j'avais peur de me retrouver avec un vieux cadre aigri qui t'explique pas grand-chose. Mais en fait pas du tout, il m'a montré les ficelles du boulot et moi j'y ai apporté ma jeunesse. (...) On a complètement restructuré l'entrepôt, et aujourd'hui ça marche bien, même si par moments c'est un peu stressant. »*

(Vincent, 37 ans, cadre, responsable d'entrepôt d'une entreprise de matériaux pour travaux publics)

Nous avons choisi de séparer le travail des cadres en deux fonctions distinctes, car nous pensons que les enjeux ne sont pas les mêmes suivant la place que l'individu occupe dans la chaîne logistique. Chaque type a sa propre formation qualifiante. Il y a donc des cadres qui occupent des fonctions stratégiques (2.1.1). Et d'autres qui prennent en charge les fonctions organisationnelles et opérationnelles de la logistique (2.1.2).

### 2.1.1 L'encadrement stratégique de la *supply chain*

Le premier type de cadre est donc plutôt tourné vers les stratégies de développement et de management de la logistique et demande une qualification plus poussée démarrant théoriquement à bac + 4 en théorie (maîtrise, master 1). Dans la pratique, il faut, en général, un bac + 5 (diplôme d'ingénieur, DESS, etc.)<sup>47</sup> ou avoir gravi les échelons pendant plusieurs dizaines d'années, ce qui devient de moins en moins possible.

Il existe empiriquement autant de dénominations de postes que d'entreprises lorsqu'il s'agit de désigner le management de la *supply chain*, ce qui rend parfois la lecture sociologique difficile. Cependant, nous nous arrêterons sur trois postes qui ont une fonction stratégique<sup>48</sup> au sein de la *supply chain* : le consultant en logistique, le directeur logistique *supply chain* et l'ingénieur logistique. Ces trois postes ou types de poste participent au management en amont et à la conception des politiques logistiques, comme la conquête de nouveaux marchés et la réduction des coûts, impulsées par la « raison économique-stratégique ».

Le consultant logistique est extérieur à l'entreprise, il intervient à la demande de celle-ci, sous forme de prestations de services. Sa fonction est de mettre en œuvre une offre logistique capable de répondre aux attentes de l'entreprise, mais aussi d'intégrer au sein de la même chaîne les fournisseurs et les clients de cette entreprise, comme le souligne Benoît, consultant en logistique, en portant un regard réflexif sur sa profession :

---

<sup>47</sup>Par exemple : masters professionnels (logistique, management et économie des réseaux, responsable logistique internationale, finance et logistique), diplômés de grandes écoles (ESCE logistique internationale, ESCEM Supply chain management, ESSEC- MBA logistique et production, etc.).

<sup>48</sup>En effet, selon la taille de l'entreprise, sa forme de logistique et son cœur de métier, les divers postes d'encadrement, mais aussi d'exécution, n'ont pas toujours la même appellation. Ainsi, le directeur logistique *supply chain* peut s'appeler directeur du service logistique et marketing, responsable logistique, directeur de la stratégie logistique. Il en va de même pour les autres postes.

*« Le consultant a un regard extérieur, il est mieux à même de voir les difficultés d'une organisation. Il n'a pas, au quotidien, les contraintes de ses clients. Pourtant, il est préférable qu'il les ait déjà vécues. Pour ma part, je suis passé par tous les postes de la logistique, manutentionnaire, chef d'équipe, chef de quai, puis adjoint de la plate-forme dans laquelle je travaillais. Ce que j'aime dans mon métier, c'est de voir la production telle qu'elle sera à partir d'un plan compliqué sur le papier. Il faut imaginer la vie du site, les hommes qui vont y circuler et y travailler, l'exploitation, afin d'en déterminer les points clés, garantir de bonnes bases de départ pour le confort des opérateurs, la qualité du management. »*

(Benoît, 41 ans, consultant en logistique)

Le directeur logistique *supply chain* est un des postes à responsabilité les plus importants dans la hiérarchie de la logistique. Il est, en général, chargé directement de la stratégie logistique de l'entreprise en termes de réduction des coûts et d'efficacité productive. En outre, il est chargé de l'affectation des ressources, de l'intégration et de la gestion logistique de l'entreprise. Mais il est aussi responsable de la stratégie de service clientèle et de la mise en œuvre des modifications liées à la demande des clients. Autrement dit, il est le premier « exécutant » de la « raison économique-stratégique ».

Enfin, l'ingénieur en logistique est à la frontière entre la fonction stratégique et la fonction organisationnelle. Cet ingénieur remplit, en général, quatre missions. Il développe et planifie les activités logistiques. Il résout les problèmes dans le domaine logistique. Il met en œuvre les outils techniques (systèmes d'information, techniques physiques d'entreposage, de stockage et de transport) pour rendre opérationnelle la logistique, en veillant à l'interaction optimale des flux d'informations et des flux de marchandises dans les trois domaines intégrés de la *supply chain* (approvisionnement, production, distribution). Il est aussi chargé de la veille technique pour améliorer le système logistique. On retrouve ces quatre missions dans le témoignage de Stéphane,

directeur du service génie logistique d'une entreprise moyenne prestataire logistique :

*« Je suis ingénieur en logistique, mon travail consiste à mettre en place des solutions techniques et technologiques viables pour les entreprises avec qui je travaille. Alors, selon les types de production... car je travaille avec des entreprises qui fabriquent de l'électroménager, des produits d'entretien, ou qui distribuent des produits frais. Eh bien, je leur propose des outils qui permettent d'améliorer leur acheminement de marchandises, mais aussi les liens qu'ils ont avec leurs fournisseurs par l'intermédiaire de progiciels. Mais je dois aussi, trop souvent d'ailleurs, répondre à l'urgence lorsqu'il y a des problèmes, comme par exemple des problèmes de compatibilité des systèmes informatiques, ou tout simplement des problèmes de place pour le stockage sur les plates-formes... Ce que j'aime bien dans mon métier, c'est d'être à l'écoute de tout ce qui se fait en matière de technologie et d'innovation technique... Et ça, ça bouge tout le temps, en tout cas surtout au niveau du matériel informatique. »*

(Stéphane, 34 ans, cadre ingénieur, directeur du service génie logistique d'une entreprise moyenne prestataire logistique)

### **2.1.2 L'encadrement opérationnel de la *supply chain***

Le deuxième type de cadre dans la logistique est fondé sur suit la main-d'œuvre et le travail d'exécution et assure la gestion des salariés. Le niveau rencontré et demandé se situe à partir du bac + 2 (BTS et DUT)<sup>49</sup>. Mais la tendance actuelle semble être au perfectionnement de ce niveau d'études, soit

---

<sup>49</sup> Par exemple : BTS transport, DUT gestion logistique et transport, DUT qualité, logistique industrielle et organisation, licence professionnelle, etc.

par une troisième année après le bac, soit par l'obtention d'une spécialisation logistique en formation professionnelle par des instituts de formation agréés au niveau national. Ce type de cadre a pour fonction de mettre en place, d'un point de vue opérationnel et organisationnel, les décisions prises par les décideurs stratégiques. On retrouve à ces postes les responsables logistiques, les directeurs d'exploitation logistique et transport, et les responsables d'entrepôts.

Le responsable logistique et le responsable d'entrepôt supervisent la réception des marchandises, le contrôle qualité et organisent leur stockage en coordonnant leur transfert vers les différents quais d'expédition. Pour cela, ils coordonnent et organisent les différentes équipes (voir chapitre 5) dans les entrepôts ou sur les plates-formes. Cette description des différentes fonctions de ces postes étaye la différence entre ceux qui conçoivent les stratégies employées dans telle ou telle situation et ceux qui cherchent à répondre, d'un point de vue empirique, aux exigences du terrain en gérant dans le même espace les flux de marchandises, les flux informationnels et les flux de personnes (réceptionnaires, caristes, préparateurs de commandes, employés d'expédition et de routage, etc.). La prédominance du terrain et l'aspect véritablement organisationnel est bien visible dans les propos de Paul, responsable adjoint des opérations logistiques :

*« Mon entrepôt, c'est la France entière ! Mon service gère, au niveau national, la logistique de tout le réseau de distribution de pièces détachées pour le parc bureautique de plusieurs gros clients. Le réseau comprend vingt stocks régionaux et quatre-vingts points de livraison. Ce maillage permet à une pièce en stock, commandée à 18 heures, d'être disponible dès le lendemain matin à 8 heures. Mais ça, c'est quand tout fonctionne comme prévu. Parfois, la pièce tant attendue tarde à arriver. Le téléphone du service se met alors très vite à sonner. La première étape, c'est de s'organiser pour servir le client. Ensuite, on analyse pourquoi il n'a pas été livré en temps voulu. Enfin, on met en place une*

*action pour que ça ne se renouvelle pas. C'est vraiment au jour le jour un travail de terrain qui demande d'être très vigilant. »*

(Paul, 55 ans, cadre, responsable adjoint des opérations logistiques)

Les passerelles entre le deuxième et le premier type d'encadrement existent, mais elles ne permettent pas un passage rapide à l'échelon supérieur car, selon les dires de certains dirigeants : « *La loyauté, la robustesse et la réactivité d'un collaborateur ne s'apprennent pas dans les formations, ni du jour au lendemain.* »<sup>50</sup> Ces propos sont relayés par Richard, directeur *supply chain* d'une entreprise de commercialisation de produits frais alimentaires :

*« Les gens qui aujourd'hui remplissent une fonction logistique émanent de tous horizons... On préfère... en général, la disponibilité, la souplesse et la réactivité à tout cursus spécifique en matière de formation. »*

(Richard, 52 ans, directeur *supply chain* d'une entreprise de commercialisation de produits frais alimentaires)

Dans les cas que nous avons rencontrés, nous avons effectivement constaté que les formations internes ou professionnelles ne suffisaient pas à passer du deuxième type de cadre au premier lorsque le niveau de qualification était inférieur au master. Dès lors, le passage de l'encadrement organisationnel à l'encadrement des politiques de stratégie logistique est tributaire d'une expérience plus ou moins longue (entre cinq et quinze ans pour les personnes que nous avons rencontrées). Autrement dit, pour espérer gravir les échelons de la hiérarchie et atteindre les hautes sphères de la logistique, il faut avoir « roulé sa bosse » et avoir fait ses preuves. L'expérience compense la qualification jugée par les professionnels trop « faible » pour les postes stratégiques. Cette prédominance de l'expérience montre que pour ces

---

<sup>50</sup> Propos d'un directeur logistique recueillis lors du Salon international de la logistique et du transport, en mars 2007.

dirigeants, la logistique est une affaire de terrain, mais surtout d'apprentissage de normes comportementales en adéquation avec les normes, les valeurs et les objectifs de l'entreprise et de compréhension globale de la *supply chain*.

Mais depuis l'arrivée de nouvelles techniques d'information et de communication et depuis l'avènement des systèmes d'information informatisés permettant une meilleure intégration de la *supply chain* dans la firme étendue, la figure du logisticien autodidacte qui gravit les échelons à force de talent et de persévérance tendrait à ne plus être la norme. En effet, bien que toujours majoritaire, le logisticien autodidacte serait peu à peu mis en concurrence avec un nouveau type de logisticien, que Joseph Beaurain appelle le logisticien entrepreneur : « *Un nouveau type de logisticien, toujours minoritaire, jusque-là fort discret, se rapproche du devant la scène. Deux des "meilleurs directeurs supply chain de l'année", récemment distingués, avaient reçu, pour l'un, une formation de lettres classiques et de philosophie, pour l'autre, celle de l'Ecole supérieure de commerce de Paris. Voilà pour la formation, désormais plus ouverte. Pour ce qui est de l'expérience, on voit de plus en plus de logisticiens, et généralement au plus haut niveau, issus des fonctions commerciales. Naturellement, ils s'entourent d'hommes du métier. Tout aussi naturellement, ils se comportent en vendeurs et en entrepreneurs plus qu'en techniciens. (...) La logistique n'est plus à leurs yeux un mal nécessaire, ni même seulement un service, ni même un avantage concurrentiel, mais un élément stratégique de conquête. Quant à leur avenir, ils le voient au-delà de la logistique.* » (J. Beaurain, 2006, p. 46)

## **2.2 Les salariés des professions intermédiaires et ceux de l'exécution dans la logistique**

Les professions intermédiaires ont plus de points communs avec les salariés d'exécution dans la logistique qu'avec l'encadrement. Car, même si les professions intermédiaires ont, dans leurs fonctions une certaine mission de

contrôle, elles exécutent, à l'instar des opérateurs de la logistique, les ordres transmis par le management. En outre, elles subissent plus directement les transformations qu'engendre la rationalisation de la logistique. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'aborder ces deux catégories dans la même section de ce chapitre. Dès lors, et dans un premier temps, nous montrerons que certains de ces métiers, de ces professions intermédiaires et leurs formations sont assez significatifs dans le paysage logistique pour mériter une attention particulière car ils pointent la dimension intégrée et intégratrice de la chaîne logistique (2.2.1). Puis, dans un deuxième temps, nous insisterons surtout sur la formation des salariés de l'exécution dans la logistique (2.2.2).

### **2.2.1 Les professions intermédiaires**

Les professions intermédiaires ont un rôle des plus significatifs dans la nouvelle organisation du travail de la *supply chain* car, dans la plupart des cas que nous avons rencontrés, elles font le lien entre l'encadrement organisationnel et les salariés de l'exécution. Ces postes ont une responsabilité directe dans le bon fonctionnement de l'organisation logistique et sont soumis à de fortes tensions, puisqu'ils doivent relayer vers l'exécution les directives et les discours transmis par l'encadrement, et servent en même temps de tampon lorsqu'un litige ou un conflit, voire un incident, intervient au niveau de l'exécution. Ces tensions sont souvent exacerbées lorsque, en plus de cette position de médiateur entre l'encadrement et l'exécution, ces postes intermédiaires ont à gérer les relations avec les clients. On retrouve cette fonction à forte responsabilité dans la définition des postes de Denis, agent commercial à l'exploitation des transports d'une entreprise de distribution de matériaux pour le BTP, et de Sophie, administratif d'expédition chez un des plus grands prestataires logistiques :

« Alors mon travail au quotidien c'est essentiellement, enfin j'ai mon poste de travail, j'ai deux téléphones, j'ai mon ordinateur et grossièrement toute la journée je reçois des coups de fil des commerciaux qui, eux, saisissent des commandes prises par des clients par fax ou par téléphone ou même sur place dans les dépôts et euh... ensuite le commercial m'appelle pour me dire : "Tiens Denis... j'ai besoin d'une livraison le plus tôt possible ou alors pour tel jour avec tel type de camion" et puis : "Qu'est-ce que tu peux me faire ?" Moi je prends la réservation, je dis : "Bah écoute je regarde mon planning", puisque j'ai mon petit cahier et tout et je regarde et je dis : "Bah écoute... au plus tôt je peux te faire ça ben mardi dans la matinée" et puis euh après il propose au client, si le client est OK ben on y va, moi je prends la réservation et puis comme ça c'est planifié. Euh... Ce que je fais aussi c'est que je suis la tournée que j'ai créée la veille, je la suis et en même temps j'ai les chauffeurs sans arrêt au téléphone. C'est-à-dire que non seulement j'ai les commerciaux qui me prennent des réservations et j'ai aussi des chauffeurs qui m'appellent pour me dire : "Tiens Denis là j'ai un problème sur telle livraison le client n'est pas là" ou alors "Y a pas de règlement" ou alors "Je me suis embourbé", et en fait je suis là pour assister les chauffeurs, les aider en cas de pépin, trouver des solutions, et appeler la dépanneuse, euh faire ceci-cela, les guider même, s'ils se sont perdus dans les villes, s'il y a des erreurs d'adresse, euh... Je rappelle les commerciaux, je leur dis euh... : "Dis-moi c'est quoi cette adresse ? Nanana..." Donc j'ai le côté aide pour les chauffeurs et d'assistance, mais j'ai aussi un côté contrôle puisque je vérifie que le chauffeur fasse bien la tournée dans le bon ordre. Je le piste un peu quelque part hein euh je... je... c'est une sorte de flicage aussi quoi. Pour que tout se passe bien, pour qu'ils fassent les tournées dans l'ordre pour ... Pour qu'il n'y ait pas de problème. Et puis aussi pour voir... Puisque bon... Les chauffeurs n'ont pas euh... Ils sont autonomes quand ils partent en tournée, y a personne derrière leur cul donc à la limite ils pourraient très bien dire : "Allez je me fais une petite pause, je vais me prendre un café, et puis je me prends une petite demi-heure, une heure et puis après je peux très bien prétexter que sur le chantier il y a eu une attente, que ceci que cela", il y a

*toujours moyen en fait d'échapper un peu et puis de se faire une brèche et allonger un peu la journée ce qui fait qu'à la fin tu fais trois clients au lieu d'en faire quatre. Par exemple... »*

(Denis, 30 ans, agent commercial à l'exploitation des transports d'une entreprise de distribution de matériaux pour le BTP)

*« Je suis administratif d'expédition, ça veut dire que je m'occupe de tous les papiers des chauffeurs... tout simplement... qui viennent charger leurs camions chez nous et... on attribue en fait un quai au camion parce que... en fait quand les camions arrivent à l'entrepôt, le gardien nous appelle pour me dire que tel camion est arrivé pour tel chargement. Donc, il faut lui attribuer un quai. Ensuite je trouve un manutentionnaire pour charger le camion. Et une fois que c'est fait, et que le chauffeur a tout contrôlé, je m'occupe de lui faire ses papiers. »*

(Sophie, 24 ans, administratif d'expédition chez un des plus grands prestataires logistiques)

La position d'interface de ces professions intermédiaires est révélatrice de la rationalisation de la logistique. En effet, depuis le début, nous parlons du concept de *supply chain*, or, un des éléments qui permet d'entrevoir l'aspect « chaîné » de la logistique est le maillage des différents postes qui, petit à petit, revêtent une dimension d'indissociabilité. Les professions intermédiaires ont donc une place particulière, dans le sens où elles sont à l'interface des différents maillons de la chaîne. Cette spécificité fait écho à ce que nous avons vu plus haut et à la critique que nous faisons de la distinction statistique faite par l'Insee et le Sesp sur les emplois spécifiques et emplois supports de la logistique. Bien sûr, ces postes existaient avant les différentes phases de rationalisation de la logistique, mais ce qui est nouveau, c'est l'intégration dans le procès de travail des technologies de l'information et de la communication dans une organisation en flux tendu, couplée à l'intégration du client. Ces deux

nouveautés changent peu à peu la temporalité du travail et rendent ces postes plus importants dans l'efficacité productive de la *supply chain*. De plus, les formations à ces professions intermédiaires se sont largement développées ces quinze dernières années, tels le BTS transport ou le DUT gestion logistique et transport. Ces formations proposent, en plus du savoir-faire logistique, une approche commerciale qui témoigne de l'importance de la figure du client au sein de la *supply chain*. D'ailleurs, plusieurs personnes que nous avons rencontrées pour les besoins de notre enquête ont une formation initiale strictement commerciale, complétée par une formation professionnelle spécifique à la logistique.

Ainsi, le client intervient dans la chaîne logistique de la même manière qu'un agent de maîtrise contrôle le travail effectué dans un atelier. Ce « management par le client » n'est pas spécifique à la logistique, il existe aussi dans la production, dans la distribution et dans les services (M.-A. Dujarier, 2008 ; G. Tiffon, 2009) et son intégration fait partie des grandes innovations managériales du modèle productif en émergence (T. Coutrot, 2002, J.-P. Durand, 2004). Cette présence du client se retrouve dans le discours d'Eric, agent de transit pour une entreprise d'import-export de bois :

*« Mon rôle ?... C'est de prendre en charge le transport de marchandises. Et une des grosses difficultés de mon métier, c'est sans doute la communication avec le client parce que le... Je dois lui inspirer confiance. Par exemple, quand je dois t'organiser le transport d'un lot de bois, par exemple, le destinataire peut se trouver à Lyon, à Marseille ou à Brest et même des fois dans des pays étrangers, en Allemagne, en Espagne... En général, je reste en liaison constante avec mon client pour le renseigner sur le déroulement des opérations. De toute façon, je n'ai pas le choix, c'est ça ou je suis harcelé de mails et puis si j'y réponds pas il a mon téléphone. C'est moi également qui négocie les contrats avec les clients, donc si une marchandise n'arrive pas ou arrive en retard, il faut que je puisse lui expliquer pourquoi... Les raisons de ce*

*retard parce qu'en général quand vous avez une raison valable, les clients sont en général compréhensifs. Du coup je suis obligé d'être en relation directe avec les transporteurs et les routiers. Ça m'arrive souvent d'ailleurs de leur mettre la pression pour pas que je me la prenne à leur place. »*

(Eric, 38 ans, agent de transit pour une entreprise d'import-export de bois)

L'effet de chaîne est encore plus flagrant dans cette fin de témoignage puisqu'en analysant les propos d'Eric, la pression qu'il subit par l'organisation du travail et la présence presque continue du client l'incite à déplacer cette pression, à la faire peser sur d'autres acteurs et/ou salariés de la chaîne logistique.

### **2.2.2 Le travail d'exécution dans la *supply chain***

Dans le travail d'exécution<sup>51</sup>, nous distinguons deux grands types d'activité logistique : le travail d'entrepôt ou travail d'intérieur et le travail de transport ou travail d'extérieur. Le premier type concerne le travail des agents de magasinage, des caristes, des conditionneurs, des manutentionnaires, des ouvriers professionnels, etc. Le deuxième type comprend le travail des conducteurs routiers, des grands routiers et des chauffeurs livreurs. Ces deux types d'activités demandent, en général, une formation peu élevée, allant d'aucune qualification au bac professionnel en passant par des CAP ou des BEP. Même si l'offre de BEP et de bacs professionnels est largement répandue sur le territoire français<sup>52</sup>, il semble que la formation initiale (diplômes délivrés par l'Education nationale) ne soit pas un moyen de sélection à l'embauche pour les opérateurs de la logistique, comme le confirme l'enquête réalisée par l'un

---

<sup>51</sup> Nous avons choisi le terme d'« exécution » car c'est le plus usité dans les ouvrages gestionnaires.

<sup>52</sup> CAP agent d'entreposage et de messagerie, CAP conduite routière, BEP conduite et services dans le transport routier, BEP logistique et commercialisation, bac professionnel exploitation de transport, bac professionnel logistique.

des plus gros instituts de formation en logistique et transport : « *En 2007, le critère des formations spécifiques à la logistique suivies par les candidats à l'emploi intervient nettement moins dans le choix des employeurs. Ce revirement, qui s'observe aussi pour le recrutement de techniciens et agents de maîtrise, est toutefois particulièrement tranché pour celui des opérateurs logistiques, la proportion d'établissements tenant compte des diplômes et titres logistiques pour leur recrutement chutant de plus de 18 points entre 2006 et 2007.* » (AFT-IFTIM, 2008). En revanche, le titre professionnel (certificat délivré par l'entreprise ou par la formation continue) reste la formation la plus reconnue par les entreprises. Cette préférence pour la formation professionnelle montre à l'évidence une défiance pour la formation qualifiante de l'Education nationale. Cela pose un certain nombre de questions. Notamment au niveau de la reconnaissance des titres professionnels qui, dans certains cas, peuvent être une simple signature du dirigeant qui valide la capacité de conduite de chariots élévateurs d'un opérateur de l'entreprise, comme le précise cet article du Code du travail : « *La conduite de certains équipements présentant des risques particuliers, en raison de leurs caractéristiques ou de leur objet, est subordonnée à l'obtention d'une autorisation de conduite délivrée par le chef d'entreprise.* » (Code du travail, article R4323-56). Cette autorisation n'équivaut donc pas pour le salarié à une qualification reconnue par l'ensemble des professionnels. Cela dit, il existe depuis peu un Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (Caces), délivré par des organismes de formation et par la formation initiale (CAP agent d'entrepôt et de messagerie), homologué par la CNAMTS (Caisse nationale d'assurance-maladie des travailleurs salariés), qui permet aux salariés d'avoir une formation reconnue nationalement. Mais ce certificat reste à ce jour non-obligatoire.

Dans le transport, même si le conducteur routier de marchandises est considéré comme un ouvrier qualifié, le niveau de formation demandé pour accéder à ce métier est assez faible. Les transporteurs demandent en priorité aux conducteurs routiers de savoir et de pouvoir conduire, c'est-à-dire d'être

titulaires d'un permis C ou E. Mais, depuis 1995<sup>53</sup>, la simple détention du permis de conduire autorisant la conduite de poids lourds ne suffit plus pour postuler au poste de conducteur routier de marchandises en France et pour circuler sur les routes françaises. En effet, deux formations sont rendues obligatoires et axées sur la sécurité routière. Ainsi, il est demandé pour chaque nouveau conducteur routier de marchandises, salarié ou non, d'être titulaire d'une attestation validant une formation initiale et minimale obligatoire (Fimo<sup>54</sup>). De plus, l'Etat français oblige l'ensemble des conducteurs routiers de marchandises, salariés ou non, à passer la FCOS<sup>55</sup> (formation continue obligatoire de sécurité) tous les cinq ans. La Fimo est aujourd'hui en cours de généralisation à l'ensemble des conducteurs routiers de marchandises. Elle est dispensée par des organismes de formation (AFT-IFTIM, Promotrans) et dans le cursus du CAP « conduite routière » et du BEP « conduite et service dans le transport routier ». Cependant, ces formations ne sont obligatoires que pour les conducteurs routiers français. Or nous avons vu, dans les chapitres 1 et 3 que la technique du cabotage par des transporteurs européens sur le territoire français est autorisée et répandue. Même si, dans un document de travail pour l'élaboration d'une directive émanant du Parlement et du Conseil européens<sup>56</sup>,

---

<sup>53</sup> « En vue d'améliorer les conditions de sécurité de la circulation routière et de professionnaliser le secteur, les conducteurs du transport routier public de marchandises sont soumis depuis l'accord collectif de branche du 20 janvier 1995 à des obligations de formation en plus du permis de conduire. Ce dispositif a ensuite été confirmé par le décret du 31 mai 1997 (n° 97-608) pour les conducteurs salariés, et le décret du 18 novembre 1998 (n° 98-1039) pour les conducteurs non salariés. » ([www.equipement.gouv.fr](http://www.equipement.gouv.fr)).

<sup>54</sup> « Sans préjudice des dispositions de l'article L. 231-3-1 du Code du travail et sous réserve d'avoir été reconnu apte à l'emploi de conducteur routier, tout salarié d'une entreprise du secteur du transport routier de marchandises et des activités auxiliaires du transport occupant un emploi de conducteur routier d'un véhicule de plus de 7,5 tonnes de PTAC doit avoir satisfait dans les conditions fixées à l'article 3 ci-dessous à une période de formation initiale minimale dans la perspective de lui assurer les bases du professionnalisme nécessaire, tant au regard des conditions générales de l'exercice du métier que des conditions particulières de sécurité. Cette formation peut être suivie par les personnes concernées avant leurs embauches effectives dans l'entreprise. » (Article 1<sup>er</sup>, Conventions collectives : Transports routiers et activités auxiliaires de transport, 2008).

<sup>55</sup> « Toute entreprise du secteur du transport routier de marchandises et des activités auxiliaires du transport a l'obligation de faire suivre, à tous les conducteurs routiers d'un véhicule de plus de 3,5 tonnes de PTAC et de plus de 14 m<sup>3</sup>, une formation continue de sécurité au cours de toute période de cinq années consécutives de sa vie professionnelle, dont les modalités sont fixées par les articles ci-après. » (Article 9, Conventions collectives : Transports routiers et activités auxiliaires de transport, 2008).

<sup>56</sup> « DIRECTIVE 2003/59/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 15 juillet 2003 : relative à la qualification initiale et à la formation continue des conducteurs de certains véhicules routiers affectés aux transports de marchandises ou de voyageurs, modifiant le règlement (CEE) n° 3820/85 du Conseil ainsi que la directive 91/439/CEE du Conseil et abrogeant la directive

des réflexions sur la généralisation d'une formation initiale obligatoire au niveau CAP dans l'ensemble des Etats membres de l'Union européenne sont en cours de réflexion, le cabotage pose des questions importantes et légitimes de mise en concurrence des conducteurs routiers européens due au manque d'harmonisation des formations et des salaires. Cette mise en concurrence par la réduction des coûts du travail est génératrice de conflits que nous aborderons dans le chapitre 6.

Nous l'avons vu plus haut, les postes d'exécution sont considérés par les statisticiens comme ouvriers qualifiés (OQ) ou comme ouvriers non qualifiés (ONQ). Les évolutions de cette main-d'œuvre sont plutôt faibles, mais offrent cependant la possibilité, au fur et à mesure de l'expérience, d'obtenir des postes « intermédiaires » comme celui de chef de dépôt. Nous ne rentrerons pas ici dans le détail des différents postes, car nous reviendrons spécifiquement sur l'exécution dans les chapitres 6 et 8. En effet, les emplois dans l'exécution étant largement majoritaires en nombre par rapport aux autres types d'emplois, il nous semble plus approprié que l'on s'y attarde un peu plus longuement. Ces postes subissent de plein fouet les changements dans la logistique dus à sa rationalisation, en termes de transformations du procès de travail, d'identités professionnelles collectives, de rapports sociaux entre et hors les murs de l'entreprise.

\*\*\*\*\*

Dans ce chapitre, nous avons vu l'importance croissante de la logistique et des transports regroupés dans la *supply chain* en termes de chiffre d'affaires, mais aussi en termes d'emploi. C'est pourquoi nous considérons que la logistique, et sa forme rationalisée, la *supply chain*, peut être et doit être considérée comme un véritable objet que la sociologie en général, et la

---

76/914/CEE du Conseil. »

sociologie du travail en particulier, peuvent étudier et analyser. Ce chapitre a aussi été l'occasion de montrer que l'encadrement, pourtant faible en pourcentage si on le compare à la part des emplois d'exécution dans la logistique, détient une place primordiale dans la conduite de la *supply chain* à travers un outil abondamment étudié par les gestionnaires et les chercheurs en logistique et ignoré jusqu'à présent par la quasi-totalité des sociologues : le *supply chain management*. Nous avons aussi voulu montrer que les professions intermédiaires, considérées par les statisticiens comme emplois supports, c'est-à-dire des emplois situés à la périphérie du cœur de métier de la logistique, sont au contraire aussi importantes que le reste des emplois dans la filière. Enfin, nous avons insisté plus spécialement sur la formation de l'exécution dans la logistique, sans entrer dans le détail de chaque métier. Nous avons fait ce choix pour éviter les redondances avec les chapitres suivants, qui traitent spécifiquement du travail de ces opérateurs. En effet, nous tenterons de répondre à la question : « Quels sont les effets de la rationalisation de la logistique sur le travail d'exécution dans la *supply chain* ? ».

## ***CHAPITRE 5***

## **Chapitre 5**

### **La relation salariale à l'épreuve de la *supply chain***

Si, pour les salariés de l'encadrement, qu'il soit stratégique ou organisationnel, la *supply chain* est source de développement professionnel, elle est au contraire, pour les professions intermédiaires et surtout pour les salariés d'exécution, source de précarisation, d'intensification et de flexibilisation du travail et de l'individu. C'est, en effet, chez les exécutants que la *supply chain* et le flux tendu sont responsables de larges remaniements et de restructurations, que nous verrons dans le chapitre 6, transformant le travail et changeant le rapport de ces salariés à celui-ci. La politique de réduction des coûts touche en premier lieu ce qui peut sembler à première vue le plus onéreux à court terme – parce que plus nombreux –, mais qui, à long terme, peut dégager une plus-value non négligeable et, ainsi, augmenter les bénéfices de l'entreprise : les effectifs de travail qui n'ont pas de fonction stratégique ni de fonction organisationnelle.

Le pilotage des flux par l'aval a profondément transformé le travail, son organisation et la composition de la main-d'œuvre logistique au niveau des professions intermédiaires et d'exécution. Cette main-d'œuvre est aujourd'hui composée, en particulier dans l'exécution, de salariés permanents et d'un nombre variable d'intérimaires et de contrats à durée déterminée dans la logistique pour compte propre, mais aussi et surtout chez les prestataires logistiques, et ce pour plusieurs raisons.

La première est la nature même du pilotage par l'aval, qui engendre un besoin flexible de main-d'œuvre pour répondre aux différents moments (saisonnalité des produits, conjoncture économique) de l'année, liés aux diverses périodes des commandes clients. La deuxième raison est qu'utiliser le travail intérimaire permet aux dirigeants des entreprises intervenant dans la *supply chain* de ne pas embaucher trop de permanents qui pourraient être onéreux en cas de baisse des commandes et de l'activité. De plus, la rupture du contrat (ou fin de mission) intérimaire est beaucoup plus simple qu'une fin de CDD ou un licenciement de CDI. Enfin, la main-d'œuvre intérimaire, bien souvent captive dans un bassin d'emploi plutôt statique, est en général déjà formée et polyvalente en fonction des multiples missions que ces intérimaires ont eu à effectuer. L'emploi d'une main-d'œuvre intérimaire économise les coûts de formation et les pertes de temps que celle-ci entraîne. Rappelons qu'aujourd'hui, les entreprises exigent deux ans d'expérience pour la préparation de commandes, poste qui ne demande pas nécessairement de diplôme spécifique.

Pour comprendre les transformations du travail dans la logistique et expliquer les changements dus à l'emploi d'une main-d'œuvre précaire ou « atypique » (R. Castel, 1995), nous utiliserons comme prisme d'observation le concept de relation salariale, défini par Jean-Pierre Durand.

Pour comprendre tous les ressorts des effets de la rationalisation dans la logistique sur le travail, il nous semble que le concept de la relation salariale est la mieux à même de nous permettre de montrer, d'un point de vue global, les transformations et leurs impacts sur le travail. Jean-Pierre Durand montre que la relation salariale est constituée de quatre grands éléments : l'organisation du travail, la relation hiérarchique, le système de rémunération et la nature du syndicalisme (J.-P. Durand, 1999). Ce découpage permet d'appréhender la notion un peu floue qu'est la relation salariale dans toutes ses dimensions. C'est pourquoi nous reprendrons point par point les principes mis au jour par cet auteur pour montrer l'état de la relation salariale dans la logistique rationalisée. « *L'objet scientifique relation salariale doit être nettement distingué*

*du rapport salarial popularisé par l'Ecole française de la régulation et qui relève de l'analyse macro-économique. Bien au contraire, la relation salariale est un objet micro-social, plus particulièrement micro-sociologique, qui réfère toutefois à son environnement social et économique : état du marché du travail, du syndicalisme, droit du travail, rôle de l'État, etc. » (J.-P. Durand, 1998, p. 13)*

Ce concept peut aussi permettre l'objectivation d'une réalité générale, voire méso-sociale, traversée par des tendances de fond qui ont de lourdes conséquences sur chaque réalité locale. Autrement dit, le concept de relation salariale peut permettre à l'observateur d'entrevoir les fondements généraux d'une modélisation de la relation salariale que l'on peut retrouver dans chaque relation salariale de chaque entreprise. D'ailleurs, Jean-Pierre Durand insiste sur le fait que « *la relation salariale, avec ses quatre composantes principales (organisation du travail, relation hiérarchique, système de rémunération, syndicats), est constituée en système dont la cohérence a pour objectif, à niveau technique égal, une efficacité toujours plus grande du travail, à travers l'implication, l'engagement et la motivation des salariés.* » (J.-P. Durand, 1998, p. 15)

Ainsi, « *l'objet relation salariale intègre des préoccupations qui relèvent ordinairement de plusieurs centres de décision dans l'entreprise, en particulier de la direction des ressources humaines, du management d'atelier, du bureau des méthodes, mais aussi des syndicats, tous lieux aux logiques de fonctionnement fortement divergentes, voire contradictoires* » (J.-P. Durand, 1998, p. 13). Nous irons plus loin dans l'analyse, puisque la relation salariale intègre aussi des préoccupations extérieures aux entreprises induites par les « raisons » économique-stratégique, organisationnelle et technique que nous avons analysées (voir chapitres 2 et 3) et qui sont toutes aussi importantes pour décroisonner l'objet relation salariale de l'entreprise lambda et pour l'élargir au concept de *supply chain*. En effet, la *supply chain* intervient dans les prises de décisions stratégiques des entreprises et au niveau technique, c'est-à-dire opérationnel.

La mise en relation et en coopération des salariés intégrés dans la *supply chain*, que nous verrons dans la partie 3, implique une certaine cohérence entre les différentes relations salariales de chaque entreprise intervenant dans le même procès. Cela fait d'ailleurs écho à la problématique de l'utilisation du concept de relation salariale dégagée par Durand : « *Comment construire la mise en cohérence durable des quatre composantes de la relation salariale (organisation du travail, relation hiérarchique, système de rémunération, syndicats) dans le respect de la double contrainte du marché des produits et du marché du travail ?* » (J.-P. Durand, 1998, p. 15). Partant de ce raisonnement, nous montrerons comment l'organisation du travail au sein de la *supply chain* intervient dans la relation salariale (1). Nous ferons de même en ce qui concerne la relation hiérarchique (2). *Idem* pour le système de rémunération (3). Enfin, nous terminons par la place et la participation des syndicats au sein de cette relation salariale (4).

## **1. L'organisation du travail dans la *supply chain***

Sociologiquement, la logistique globale d'approvisionnement, ou *supply chain*, est une structure organisée autour de techniques plus ou moins hétérogènes permettant d'acheminer sous contraintes de réduction des temps (délais de livraison) et des coûts, des produits et des informations. Elle met en rapport l'ensemble des individus et les différents segments de la structure productive et de distribution à travers des systèmes d'information permettant le rapprochement virtuel de ces individus. La *supply chain* intervient pour garantir les flux de production et de distribution dans les différentes interfaces individus/individus et individus/machines, via les technologies de l'information et de la communication. L'organisation en flux tendu de la *supply chain* est devenue un processus complexe impliquant la mise en relation par la constitution d'un réseau regroupant tous les individus travaillant au sein la

chaîne logistique, et dont l'objectif est de poursuivre la continuité des flux et de les fluidifier en déployant dans tous les maillons de la chaîne des moyens techniques et humains spécifiques, comme le décrit Jean-Pierre Durand : « *Le flux tendu : c'est-à-dire dans la disparition des stocks intermédiaires au cours de la production (les encours) de biens ou de services et dans la disparition des stocks commerciaux entre l'usine et le marché. Autrement dit, si la préoccupation de fluidifier la production n'est pas nouvelle, elle atteint aujourd'hui un nouveau degré à travers le flux tendu dans l'industrie manufacturière : les segments séquentiels de la production disparaissent au bénéfice d'un mouvement continu – comme dans les industries de propriété dites de processus –, en grande partie grâce aux technologies de l'information qui permettent des régulations complexes.* » (J.-P. Durand, 2004, p. 52).

La structure de l'organisation de la *supply chain* fonctionne en général selon trois grands principes transversaux intimement liés : le principe du flux tendu avec le principe du pilotage par l'aval et le principe du travail en équipe. Dans un premier temps, nous irons au fond du principe du flux tendu dans l'organisation de la *supply chain*, que nous avons évoqué dans le troisième chapitre (1.1). Puis nous analyserons le deuxième principe, celui du travail en équipe et son émanation hiérarchique, c'est-à-dire le chef d'équipe qui restructure l'organisation du travail (1.2).

### **1.1 L'organisation du travail de la *supply chain* autour du flux tendu**

« *Le juste-à-temps, en faisant disparaître les encours, tend le flux de production. Comme Taylor luttait contre la "flânerie systématique" des ouvriers,*

*le juste-à-temps a pour objectif la fin de la flânerie de la matière : les composants, les encours, les produits sont en mouvement permanent. Le flux tendu accroît la productivité globale, car, comme le répètent les économistes, il réduit le capital immobilisé dans les encours, d'une part, et les frais de manutention et de stockage, d'autre part. Sans compter les coûts de retouche dus à la multiplication des manipulations durant les stockages et déstockages. Mais ces économies de coûts n'ont lieu qu'une fois, répétons-le, au moment où l'entreprise décide de la disparition – ou au moins de la diminution drastique – des encours. » (J.-P. Durand, 2004, p. 60).*

Le pilotage par l'aval combiné au flux tendu accentuent de manière significative le travail des salariés d'exécution dans la logistique, puisqu'ils doivent absolument répondre au plus vite et au mieux à la demande, c'est-à-dire au client, pour que l'entreprise reste, selon la direction, compétitive. Pour ces exécutants, le flux doit toujours être tendu sous peine de sanctionner l'entreprise, d'être sanctionnés par la direction, mais aussi et surtout de sanctionner l'ensemble de la *supply chain*. Ainsi, l'organisation en flux tendu est constamment en équilibre précaire. La fragilité du flux tendu repose largement sur les épaules des salariés des entreprises faisant partie de la *supply chain*. Cette responsabilité, qui, en général, n'est pas prise en compte, volontairement ou involontairement, par l'encadrement, place les salariés d'exécution dans un état de stress chronique. Cette dégradation des conditions de travail, peu perceptible à première vue, détermine l'autodiscipline des salariés et l'autorégulation des rapports sociaux au sein de l'entreprise. En d'autres termes, cette combinatoire flux tendu/pilotage par l'aval favorise l'autodiscipline des collectifs de travail et évite de recourir au contrôle et à la surveillance par de tierces personnes. Selon Jean-Pierre Durand : « *La puissance du flux tendu en tant que paradigme productif repose justement sur sa fragilité et sur sa vulnérabilité, qui imposent une mobilisation de tous les instants des salariés soumis à sa logique : sa fragilité n'est pas un défaut portant préjudice à ses utilisateurs qui en sous-estimeraient les inconvénients ; bien au contraire, elle est un atout managérial, qui à la fois révèle les goulots d'étranglement à traiter d'urgence et met en permanence tous les salariés sur le pied de guerre, parce qu'ils doivent veiller à ce que le flux soit maintenu*

tendu. On peut parler d'implication contrainte pour caractériser le mode de mobilisation intrinsèque au flux tendu : à partir du moment où un salarié a accepté le principe du flux tendu, celui-ci mobilise malgré lui toutes ses facultés physiques et intellectuelles. » (J.-P. Durand, 2004, pp. 60-61). La force de l'organisation en flux tendu réside dans le fait que les salariés travaillant dans ce type d'organisation se voient contraints d'accepter et d'être dirigés par ce flux sans possibilité de le stopper, surtout lorsque ce flux fonde l'ensemble de la *supply chain*. On retrouve cette acceptation, cette incapacité à changer le cours des choses, dans les témoignages de Denis et de Sophie :

« Ah, non, non !... On les suivait [les directives], de toute façon, on n'avait pas le choix. Non, on n'avait pas le choix... Ah ouais, non, parce qu'en plus le jour où on avait vraiment du boulot [entendu comme : jours exceptionnels (soldes, promotions, etc.)], y a les chauffeurs qui venaient pour gueuler parce qu'après il fallait qu'ils rentrent chez eux à l'autre côté de la France. Donc vous pouviez pas freiner, c'était impossible, on était obligé de prendre en compte les autres qu'on foutait dans la merde si on s'arrêtait ! Et puis de toute façon, si on essayait de faire ça, je pense que dans un grand moment d'énervement il [le directeur du site] nous aurait virés... »

(Sophie, 24 ans, administratif d'expédition)

« Alors je vais te donner un exemple... On peut pas jouer avec ça... Parce que imagine t'as un client qui te passe une commande d'armatures métalliques euh... genre il a besoin de la commande pour couler sa dalle de béton... Mais le truc c'est que le béton est livré par bétonnière à 9 h. Et que toi tu attends ou tu freines un peu, et ben le gars il va attendre ses armatures, mais le truc c'est que le béton il peut pas attendre sinon il sèche et après il est perdu. Donc... Du coup tu vois, on peut pas parce que sinon le mec il perd son chantier, nous on perd un client et moi je perds mon taf... Donc... Ben c'est comme ça, t'es obligé d'assurer si tu veux pas te retrouver dans la mouise et si

*tu veux pas que les autres [les chauffeurs et les clients] s'y retrouvent aussi. »*  
(Denis, 30 ans, agent commercial à l'exploitation des transports)

L'organisation de la *supply chain* est en effet d'une très grande complexité, assistée par un réseau de logiciels et d'outils informatiques (voir chapitre 3) permettant soit de se substituer au travail en accomplissant ce que certains opérateurs exécutaient autrefois, soit d'améliorer l'efficacité productive des opérateurs travaillant sur la chaîne dans des délais toujours plus courts. Ces outils informatiques intégrés sont conçus pour rationaliser la chaîne logistique en objectivant le travail par l'intermédiaire de procédures normées qui interviennent dans le procès logistique. Sans un tel outillage, la *supply chain* ne peut perdurer, car elle demande un grand nombre de calculs « rationnels » pour anticiper l'ensemble des actions logistiques, afin de répondre juste à temps aux diverses commandes. Même si le temps de travail a diminué pour beaucoup d'entreprises avec les lois Aubry (1 et 2)<sup>57</sup> sur la réduction du temps de travail, le temps de travail effectif pour servir le flux tendu ne cesse d'augmenter.

Les salariés, qui doivent maintenir le flux tendu, peuvent difficilement quitter leur poste de travail au risque de rompre ce flux. Ils n'ont plus le « temps de respirer » (y. Clot, 2001). Ces salariés sont donc de plus en plus soumis à une pression récurrente, qui accentue au fur et à mesure leur acceptation contrainte à la logique du flux. Cette relation entre réduction du temps de travail en volume d'heures travaillées et techniques productives participe d'une mise en tension du travail des salariés d'exécution de la logistique. On retrouve d'ailleurs cette tension dans l'analyse que fait Karl Marx du machinisme et de la grande industrie : « *L'énorme impulsion qu'il donne [le raccourcissement légal de la journée de travail] au développement du système mécanique et à l'économie des frais contraint l'ouvrier aussi à dépenser, au moyen d'une tension supérieure, plus d'activité dans le même temps, à resserrer les pores*

---

<sup>57</sup> - Loi Aubry 1 : Loi n° 98 - 461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail

- Loi Aubry 2 : Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

*de sa journée, et à condenser ainsi le travail à un degré qu'il ne saurait atteindre sans ce raccourcissement. » (K. Marx, 1963, p. 950).*

Les technologies de l'information et de la communication sont le moteur de la supply chain participant d'un même objectif que cette dernière, celui d'améliorer nettement les performances des opérateurs de la logistique en diminuant de manière significative les capacités d'intervention humaine dans les procédures de travail pour éviter les coûts liés aux erreurs humaines. Le gain des TIC dans le contrôle des opérations humaines a bien été compris par le *supply chain management* (SCM). Ce dernier traduit avant tout « *une nouvelle posture du management vis-à-vis de la gestion des activités de travail dans et entre les entreprises d'une filière de production. Il s'agit grâce à cette notion de penser l'interdépendance fonctionnelle unissant chaque service de l'entreprise avec tous les autres, mais aussi chaque partenaire d'une même chaîne logistique. Le SCM est d'une certaine façon l'autre nom générique cette fois de la gestion des organisations en réseau. » (S. Maugeri, 2003, p. 107).*

Les techniques productives comme l'EDI, l'ERP, etc., effectuent la conversion des flux informationnels en actions d'approvisionnement et de distribution des marchandises, dans l'objectif de rendre ces flux cohérents avec l'organisation en flux tendu. L'idéal logistique se trouve donc dans le flux tendu à coûts réduits lorsque l'ensemble des sphères de production et de distribution partage le même idéal. Autrement dit, la *supply chain* s'entoure de moyens efficaces et cohérents pour réduire les coûts au maximum, qu'ils soient dans l'approvisionnement, la gestion de la production ou dans la distribution. Jean-Pierre Durand rappelle ce lien étroit qui lie les technologies de l'information et l'organisation du travail pour réduire les coûts de main-d'œuvre : « *Les grandes réformes actuelles de l'entreprise (privée ou publique, mais aussi des services publics) reposent sur une subtile combinaison du recours aux technologies de l'information, de la communication, de la transformation de l'organisation du travail et de la production pour réduire les coûts, en particulier de main-d'œuvre. » (J.-P. Durand, R. Weil, 1997, p. 671).*

L'emploi des techniques seules n'est pas suffisant pour réduire les coûts et garder une cohérence d'ensemble. Il est complété par une organisation du travail fondée sur le travail en équipe dont le principe répond à la fragilité du flux tendu.

## **1.2 Le travail en équipe dans la *supply chain***

Comme le fait remarquer Durand : « *L'organisation du travail dépend largement des exigences techniques de l'organisation productive elle-même et des qualifications disponibles sur le marché du travail* » (J.-P. Durand, 1999, p. 34). La rationalisation de la logistique autour du flux tendu, mais aussi de l'intégration du client dans le cycle de production à travers le pilotage par l'aval, a contribué à une nouvelle organisation du travail permettant d'entrer en cohérence avec l'organisation technique spécifique qu'est la *supply chain*. En effet, depuis deux décennies, la main-d'œuvre de la logistique stabilisée en CDI connaît de grands changements structurels et organisationnels. Le *teamwork*, ou travail en équipe, issu du toyotisme normalise de nouveaux rapports sociaux dans l'entreprise, qui a inspiré la logistique.

On retrouve généralisé dans les entrepôts et les plates-formes logistiques une division technique du travail en équipe (réception, expédition, picking, routage, etc.), qui peut dans certains cas être subdivisée en équipes plus restreintes par destinations géographiques (Paris, banlieue, province, etc.), par produits (petit électroménager, gros électroménager...) et/ou par clients (distributeur, producteur, grossiste, etc.). En outre, ces équipes sont constituées de plusieurs métiers. On peut retrouver dans une même équipe des salariés d'exécution, comme des magasiniers caristes et des préparateurs de

commandes, et des professions intermédiaires, comme des administratifs de certaines fonctions, par exemple.

Cette division a pour premier objectif de réaliser un maillage qui permet d'avoir une visibilité plus précise de chaque fonction de la *supply chain* pour ses organisateurs, d'évaluer et de contrôler chaque équipe et fonction par des critères spécifiques de gestion, d'anticiper et de remédier aux goulots d'étranglement qui pourraient bloquer les flux.

Le second objectif de la division du travail logistique en équipes est de créer des équipes peu nombreuses pour établir, selon les managers, une cohérence, une motivation et une émulation via une solidarité importante entre « coéquipiers », solidarité qui serait dissoute, dispersée et donc inefficace lorsque l'équipe est composée d'un trop grand nombre d'individus. De plus, l'éclatement des métiers dû à cette division en équipes permet un découpage « savant » qui rend floue, pour ces salariés, l'organisation globale du travail. Ce découpage évite aussi une trop grande concentration de salariés ayant le même métier, qui pourrait rompre le flux en cas de litiges corporatistes dans les entrepôts ou sur les plates-formes. En d'autres termes, la dispersion de métiers dans plusieurs équipes affectées à différentes fonctions de la *supply chain* freine les possibilités d'action collective (blocages, freinages, débrayages, grèves, conflits collectifs, etc.) en créant des situations propres à chaque équipe, mais pas forcément à chaque métier.

Enfin, la responsabilité individuelle de l'exécutant qui, sous l'ère taylorienne, avait des comptes à rendre directement à sa hiérarchie, perd peu à peu du terrain et laisse place à la responsabilité collective du groupe de travail, où chaque salarié a des comptes à rendre à l'ensemble de l'équipe. Cette responsabilité pousse ces salariés à s'autocontrôler au sein de l'équipe et par l'équipe, et à exceller dans leur travail pour éviter que le groupe entier soit montré du doigt et réprimandé par la direction, créant en même temps une émulation contrainte « positive » pour l'entreprise. De plus, le *teamwork* favorise une norme médiane productive de travail pour les entreprises. Le groupe qui connaît une faiblesse dans sa productivité peut être sanctionné par sa direction, et si au contraire le groupe surproduit, il risque de voir sa part de

travail s'accroître. La norme se trouve entre ces deux réalités. L'organisation en *teamwork* développe une norme moyenne de travail instituée par le groupe et pour le groupe dans les limites des objectifs managériaux. Cette norme moyenne est à long terme une valeur sûre pour les entreprises, qui préfèrent la prospérité et la fluidité du flux plutôt qu'une productivité en dents de scie. On retrouve implicitement cette recherche de la norme médiane dans les propos de Paul :

*« Dans notre entreprise, on a recherché longtemps à optimiser chaque équipe en donnant toujours plus à faire, avec des délais plus courts pour nos clients. (...) Alors... On est passé d'un délai de J+7 à J+ 3 ou 4, ce qui est très rapide pour notre branche [production de matériaux de construction et d'outil de bricolage]. Ça a marché au début, nos collaborateurs ont joué le jeu. Mais euh... On s'est aperçu assez rapidement en fait que c'était contre-productif, parce qu'il y avait trop d'erreurs, notamment au niveau de l'expédition, on a eu beaucoup de pertes, et le client n'était pas content. On est redescendu à J+5 et maintenant ça marche bien. On a un taux d'erreurs et de retours qui reste faible et constant depuis deux ans. »*

(Paul, 55 ans, responsable *supply chain*)

Avec l'apparition du travail en équipe, ou *teamwork*, se dégage une nouvelle fonction dans l'organisation sociale de l'entreprise : le chef d'équipe ou *team leader*. La terminologie « chef d'équipe » n'est pas nouvelle en soi. Mais si sous l'organisation fordienne le chef d'équipe était un supérieur hiérarchique qui faisait partie de l'encadrement et de la maîtrise de proximité, dans les nouvelles formes d'organisation du travail, et notamment de la *supply chain*, il est un salarié comme les autres, c'est-à-dire soit un salarié d'exécution promu avec l'expérience et l'âge, soit, comme nous l'avons rencontré, un administratif ou un technicien. Il assume une responsabilité supplémentaire, en général peu rémunératrice<sup>58</sup>, allant du contrôle du travail exécuté par l'équipe à

<sup>58</sup> Ceux que nous avons rencontrés nous ont déclaré percevoir entre 100 et 200 euros brut mensuels pour avoir accepté cette responsabilité, selon la taille de l'entreprise et la taille de l'équipe. Cela nous a ensuite

l'organisation des plannings de présence, mais qui lui procure un statut spécifique dans l'organisation et une place stratégique pour la gestion des ressources humaines du *supply chain management*.

C'est en effet sur ce « nouveau » chef d'équipe que repose la confiance de la hiérarchie ainsi que celle de l'ensemble de l'équipe. Cette reconnaissance sociale à l'intérieur de l'entreprise, de la part de la hiérarchie et de l'équipe, brouille les repères qui existaient sous l'ère taylorienne-fordienne, puisque les salariés d'exécution ont en face d'eux non pas un supérieur hiérarchique, mais un pair qui connaît ou qui a connu les mêmes contraintes et la même condition et qui n'a pas de pouvoir de sanction.

Cette ambiguïté instaurée par le management accentue la mobilisation presque forcée des salariés. Car si le groupe est en baisse de productivité par rapport aux objectifs attendus par sa direction, la responsabilité se reportera sur le chef d'équipe et donc sur l'un des siens, alors que sous l'ère fordienne cette responsabilité incombait aux supérieurs hiérarchiques qui, bien souvent, ne bénéficiaient pas de la sympathie ni même de l'empathie des salariés d'exécution (R. Linhart, 1981 ; D. Roy, 2006).

Ce statut de chef d'équipe brouille les cartes des relations qu'entretiennent les salariés avec leur hiérarchie. En promouvant l'un des leurs, sans vraiment le promouvoir, les directions de la *supply chain* (stockage, entreposage, gestion de la production, approvisionnement, etc.) refondent l'organisation des différentes équipes de travail autour d'un personnage-clé qui leur permet d'éviter les ruptures de flux, grande crainte des directions d'entreprises logistiques. Le chef d'équipe, devenu ainsi le médiateur entre la direction et les salariés, participe de l'installation de la norme productive indiquée par cette direction. En effet, le statut « valorisant » que donne la responsabilité d'une équipe – qui est un argument de gratification des directions d'entreprise, mais aussi des manuels d'orientation et de formation scolaire et du ministère de l'Education nationale (R. Giniès, A. Vigny, 2006 ; Onisep, 2007) dans les possibilités d'évolution des postes d'exécution dans la logistique – trouve un écho important chez les salariés de l'exécution et des professions

---

été confirmé par certains cadres que nous avons interviewés.

intermédiaires, alors que l'évolution de ces salariés, « promus », se caractérise par un véritable transfert de responsabilité sans véritable transfert d'autorité et d'autonomie, que donnait l'ancien statut de chef d'équipe durant les « Trente Glorieuses ». La plupart des chefs d'équipes acceptent cette fonction en trompe-l'œil car ils espèrent accéder à des positions hiérarchiques plus importantes. Mais, combien sont-ils « élus » par rapport au nombre de prétendants ?

*« Je suis magasinier cariste depuis six ans. J'ai commencé euh... comme manutentionnaire et après avoir suivi mes formations obligatoires en interne, je suis passé magasinier cariste (...) Euh, j'ai suivi ici la formation fret aérien, euh... les produits dangereux... le stage euh... de la sûreté et la licence cariste. Et au bout de trois ans et demi, euh... je suis passé chef d'équipe. Et maintenant, en suivant d'autres formations en interne, il y a possibilité d'évolution encore dans ma société. »*

(Laurent, 32 ans, magasinier cariste, chef d'équipe)

*« Moi j'ai un objectif c'est que euh... Comme on dit... De gérer un dépôt. Je sais pas encore le faire... Je suis peut-être encore... Je suis peut-être un peu trop jeune pour le faire. Parce que j'ai pas encore assez d'expérience, mais mon objectif c'est d'évoluer dans la société et d'évoluer au niveau hiérarchique. »*

(Amélie, 27 ans, technicienne logistique d'entreposage)

L'organisation de la *supply chain* implique une relation hiérarchique spécifique du fait du grand nombre de salariés d'exécution et de la faible représentation de l'encadrement en son sein. Dès lors, quelle est cette spécificité ? La faible importance numérique de l'encadrement au sein de la *supply chain* signifie-t-elle une organisation tendant à l'autogestion ? Ou, au

contraire, la rationalisation de la logistique a-t-elle permis de trouver les ressorts d'une mobilisation de la main-d'œuvre assez efficace pour se passer d'un taux élevé d'encadrement ? Et comment ?

## 2. La relation hiérarchique

Si, dans certains entrepôts, la relation hiérarchique reste très taylorienne, avec un découpage net du couple conception/exécution et la présence forte d'agents de maîtrise contrôlant le travail ouvrier, d'autres en revanche choisissent peu à peu de réduire ce que les responsables des ressources humaines appellent la « maîtrise de proximité », devenue presque redondante dans une organisation fondée sur le flux tendu à main-d'œuvre réduite (J.-P. Durand, 2004). Dans ce type d'organisation, l'autorité n'est donc plus personnifiée par la figure de l'agent de maîtrise, mais existe autrement et réellement sous la forme d'une pression constante due à l'obligation de continuité du flux tendu.

En effet, « *la relation hiérarchique dépend d'abord de la "culture d'entreprise" héritée : s'agit-il d'un commandement autoritaire, pour ne pas dire militaire, d'une mise en œuvre de démarches participatives ?* » (J.-P. Durand, 1999, p. 34). Dans certaines entreprises, le *supply chain management* crée des groupes de suggestions au sein des équipes d'exécutants (qualité, intégration et informatisation de l'information, etc.), issus directement des préceptes japonais de la méthode *kaizen* de Toyota et du management dit « participatif ». Ce management participatif part de l'idée que « *ce sont souvent les collaborateurs qui vivent les situations au plus près du terrain, qui pointent les éventuels dysfonctionnements et qui sont directement concernés par les améliorations éventuelles de leur poste de travail. Ainsi, promouvoir les initiatives ou les suggestions des salariés est une vraie source de dynamisme*

*pour l'entreprise et en devient un enjeu important. Avec les nouvelles conditions économiques, les besoins incessants de réactivité, de compétitivité, de rapidité, le management participatif s'impose aux entreprises. Le management participatif est une forme de gestion favorisant la participation des salariés aux décisions, grâce à leur association à la définition et la mise en œuvre des objectifs les concernant. En associant le personnel, ce management est source de motivation, de coopération, de fidélisation et d'adhésion aux objectifs pour l'ensemble des salariés. Il permet, de plus, à l'entreprise d'améliorer sa performance : meilleure utilisation des potentiels humains et des outils de production, meilleure qualité, efficacité, rentabilité... »* (CCI de Paris, février 2007). Les groupes de suggestions ont donc pour but, selon le management participatif, de réfléchir sur les problèmes que peuvent rencontrer les salariés dans leur travail afin d'améliorer les procédures, de parfaire la qualité de l'acheminement des produits et de la prestation de service, en évitant tout goulot d'étranglement et d'augmenter la productivité apparente du travail. Ces groupes sont intégrés dans le fonctionnement par projet qui, en général, les coordonne. Ainsi, plusieurs « cellules » de projet peuvent coordonner différents groupes de suggestions, permettant ainsi de répondre globalement et transversalement aux problèmes rencontrés par chaque projet. Par exemple, un projet d'organisation de la logistique en *supply chain* implique la présence du groupe de suggestions sur la démarche qualité, du groupe de suggestions sur l'« intégration des outils informatiques » et du groupe « procédure et conditions de travail ».

Un des objectifs premiers vantés par le management est « d'en finir » avec l'ancien mode de management directif appliqué dans l'organisation taylorienne et fordienne. Mais ce qui pourrait apparaître en théorie comme une avancée sociale, puisque l'on fait appel aux réflexions et aux savoir-faire des salariés de l'exécution, doit faire l'objet de plusieurs critiques. En effet, ces groupes de suggestions sont, la plupart du temps, composés de salariés d'exécution (magasiniers, caristes, préparateurs de commandes, etc.), de chefs d'équipes, d'agents technico-administratif (chargés du planning, commerciaux,

administratifs, par exemple), des salariés de l'encadrement opérationnel et organisationnel et, dans de rares cas, des cadres de la stratégie (le plus souvent des ingénieurs en logistique). Or, la forte présence de la hiérarchie biaise les résultats que pourraient attendre les salariés de l'exécution. Ceux que nous avons rencontrés, pourtant issus de filières différentes, sont porteurs d'une même critique, très bien synthétisée dans les propos de Frédéric, magasinier au sein d'une grande entreprise prestataire logistique, et de Sébastien, magasinier cariste chez un grand distributeur :

*« Un jour, mon chef m'a annoncé que si je le voulais, je pouvais faire partie d'un groupe de propositions sur comment améliorer la qualité dans l'entrepôt, nanana... qu'ils étaient intéressés par mon avis, que ça comptait, tout ça, tout ça... Moi au début j'étais content (...), oui j'étais fier qu'ils me choisissent pour leur faire part de mes propositions... Parce que j'en avais plein. (...) Alors ? Ben, j'suis allé à la réunion de ce groupe qualité, ils m'ont posé des questions sur pourquoi y avait des trucs qu'allaient pas, pourquoi certaines commandes se perdaient, la casse... Alors moi je leur ai dit que j'étais pas là pour ça, que je pensais que c'était pour faire des propositions, pour améliorer notre quotidien. (...) Eh ben, ça a tourné court car ils m'ont dit qu'on n'était pas dans une réunion syndicale, ici, mais dans une réunion de travail mais que mon avis comptait. J leur ai dit que je donnais mon avis depuis tout à l'heure... et puis rien. A chaque fois les idées, elles viennent d'en haut et pas de nous... Ou alors pour des petits trucs (...), ben genre tiens, là, y a une place qu'est pas occupée qu'on pourrait y mettre les palettes qui nous encombrent là où on les stocke en général, et que ça pourrait nous permettre de gagner du temps et d'éviter certains accidents. (...) Oui, c'est déjà ça mais en fait c'est tout ! »*

(Frédéric, 27 ans, magasinier au sein d'une grande entreprise prestataire logistique)

*« J'ai pas trop eu le choix, c'est les collègues qui m'ont désigné parce que j'ai une "grande gueule" et que quand j'ai quelque chose à dire ça sort direct. Donc je suis rentré dans ce groupe [groupe de suggestions pour*

*l'amélioration des procédures de travail] et ça a commencé par : "On est tous là pour réfléchir comment améliorer la vie de tout le monde, de l'entreprise". Tu vois ? Et après, tu vois, quand je me suis mis à table sur ce qui nous faisait chier... (...) ben par exemple le fait qu'on sait pas sur quoi on va tomber, si la palette que tu vas prendre... elle est bien équilibrée, sur le fait que des fois faut remplir des camions dans l'urgence qu'étaient pas prévus... et qui te rajoutent du boulot parce que tu sais que le soir il faut que t'aies rempli tous tes camions parce que sinon les gars [les conducteurs routiers] ils peuvent pas rentrer chez eux, qu'on est toujours sur la brèche et que c'est de pire en pire depuis dix ans... Bref, je leur ai dit que... il fallait changer ça, que les gars ils en peuvent plus, surtout quand y a de nouveaux intérimaires qui connaissent pas grand-chose de chez nous. (...) Ils m'ont répondu qu'ils étaient conscients mais que c'était ça aussi la beauté de notre métier... Tu vois ?... Et puis, ils m'ont dit que je devais les aider à trouver comment on pouvait faire ça ou ça, mais absolument pas ce que je leur demandais. De toute façon c'est toujours comme ça, c'est eux qu'ont raison. Tu sais, nous, on n'a pas fait de grandes études... »*

(Sébastien, 25 ans, magasinier cariste chez un grand distributeur)

Dans le discours porté par les nouvelles méthodes de management, le fonctionnement par projets et par les groupes de suggestions mobilise directement ou indirectement les salariés à participer à une « aventure humaine »<sup>59</sup> faite d'obstacles mais qui peut être porteuse de prospérité et d'enrichissement. Cette participation des salariés d'exécution aux groupes de suggestions, qui parfois s'avère contrainte, n'a pas comme finalité d'améliorer l'écoute entre encadrants et exécutants, même si celle-ci est encouragée à travers les discours sur le dialogue social. Comme le souligne Régine Bercot : « *La hiérarchie impose parfois aux salariés de participer à ces groupes, mais parfois fait appel à leur volontariat. Dans les deux cas de figure, les salariés se posent la question de leur investissement dans ces groupes. Leur participation est en effet très ambivalente. Elle constitue une opportunité d'expression et*

---

<sup>59</sup> Ces propos sont relayés par l'Association française de la logistique : [www.afl.fr](http://www.afl.fr)

*donc d'affirmation de son point de vue. Il ne s'agit pas seulement de dire, mais également de faire, de réfléchir, d'élaborer des propositions d'amélioration, d'anticiper et de prévoir l'évaluation des résultats.* » (R. Bercot, 2001, p. 194). L'enjeu réel de cette participation se trouve dans plusieurs raisons qui ont, de fait, comme objectif principal d'accroître la mobilisation des salariés autour des projets de l'encadrement dans son ensemble.

En effet, la première raison est de faire intérioriser par les salariés de l'exécution les normes et les valeurs de l'encadrement en termes de stratégie et de développement économique. Autrement dit, l'encadrement utilise ces groupes de suggestions dans le but de changer l'état d'esprit collectif et individuel des salariés d'exécution, en les faisant participer à la construction d'un état d'esprit tourné vers les préoccupations de l'entreprise. Danièle Linhart montre que ce management participatif puise dans le réservoir des savoirs informels dans le but de limiter les dégâts d'une organisation trop peu évolutive en ce qui concerne les conditions de travail, les contraintes hiérarchiques et la faiblesse des rémunérations. Mais au-delà du « pansement », le management participatif *« cumule des objectifs plus sophistiqués tels que l'intériorisation des contraintes de l'entreprise par les exécutants pour qu'ils puissent mieux articuler leurs tâches aux conditions du fonctionnement de l'entreprise.* » (D. Linhart, 2004, p. 59).

De plus, le management participatif se substitue à un des rôles pourtant essentiels – au vu du rapport de subordination du contrat salarial – des syndicats dans le cadre des relations au travail, qui est d'intervenir sur la question des rapports hiérarchiques et des relations que les salariés d'exécution entretiennent avec l'encadrement, et réciproquement. Ce qui a pour effet d'amoinrir le rôle des syndicats sur ces questions, comme l'explique Jean-Pierre Durand : *« La génération de chefs autoritaires est largement partie en retraite au bénéfice de nouveaux managers formés à un encadrement tout aussi rigoureux mais empruntant des formes arrondies. Sauf exception qui continue d'exister dans des entreprises en général bien répertoriées, les délégués du personnel ou les élus syndicaux ont de moins en moins à traiter des questions des rapports des exécutants avec leur hiérarchie ; ce qui*

*contribue à amoindrir leur rôle, donc la nécessité de leur présence dans l'atelier où le bureau.* » (J.-P. Durand, 2004, p. 311). Cette substitution du management participatif aux syndicats permet de faire intérioriser ce que l'encadrement considère comme une « bonne » relation entre les différents salariés d'exécution et leurs supérieurs hiérarchiques. Autrement dit, le management participatif, en faisant participer les salariés aux différents groupes de suggestions, évite les sources de contre-pouvoir au sein des entreprises.

La deuxième raison de l'utilisation des groupes de suggestions par l'encadrement est encore plus importante. En effet, via ces groupes, l'encadrement cherche à diffuser et à légitimer le discours presque fataliste de « la seule voie possible » (*one best way*), c'est-à-dire celle du pragmatisme au nom des « raisons » « économique-stratégique », « organisationnelle » et « technique ». Bien entendu, il ne s'agit pas pour nous d'adhérer à la théorie du complot, mais de montrer objectivement qu'à l'intérieur de ces groupes se formalise le discours managérial, visant l'assentiment et l'implication des salariés d'exécution.

Enfin, le management « participatif » se transforme parfois en management « persuasif ». Cet exercice de l'encadrement proche de la « flatterie » et d'une certaine forme de condescendance est peu coûteux pour l'entreprise puisqu'il s'agit en général de simples discours rarement suivis d'effets (organisationnels par exemple). Nous restons dubitatifs quant à la réelle efficacité de ce management, qui ressemble plus à un effet de camouflage ou à un miroir aux alouettes, qui cache une réalité beaucoup plus directive et contraignante. Alain, un recruteur spécialisé dans les métiers de la logistique et du transport pour le compte d'une grande entreprise de recrutement, tient un discours qui résume très bien, en filigrane, cet embellissement de la réalité :

*« Alors effectivement on a tendance à dire : "créez du lien social". On le sait, on le sait, on doit le faire... On essaye chaque jour d'être en contact avec ses chauffeurs, mais malheureusement, on prend pas le temps de le faire ! On est pris dans la routine du quotidien, on est pris dans les tensions des*

*livraisons, on est pris dans les tensions du métier. Et on a tendance parfois à oublier effectivement d'instaurer ce lien social. Alors, certes, on contacte le chauffeur, mais on le contacte sur un mode de management directif, c'est-à-dire on lui dit... On l'appelle pour lui dire : "Attention ! Il faut éteindre les incendies... Va à tel endroit... Rends-toi à tel endroit... Le client vient d'appeler... Il est pas content." Voilà, et en fait le lien qu'on a avec ce chauffeur il n'existe que par... que par du management directif. Et aujourd'hui dans les entreprises, « il faut imposer un management participatif pour accompagner le chauffeur. » (...) Donc ce management, il peut se faire bien évidemment sous différentes formes. Alors par exemple un transporteur me disait : "Chez nous, les chauffeurs, on les implique. Quand on choisit des tenues et ben... On les fait participer." Parce que les tenues c'est eux qui vont les porter derrière. Ce sont, comme je l'ai déjà dit, des "ambassadeurs de la société". Et ben... Autant leur faire porter des tenues qu'ils ont eux-mêmes choisies. Donc ce lien social tout simplement, c'est pas très compliqué... On fait des briefings de façon régulière avec les chauffeurs, on essaye de les faire participer, on essaye d'organiser des réunions commerciales. Je vous l'ai peut-être pas dit mais le chauffeur c'est LE commercial de votre entreprise, c'est lui qui va livrer... C'est lui qu'a le contact avec le client... C'est lui qui peut vous ramener des informations extrêmement pertinentes... sur les différents trafics que vous n'avez pas forcément avec un client, que vos concurrents ont... Il peut vous remonter cette information, et vos commerciaux derrière peuvent enchaîner. Donc il faut donner véritablement une dimension commerciale aux chauffeurs. Ils aiment ça... Ils l'attendent... Ils aiment le contact client, il faut leur donner de l'importance. »*

(Alain, 40 ans, recruteur)

### **3. Un système de rémunération complexe**

Il existe une forte segmentation des rémunérations, mais aussi de la main-d'œuvre logistique. Les rémunérations qui autrefois étaient de type collectif semblent peu à peu s'individualiser pour répondre au plus près à une autre segmentation, qui est celle des différents contrats salariaux dans les entreprises de logistique. Robert Boyer souligne que ce changement de type de rémunération des entreprises de l'ensemble des secteurs, autrefois décidé au niveau national et des branches, participe d'une même logique : « *Les branches se sont adaptées de façon différente à la décentralisation [des accords salariaux de branche au niveau national] , mais le point commun de toutes leurs adaptations est que le salarié a, chaque fois, été prié ou contraint d'assumer une partie croissante du risque, alors que c'était auparavant le rôle de la firme de procurer une certaine assurance aux salariés à travers la stabilité de l'emploi. Ce mouvement englobe un vaste ensemble de transformations : recours accru aux CDD, essor du travail temporaire, individualisation de la rémunération rendue de plus en plus sensible aux résultats financiers de la firme, fréquence des plans de licenciements en réponse à une décélération ou chute de la rentabilité, et même la refondation sociale s'inscrivent dans ce vaste mouvement.* » (R. Boyer, 2006, p. 6).

Ainsi, les rémunérations ne sont pas les mêmes, pour la même fonction, selon que vous soyez permanent en CDI, en CDD ou intérimaire. À cela, il faut bien sûr ajouter que la logistique a, depuis environ vingt ans, multiplié les métiers en relation directe avec le procès de la *supply chain* (trieur, manutentionnaire, agent de magasinage, magasinier, magasinier-cariste, agent de quai, etc.) et incorporé en son sein les métiers du transport (routier, grand routier, chauffeur-livreur, coursier). De plus, la tâche de l'analyse des politiques de rémunération est rendue très difficile du fait que la *supply chain* intervienne dans plusieurs sous-fonctions de la production et de la distribution. Il est à noter, d'ailleurs, que s'il existe une convention collective des transports routiers, il n'existe pas à proprement parler de convention collective qui concerne exclusivement la logistique. Ainsi, les salariés qui travaillent dans la *supply chain* se retrouvent rattachés à une diversité de conventions collectives

correspondant à plusieurs branches qui ne prennent pas en compte les spécificités des travailleurs de la logistique. Enfin, le type de logistique, pour compte propre ou pour compte d'autrui, accentue l'hétérogénéité de la *supply chain*. Loin d'être généralisable à travers une analyse monographique, le système de rémunération à l'image de cette complexité due à la diversification des contrats, des statuts, des fonctions, du type de logistique, ne peut donc être appréhendé qu'en surface dans une analyse plus macro-sociologique. C'est pourquoi nous ne montrerons ici que les points communs et les grandes tendances du système de rémunération de la *supply chain*.

Pour rester cohérent avec notre cadrage théorique de la relation salariale, nous reprendrons la définition du système de rémunération que nous propose Jean-Pierre Durand : « *Le système de rémunération apparaît comme un outillage technique traduisant une politique de la firme tout en tenant nécessairement compte du marché du travail (niveau des rémunérations, l'effet du marché local/national/international du travail, segmentation de celui-ci, etc. ; on peut aussi y intégrer les formes d'emploi – contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée, intérim, etc.– et des modes de flexibilité interne et externe jusqu'à la gestion de la précarité). Cet appareillage technique qu'est le système de rémunération (du salaire aux pièces à l'évaluation individuelle en passant par la rémunération du poste) se présente comme une voie d'accroissement de l'implication au travail* » (J.-P. Durand, 1999, p. 35).

Dans la logistique, le système de rémunération actuel tend vers deux principes, qui peuvent apparaître paradoxaux mais qui participent d'une même cohérence d'ensemble liée à la performance et à la recherche de gains de productivité de la *supply chain* : un principe d'individualisation des salaires et des primes (3.1), et un principe de récompense/sanction du travail collectif par le biais d'obtention ou non de primes collectives (3.2). Ces deux principes trouvent leur cohérence dans leur complémentarité (3.3).

### **3.1 L'individualisation de la rémunération : un principe managérial**

Le premier principe d'individualisation des salaires pose plusieurs questions qui auront des réponses différentes selon que l'analyse est gestionnaire, sociologique, économique, juridique, syndicale, patronale ou salariale. Comme nous le rappellent Cécile Aubert et Thérèse Aubert-Monpeyssen : « *L'individualisation de la rémunération, prônée par les spécialistes de la gestion des entreprises et les syndicats patronaux, soulève la méfiance des juristes et des syndicats de salariés. À l'inverse, pour les économistes, cette individualisation découle naturellement de l'incitation à l'effort des salariés, et implique, pour être efficace, que ceux-ci supportent un risque au niveau de leur salaire. Sur le plan juridique, elle se heurte au principe "À travail égal, salaire égal", principe érigé en rempart contre les discriminations salariales au niveau européen tout d'abord, puis au niveau interne. Néanmoins, en pratique cette règle est d'application délicate : la notion de situation de travail identique est souvent difficile à identifier, celle de rémunération est beaucoup plus complexe que la notion traditionnelle de salaire, notamment du fait des nouvelles méthodes de gestion.* » (C. Aubert, T. Aubert-Monpeyssen, 2005, p. 9).

Ces nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines accompagnent l'avènement de la rémunération individualisée pour la logistique, dans le but de mobiliser les salariés d'exécution, mais aussi des professions intermédiaires autour d'un projet de parcours professionnel motivant, affirment les managers logisticiens, à l'instar de l'ensemble des managers de l'industrie et du commerce (N. Hatzfeld, J.-P. Durand, 2001). La synthèse de Patricia Crifo, Marc-Arthur Diaye et Nathalie Greenan sur la littérature économique anglo-saxonne parlant de l'individualisation des rémunérations montre que la pensée de la plupart des économistes anglais et américains affirme que « *la relation traditionnelle liant l'emploi et la rémunération semble obsolète dans un contexte de concurrence accrue et de transformations des organisations et des technologies. L'employeur n'a plus intérêt à verser un salaire fixe en échange du droit de décider du contenu du travail. Il doit mobiliser le travailleur autour des objectifs de l'entreprise en laissant à sa*

*discrétion le choix d'une méthode de travail et lui faire partager les risques encourus en indexant sa rémunération sur des indicateurs de performance individuelle ou collective. » (P. Crifo, M.-A. Diaye, N. Greenan, 2004, p. 28).*

Si l'on écoute les logisticiens, très influencés par les économistes anglo-saxons, chaque poste est essentiel dans le bon fonctionnement de la *supply chain*, à tel point que les emplois les moins qualifiés sont considérés, dans le discours, comme aussi importants que des emplois d'encadrement stratégique. Cette surenchère discursive est la résultante d'un problème qui n'est pas nouveau. En effet, l'un des problèmes les plus importants auxquels sont confrontés les dirigeants et les managers de la logistique est, sans nul doute, la faible attractivité des métiers d'exécution de ce secteur, qu'il s'agisse du recrutement de nouveaux salariés ou de motivation au travail, facteur de productivité. Les cadres de la *supply chain* sont conscients de ce fait. Pour y remédier, le *supply chain management* cherche des solutions qui pourraient être contre-productives à long terme (voir chapitre 8). On retrouve dans le discours de Paul les difficultés que les cadres de la *supply chain* rencontrent pour recruter des salariés d'exécution qui correspondent à leurs attentes en termes de motivation et d'efficacité productive :

*« La grosse difficulté à laquelle nous sommes confrontés, c'est euh... le désengouement de nos métiers. Moi, je le vois bien, les jeunes de maintenant ne sont plus attirés par les métiers de la logistique, surtout pour les métiers à faible valeur ajoutée [magasiniers, caristes, etc.]. Mais au bout du compte, ils y viennent quand même parce qu'ils n'ont pas le choix. On leur propose pas d'autres boulots. (...) Vous savez, on a des gamins de cité, des gens qui parlent pas bien français, on a même des analphabètes. Du coup, on a des collaborateurs qui sont là par défaut, et ça c'est difficile de les motiver, d'autant plus qu'on peut pas toujours leur promettre un CDI à la fin de leur mission. Et puis, leurs collègues sont pas toujours tendres avec eux. (...) Oh, c'est parce qu'ils pensent qu'ils n'ont pas envie de bosser. Et puis, ce qu'il y a aussi, c'est que le secteur de la logistique est rempli de préjugés (...) Ben par exemple, que c'est un boulot physique, que c'est mal payé, qu'il y a pas de reconnaissance au travail, qu'il y a pas d'évolution de carrière (...) Alors oui*

*c'est vrai parfois, mais pas tout le temps, nous on essaye d'offrir de vraies évolutions de carrière. (...) Comme par exemple passer de simple magasinier à chef d'équipe. »*

(Paul, 55 ans, responsable adjoint des opérations logistiques)

Le système de primes semble être apprécié par certains salariés qui peuvent « arrondir » leurs fins de mois, comme l'expriment Magalie, préparatrice de commandes dans un entrepôt à température dirigée, ou Julien, magasinier sur une plate-forme appartenant à un grand distributeur d'articles de sport :

*« Oui les primes c'est bien parce que ...euh... ben déjà... on a un peu plus à la fin du mois. (...) Je touche environ 1 250 euros brut par mois, alors c'est vrai que quand je touche la prime qualité de 40 euros en plus, la prime de froid et la prime de panier, ça fait des mois où je touche l'équivalent de mon brut [la différence entre le salaire brut et le net]. Mais bon c'est pas tout le temps non plus... hein. Mais bon ça me plaît de savoir que j'ai bien fait mon boulot et que je suis récompensée pour ça. Même si des fois je ne comprends pas pourquoi y a des mois où je gagne bien et d'autres où j'ai rien alors que j'ai l'impression d'avoir encore travaillé plus dur ! »*

(Magalie, 26 ans, préparatrice de commandes)

*« Des primes ? Oui, j'en touche, heureusement d'ailleurs parce que je touche le smic sinon. (...) Non, non, c'est bien, parce que c'est valorisant, on reconnaît ton travail. (...) Oui, mais je comprends que le patron il peut pas toujours nous augmenter (...), sinon ça ferait couler la boîte et j'aurais plus de travail ! Moi ça me convient en tout cas. »*

(Julien, 25 ans, magasinier)

En revanche, d'autres voient les primes comme un système de subordination à la logique des entreprises et la fin des acquis sociaux collectifs, à l'instar de Bertrand :

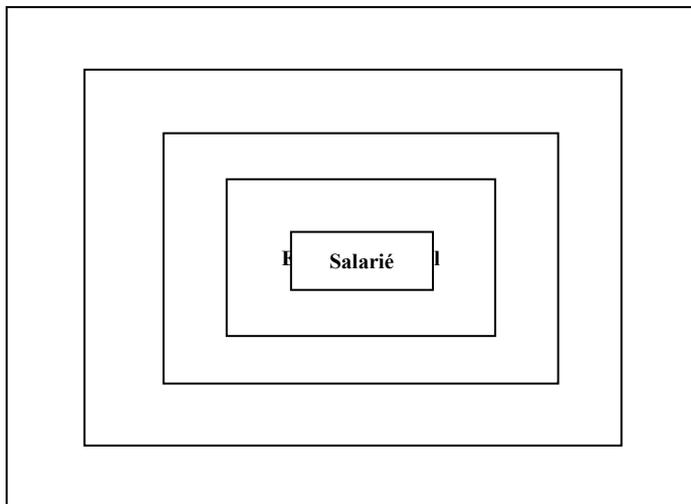
*« Ils ont essayé en 2005 de nous faire accepter une prime d'objectif individuelle. Nous, on n'a pas voulu, parce que quand tu commences à accepter ça... Non... Nous ce qui nous intéresse, c'est les avancées collectives. Les gars ils bossent déjà très dur, ce qu'il faudrait c'est une augmentation de salaire et pas une prime à la carotte ! Mais bon, on tiendra pas longtemps parce que les gars ils sont humains comme toi et moi, ils ont besoin d'argent pour vivre. Euh... Y en a qui commencent déjà à nous dire que ce serait peut-être pas mal si on acceptait... »*

(Bertrand, 43 ans, cariste syndiqué à la CGT)

Le système de rémunération par l'individualisation des salaires et par un ensemble de primes destiné, selon le management, à motiver les salariés d'exécution de la logistique, est fondé sur l'idée de « méritocratie ». Le principe est simple : celui qui remplit les objectifs fixés – travail évalué soit lors d'« entretiens annuels de performance » pour chaque salarié permanent ou en CDD, soit par rapport à des directives projetant les indicateurs de performance à réaliser au niveau de l'entrepôt ou de la plate-forme – peut toucher des primes qui récompensent son implication au sein de l'entreprise. Certes, ces indicateurs de performance sont collectifs, mais il n'y a rien de contradictoire avec l'individualisation de la rémunération. En effet, ce que recherchent les managers à travers ces indicateurs, ce sont les capacités individuelles de chaque salarié à reprendre à son compte les valeurs collectives de la *supply chain* à travers chaque strate : l'entreprise, le collectif de travail et l'équipe dans laquelle il se trouve (voir figure 14). Autrement dit, les primes sont versées en fonction de l'« esprit d'équipe » manifesté par les salariés (il ne s'agit pas là de l'équipe de travail en tant que telle, mais bien de l'esprit d'entreprise des

salariés d'exécution que cherche à développer l'encadrement chez chaque salarié). Pour être complet sur la dynamique d'individualisation des rémunérations dans la logistique, et comme l'explique Thomas Coutrot : « Ces politiques d'individualisation comportent également un volet de mobilité accélérée des salariés qui va entraver considérablement le développement d'une conscience collective. Il s'agit notamment des "organisations par projet", où les individus collaborent pour quelques mois ou années autour d'un projet à durée limitée. Plus généralement, un salarié qui veut progresser professionnellement devra montrer qu'il est prêt à bouger pour les besoins de l'entreprise, à changer de poste, de service, de région ou de pays sans rechigner. » (T. Coutrot, 2002 p. 13)

**Figure 14 : L'esprit collectif stratifié du salarié selon l'encadrement de la supply chain**



Source : M. Raffenne

### 3.2 Les primes collectives : une mobilisation par le *challenge*

Le deuxième principe du système de rémunération est l'attribution de primes collectives ou de sanctions collectives aux équipes de travail, sous la forme d'enjeux et objectifs à atteindre collectivement. Comme nous l'explique Roger :

*« Nous avons mis en place un système de primes pour rendre plus attractives les rémunérations de nos collaborateurs (...) Alors... il y a les deux, des primes individuelles et des primes collectives. Nous voulons mobiliser nos collaborateurs autour d'une idée : le mérite. Donc, euh... on a un système qui encourage la performance et le mérite individuel. (...) Alors... s'il fait du bon travail, s'il est disponible, s'il est ponctuel, s'il écoute bien son n+1, s'il a l'esprit d'initiative... Euh... et puis on a un système d'émulation collective avec des primes de performance et d'objectif pour chaque équipe... Et c'est efficace, ils aiment bien en général les challenges. »*

(Roger, 47 ans, responsable adjoint des opérations logistiques d'une entreprise d'informatique)

Jusqu'ici réservé aux cadres et aux commerciaux de la logistique, mais aussi de la distribution et de la production, tout au moins dans le discours managérial, le terme *challenge* pénètre petit à petit les couches les moins qualifiées de la *supply chain*. C'est la résultante du travail en équipe et du mode projet qui aujourd'hui structurent, comme nous l'avons vu plus haut, l'organisation de la logistique en flux tendu. En effet, si l'individualisation des rémunérations revient à faire porter une part – même minime – des risques (autrefois portés en intégralité par les directions des entreprises dans le système fordien) à chaque salarié, une autre part de ces risques est portée par les équipes de travail. Dès lors, comment l'encadrement évalue-t-il les différentes équipes au sein de la *supply chain* ?

La véritable innovation des techniques d'évaluation des équipes des différentes fonctions de la logistique se trouve dans l'utilisation des TIC et des systèmes d'information. En effet, les techniques informationnelles que nous avons analysées dans le chapitre 3 prennent tout leur sens lorsqu'il s'agit de contrôler en temps réel le travail effectué sur les marchandises de leur réception à leur expédition. Les ERP centralisent les informations contenues dans chaque appareil de recueil de données, comme les scanners ou les « pistolets-laser » des magasiniers. Les bons de commande, mais aussi les bons de sortie sont consignés dans les ERP, ou d'autres progiciels capables d'intégrer les informations recueillies et de les décliner ensuite sous forme de tableaux retraçant l'ensemble des mouvements enregistrés. Ces tableaux, appelés aussi tableaux de performance (Voir Annexe 2), indiquent pour chaque fonction si les objectifs sont atteints ou non. On peut retrouver ces tableaux affichés sur le quai, rappelant ainsi à chaque équipe où elle en est. Pour le moment, ces tableaux ne dévoilent que les résultats par équipe, mais techniquement, les ERP sont capables de mesurer au niveau individuel la productivité de chaque salarié. Le *supply chain management* renonce actuellement à révéler les résultats individuels pour plusieurs raisons.

L'une d'elles est que les équipes sont souvent constituées de salariés permanents, de CDD et d'intérimaires. Cette diversité de contrats et de statuts peut remettre en question l'utilité de l'évaluation individuelle de performance quotidienne, hebdomadaire et mensuelle. Car ce type d'évaluation n'est pas efficient lorsque le *turnover* de main-d'œuvre est trop important. En revanche, l'évaluation collective est beaucoup plus pertinente, car elle concerne l'ensemble des salariés de l'équipe et mesure la capacité des salariés permanents, dont en particulier celle du chef d'équipe, soit à intégrer et à former les nouveaux arrivants, soit à produire plus au niveau individuel pour que le collectif ne soit pas freiné par les travailleurs temporaires. Ainsi, l'évaluation par équipe, soutenue par un système de primes et de sanctions, est un vecteur d'émulation collective qui, selon les encadrants, est bénéfique pour la productivité de chaque équipe.

Une deuxième raison d'évitement de l'évaluation individuelle est à apprécier au regard du climat social et de la politique de management. Les encadrants pensent que l'évaluation individuelle permanente peut être ressentie comme une forme de « flicage » constant qui pourrait ajouter des tensions à celles déjà créées par le contrôle informatisé du rendement des équipes. De plus, les outils de contrôle, mal perçus par l'ensemble des salariés d'exécution, peuvent se retourner contre l'encadrement en cas de litige, notamment en termes d'atteintes aux libertés individuelles et à la dignité.

Si les primes collectives ont un sens dans l'organisation du travail en équipe au sein de la logistique, elles ont, en revanche, beaucoup moins de pertinence dans le transport. En effet, le caractère individuel de ces métiers, de par la nature même du transport routier de marchandises - à l'exception de certains grands routiers de très longues distances qui parfois évoluent en équipage double (deux chauffeurs qui alternent la conduite du véhicule toutes les neuf ou dix heures de service) - ne permet pas la « collectivisation » de la productivité par équipe de travail. Le caractère solitaire du métier de conducteur routier de marchandises empêche toute émulation collective. L'individualisation de la rémunération reste donc, pour ce type de métiers, la manière la plus sûre, selon le management, de mobiliser ce type de salariés. Cependant, l'intégration du transport dans le procès de la *supply chain* transforme peu à peu la dimension individuelle du conducteur routier pour l'insérer dans de nouvelles interactions avec d'autres salariés dans le même procès de travail (voir chapitre 6).

### 3.3 La complémentarité individu/collectif dans les modalités d'évaluation et de rémunération

Les deux principes (individualisation de la rémunération et *challenges* collectifs) participent du même intérêt managérial : imposer comme seule vision possible l'optimisation de la productivité via la prise en compte de soi et le dépassement de soi à travers le collectif. En jouant sur les deux tableaux, le *supply chain management* cherche à créer les conditions optimales d'un régime de mobilisation fondé sur l'auto-contrainte individuelle et l'auto-contrôle collectif. En effet, toute la subtilité de ce management réside dans le fait de promouvoir l'initiative individuelle sans que pour autant celle-ci prenne trop de place dans le procès de travail – ce qui pourrait être contre-productif dans le cadre de procédures normées –, en déplaçant la responsabilité sur les collectifs et les équipes de travail. Ainsi, « *l'affichage d'une priorité accordée à l'individu se combine de fait à la construction managériale du collectif, dont il s'agit de contrôler au mieux les comportements pour éviter les débordements. D'où d'ailleurs ce contrôle individuel des comportements, y compris dans certaines évaluations qui tentent de mesurer les capacités individuelles à travailler en groupe, c'est-à-dire à se fondre dans le groupe sans revendiquer un mérite individuel.* » (J.-P. Durand, 2006, p. 304).

Dans le nouveau type d'organisation de la logistique centré sur le travail en équipe, la tâche qui consiste à repérer les « bonnes » et les « mauvaises » attitudes individuelles en situation de travail est reportée sur les épaules du chef d'équipe, lui-même contrôlé et évalué par ses supérieurs. Cela le place dans une situation ambiguë, entre contrôleur d'un côté et contrôlé de l'autre. En effet, c'est à lui qu'incombent la responsabilité d'intervenir sur chaque élément de l'équipe et, en même temps, la responsabilité de la réussite ou de l'échec de son équipe. Cette réalité nous permet de mieux percevoir le régime de mobilisation par l'auto-contrôle et l'auto-contrainte. Ce nouveau régime de mobilisation se caractérise donc par une dilution des différentes responsabilités – qui incombait autrefois aux différents niveaux de la hiérarchie verticale – à *l'intérieur* des équipes de la

logistique, c'est-à-dire au niveau du fonctionnement horizontal de l'entreprise. Les chefs d'équipe étant bien souvent issus eux-mêmes des métiers d'exécution de la logistique, ils bénéficient d'une certaine confiance, d'une compréhension, voire d'une empathie de la part des autres salariés, ce qui permet à l'encadrement de s'affranchir du rôle contraignant qui lui revenait sous le régime de mobilisation taylorien-fordien : nous sommes en face d'une délégation de pouvoir qui n'en est pas exactement une, puisque le chef d'équipe ne dispose pas de pouvoir hiérarchique. Ce qui rend d'autant plus inconfortable la position du chef d'équipe qui doit jouer dans un autre registre pour mobiliser son groupe.

#### **4. La nature du syndicalisme**

Il ne s'agit pas dans cette section de généraliser à partir des situations étudiées ici. La structure de la logistique est tellement complexe qu'il serait extrêmement difficile, voire impossible, de montrer les différentes relations entre les salariés de la logistique et les syndicats et entre ces derniers et les directions.

Jean-Pierre Durand explique que « *la nature du syndicalisme renvoie à la fois à l'histoire locale ou nationale du syndicalisme (révolutionnaire ou réformiste, unis ou divisés, etc.) et au rôle de l'État dans les relations professionnelles : omniprésent comme en France ou largement absent comme aux Etats-Unis ?* » (J.-P. Durand, 1999, p. 35). Or pour ce qui nous concerne, il faut ajouter d'autres difficultés d'appréhension et de compréhension de la nature du syndicalisme au niveau de la *supply chain*. En effet, comme nous l'avons vu tout au long de la première partie, la logistique est multiple. Elle peut être une fonction périphérique pour compte propre au sein d'entreprises de production ou de distribution, mais aussi le cœur de métier lorsqu'il s'agit d'une logistique pour compte d'autrui. En outre, il est à noter qu'il n'existe pas de convention collective spécifique à la logistique. Dans ce contexte, dépeindre un

type de syndicalisme commun à l'ensemble de la *supply chain* est impossible car le rôle des syndicats dans la diversité des situations est non-objectivable scientifiquement. En revanche, il est intéressant de se pencher sur la question des instances représentatives syndicales au sein des entreprises (4.1) et sur les difficultés qu'elles rencontrent lors des campagnes d'adhésions par rapport à la spécificité de la logistique (4.2).

#### **4.1 Une représentation syndicale spécifique à la logistique et aux transports ?**

Lorsque l'on se penche sur la question de l'existence de syndicats de salariés spécifiques à la logistique, force est de constater qu'il existe une certaine absence qui témoigne non d'un manque d'intérêt des syndicats pour le champ de la logistique, mais plutôt d'une situation floue et complexe d'un secteur transversal très éparpillé dans plusieurs autres secteurs d'activité. Certes, il existe des branches transport au sein des grandes centrales syndicales et des fédérations comme la CGT-Transports ou la FGTE-CFDT, mais au vu des dossiers traités, il semble que ces syndicats représentent plus particulièrement les salariés du transport routier de voyageurs. Chez le syndicat Force Ouvrière, le terme « logistique » est employé dans la dénomination d'une de ses fédérations (FO-UNCP, Fédération nationale du transport et de la logistique), mais là encore les préoccupations liées au transport de voyageurs sont beaucoup plus présentes que le TRM et la spécificité de la logistique l'est encore moins. La présence des syndicats dans les négociations et les conflits sociaux reste très localisée et très peu visible au niveau national. Cela rend compte de deux réalités différentes mais étroitement liées. La première est que la logistique est morcelée à travers un maillage extrêmement complexe, comme nous l'avons vu plus haut : compte propre (78 % de l'emploi logistique)/compte pour autrui (22 % de l'emploi logistique), statuts permanents/précaires (CDD,

intérimaires). La deuxième réalité est le caractère extrêmement éclaté, dû aux différents niveaux géographiques, volumiques et statutaires, du transport routier de marchandises, dont plus des deux tiers des entreprises comptent moins de six salariés, et surtout la forte présence dans le procès logistique de routiers indépendants qui se retrouvent dans les organisations syndicales dirigeantes (FNTR, Unotra, TLF) (voir chapitre 4).

#### **4.2 Les difficultés du recrutement syndical au sein de la *supply chain***

La nature du syndicalisme est aussi à regarder de près au vu de la structure de la main-d'œuvre d'exécution présente dans la logistique et dans le transport de marchandises. En effet, la question des collectifs de travail doit être posée au regard de la recomposition statutaire de ces derniers (M. Raffenne, 2007). Le stockage faible, le raccourcissement des délais de livraison et l'acheminement des marchandises dans une organisation en flux tendu poussent les entreprises à concevoir le recours à une main-d'œuvre qui entre en cohérence avec la contrainte de la flexibilité conjoncturelle et saisonnière, c'est-à-dire les intérimaires. Les collectifs de travail sont, de ce fait, remis en cause par la structuration de la logistique en *supply chain*. Ainsi, des salariés permanents peuvent travailler avec d'autres salariés un jour et ne pas les revoir ou travailler avec d'autres le lendemain. Il est donc assez ardu pour les syndicats, en plus des difficultés à l'échelon national que ceux-ci ont à affronter<sup>60</sup>, de recruter dans la logistique et dans le transport de nouveaux adhérents parmi ces travailleurs « volatiles » qui changent très souvent d'entreprises. Il devient également difficile pour les leaders syndicaux de mobiliser ce type de salariés sur des luttes internes propres à l'entreprise.

---

<sup>60</sup> Ces difficultés sont dues au taux de syndicalisation puisque la France « affiche le taux de syndicalisation le plus faible de tous les pays développés, avec environ 8 %. La proportion monte à 12 % ou 13 % dans le public, mais ne dépasse pas les 5 % dans le privé. » (C. Soulard, 2006, p. 348)

« Ainsi, alors que les organisations syndicales ont longtemps participé de l'intégration des jeunes issus des milieux populaires au groupe ouvrier, il apparaît que ces corps intermédiaires ont perdu de leur capacité intégrative, les repères matériels et symboliques stabilisés qu'elles avaient produit étant remis en cause par l'apparition d'un salariat atypique favorisant les cultures individualistes au détriment, semble-t-il, des logiques de revendication et d'action collectives. » (S. Grollier, 2007, p. 2)

Le statut précaire de cette main-d'œuvre est un facteur de non-syndicalisation dans l'entreprise, due au fait que celle-ci pourrait remettre en cause une possible embauche sous un statut moins précaire. Comme l'explique Dominique Glaymann, « la façon dont la plupart des intérimaires vivent leur situation les éloigne de l'action collective en général et du syndicalisme en particulier : ils se ressentent isolés dans un parcours professionnel qu'ils doivent tenter d'orienter, qu'il s'agisse de rester (un moment) dans l'intérim en convainquant le personnel de l'agence de leur qualification, de leurs compétences et de leur bonne volonté, ou qu'il s'agisse (comme souvent) de trouver un moyen d'en sortir en trouvant enfin une embauche "en fixe". » (D. Glaymann, 2005, p. 6)

De plus, l'hétérogénéité de la population des travailleurs intérimaires rend la tâche de recrutement des syndicats plus difficile. En effet, parmi ces intérimaires se trouve un nombre important de jeunes<sup>61</sup>, dont de nombreux étudiants qui, par nature, n'ont pas vocation à devenir ouvriers (qualifiés ou non) ou à rester dans l'entreprise et à rechercher l'embauche en CDI en tant que salariés d'exécution. Ainsi, cette population, qui utilise l'intérim comme un moyen de financer ses études et la vie étudiante, n'éprouve pas le besoin de se syndiquer.

Enfin, les problèmes d'intégration liés au caractère éphémère du contrat de travail intérimaire rendent difficile la mobilisation de ces travailleurs pour défendre des revendications propres à l'histoire syndicale de l'entreprise. En outre, souligne Sébastien Grollier : « La temporalité propre de la mission d'intérim empêche l'inscription durable sur un espace de travail circonscrit.

---

<sup>61</sup> Voir l'enquête de longue durée sur l'intérim de la Dares et de l'Unedic effectuée entre 1995 et 2005.

*Dans ce contexte spécifique, le travailleur temporaire éprouve des difficultés à nouer des relations suivies avec le groupe ouvrier, la communauté de travail lui préexistant et lui survivant et ainsi à penser la possibilité d'une inscription dans une démarche d'action collective. » (S. Grollier, 2007, p. 12).*

À terme, les salariés permanents, qui sont en général les plus syndiqués<sup>62</sup>, partent à la retraite. Certains de ces salariés, « mémoires vivantes » d'un passé syndical riche et qui ont connu la période aujourd'hui mythifiée des « Trente Glorieuses », partent de l'entreprise sans avoir pu, du fait d'un *turn over* permanent, préparer la relève.

La nouvelle forme de relation hiérarchique à travers le management participatif brouille aussi les pistes, puisque celui-ci permet la médiation directe entre les salariés, syndiqués ou non, et leur hiérarchie à différents niveaux lors des réunions des groupes de suggestions. Ainsi, l'importance de la présence syndicale et du délégué ou représentant du personnel perd peu à peu du terrain.

L'individualisation de la rémunération est une autre raison de la non-utilisation de la voie syndicale. En effet, les négociations individualisées du salaire à travers l'obtention de primes individuelles laissent peu de place à la fonction de représentation de l'ensemble des salariés de l'entreprise et des branches multiples transversales à la logistique, dans ce rapport direct salarié/hiérarchie. Les syndicats agissent principalement à un autre niveau que le rapport employeur/employé, celui des négociations collectives, des accords d'entreprise et de branches nationaux.

La nature du syndicalisme dans la logistique tend donc à se transformer. La faiblesse de l'activité syndicale et la spécificité de la logistique cantonne petit à petit l'action des syndicats à la défense de cas individuels. Cette réalité freine la possibilité d'action collective coordonnée au niveau d'une supply chain, permettant de demander par le biais de plates-formes de revendications des améliorations (par exemple de conditions de travail ou de rémunérations) spécifiques aux situations communes rencontrées dans la logistique. Au niveau

---

<sup>62</sup> Par exemple : « *La moyenne d'âge des syndiqués de Force Ouvrière avoisine les 50 ans et les militants de moins de 30 ans se font de plus en plus rares.* » (C. Soulard, 2006, p. 352)

local, les nouvelles techniques de management et d'individualisation des rémunérations circonscrivent les actions syndicales aux revendications individuelles bien souvent de courtes durées, c'est-à-dire spécifiques à la situation d'un ou de plusieurs salariés d'une entreprise. Ce mouvement d'« atomisation » des luttes et des combats syndicaux permet à la *supply chain* d'éviter un blocage général pouvant rompre la continuité du flux. Il pourrait être beaucoup plus difficile d'éviter une rupture de la chaîne dans un contexte de revendications collectives spécifiques à la *supply chain* et à la logistique.

\*\*\*\*\*

Nous avons vu dans ce chapitre que la relation salariale pouvait être utilisée comme outil d'analyse sociologique pour mettre au jour les différentes tendances fortes impulsées par le concept de *supply chain*.

L'organisation du travail dans la logistique autour du flux tendu, lui-même lié au travail en équipe, transforme le régime de mobilisation des salariés. En effet, le flux devant toujours être tendu, régulier et ininterrompu, le besoin de coercition par l'encadrement devient moins important puisque les salariés, travaillant en équipe, sont contraints de respecter cette « règle d'or » s'ils ne veulent pas subir de sanctions de la part de leur hiérarchie et de leurs pairs.

La relation hiérarchique, à travers le management dit « participatif » et les groupes de suggestions ouverts aux salariés d'exécution, participe de ce nouveau régime de mobilisation.

Le système de rémunération est de plus en plus individualisé à travers un ensemble de primes individuelles qui récompensent, selon les gestionnaires, le mérite de certains salariés. Mais, pour éviter l'effet pervers d'une trop forte individualisation contre-productive dans un procès de travail où les systèmes d'information revêtent une dimension capitale, les entreprises valorisent par

l'obtention de primes collectives le travail en équipe, agissant ainsi sur l'auto-contrainte des membres des équipes et l'auto-régulation des conflits internes possibles dans chaque équipe mais aussi au sein de l'entreprise. On peut donc dire que ce régime de mobilisation joue un rôle très important dans l'« implication contrainte » mise au jour par Jean-Pierre Durand (2004). Nous pensons que toute cette organisation détermine de nouveaux rapports sociaux dans l'entreprise. En effet, dans ce type de relation salariale, les salariés d'exécution de la logistique, qui doivent rendre des comptes non plus uniquement à leur hiérarchie, mais aussi à leurs pairs, ne peuvent agir autrement qu'en appliquant les procédures et directives demandées. Dans le cas contraire, c'est non seulement ces salariés qui pourraient être sanctionnés, mais aussi l'ensemble de l'équipe. Cela crée indirectement une pression supplémentaire fondée sur le sentiment de responsabilité et de culpabilité, leur interdisant le renoncement et le retrait individuel vis-à-vis de l'équipe.

Enfin, la nature du syndicalisme, fragilisé, autorise de moins en moins l'action collective permettant d'obtenir des réponses efficaces à des revendications collectives. L'absence de syndicats spécifiques à la logistique au niveau national contraint les syndicats locaux à rester « entre les murs » de leurs plates-formes et de leurs entrepôts respectifs, quand ces syndicats sont encore présents. Le localisme exacerbé par l'individualisation de la rémunération et par l'hétérogénéité des statuts contractuels des salariés d'exécution de la logistique, accentue les problèmes de recrutement de nouveaux adhérents, rendant ainsi encore plus difficile les mobilisations et les actions collectives.

L'analyse de la relation salariale dans le cadre de la *supply chain* montre que la logistique se transforme en intégrant et en soumettant toujours plus les salariés d'exécution à la logique du flux pour en accroître l'efficacité productive. Dès lors, cette transformation de fond dans l'approche de la logistique se répercute-t-elle sur les différents métiers des salariés d'exécution ? Quels sont les effets sur les identités professionnelles collectives de ces salariés ? C'est ce que nous proposons d'aborder dans le chapitre suivant, en questionnant

l'activité de deux types de personnels : le personnel de quai et les conducteurs routiers de marchandises.

## ***CHAPITRE 6***



## Chapitre 6

### **« Nouveaux » métiers et « nouvelles » identités professionnelles collectives**

Lorsqu'un secteur, une branche ou un service connaît un processus de rationalisation (voir chapitres 2 et 3), l'un des premiers questionnements du chercheur en sciences sociales est : quelle était la situation au départ ? Quelle est la situation actuelle ? Quels sont les ressorts de ce changement d'état ? Enfin, quels sont les tensions, les conflits, voire les contradictions qui peuvent émerger de ce changement ?

L'objet de la rationalisation est ici la logistique. Quels sont les effets de cette rationalisation sur le travail logistique. Pour les observer et les évaluer, nous mobilisons un concept qui peut être discutable au niveau théorique mais opérationnel d'un point de vue heuristique : les identités professionnelles. Il ne s'agit pas d'analyser les différences fondamentales entre les divers courants de pensée sociologiques et les nombreuses disciplines qui utilisent ce concept. Cela ferait l'objet d'une autre thèse. Cependant, l'utilisation de ce concept mérite que l'on s'attarde sur un cadrage théorique, pour expliquer ce que nous

entendons par identité professionnelle et en particulier par identités professionnelles collectives (1). Une fois ce concept défini, nous l'utiliserons pour révéler les changements intervenus dans différents métiers d'exécution de la logistique, que nous classerons en deux catégories : le personnel de quai (2) et le personnel roulant, et plus précisément les grands routiers (3).

### **1. Le concept d'identité professionnelle collective : cadrage théorique**

Renaud Sainsaulieu définit l'identité au travail comme une façon pour les différents groupes sociaux de travail de s'identifier entre eux, par rapport à leurs chefs et aux autres groupes de travail existant dans l'entreprise (R. Sainsaulieu, 1977). L'identité au travail est alors fondée sur un ensemble de représentations collectives propres à chaque groupe.

Selon l'auteur, l'identité professionnelle serait un processus relationnel d'investissement de soi, s'ancrant dans « *l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir* », c'est-à-dire le pouvoir d'être soi en tant qu'individu et en tant que groupe social, dans une organisation du travail qui « *fabrique* » de la monotonie, de l'ennui et de la répétition des tâches. L'idée défendue par Sainsaulieu est que cette identité au travail, véritable construit social, permet au groupe social d'ériger un rempart contre l'ennui et l'engourdissement des esprits, en faisant partie d'un groupe structuré selon des critères communs qui ne sont d'ailleurs pas forcément liés au travail, comme le sport ou les paris, par exemple. L'échange d'idées communes à l'intérieur du groupe est ainsi une des façons d'exister en tant que groupe.

Le pouvoir de rester « soi-même » est aussi, selon Sainsaulieu, un des critères permettant de s'identifier en tant qu'individu dans le groupe et qui s'acquiert par l'expérience des relations de pouvoir qui existent au sein du

groupe. La solidarité est un des critères essentiels car elle est l'une des conditions sociales de l'accès à l'identité pour chaque individu.

La solidarité est au cœur de l'affrontement entre les ouvriers et la hiérarchie et un élément de division entre pairs. Mais pour qu'il y ait solidarité dans un groupe social déterminé, il faut que les individus qui le composent vivent le même processus d'accès à l'identité. La solidarité, critère central de l'identité au travail chez Sainsaulieu, n'est effective que si une grande majorité des membres du groupe la partagent.

Enfin, Sainsaulieu détermine comme autre critère d'identification le sens de l'action des individus et du groupe. Ce critère est, selon lui, extrêmement piégeant, car il prend en compte la complexité des intérêts individuels et collectifs qui peuvent être très hétérogènes et contradictoires. Sainsaulieu se sort de ce piège par un exercice d'équilibriste qui pose de nouvelles questions tout aussi insolubles, en invoquant la nature de l'objectif de l'action collective. En effet, cette nature peut être de deux ordres : soit clairement définie, soit floue. Dans le premier cas, la nature de l'objectif est clairement identifiée et l'action est rendue possible par l'ensemble des individus du groupe. Dans le deuxième cas, la nature floue de l'objectif exacerbe les intérêts individuels, ce qui rend inopérante toute action collective.

L'approche théorique de Renaud Sainsaulieu a ceci d'intéressant qu'elle donne une double dimension à l'identité au travail : une dimension individuelle et une dimension collective. Mais ce qui peut être une force dans sa théorie peut à l'inverse fragiliser son concept. En effet, la dimension individuelle est par nature exclusive à chaque individu, ce qui présuppose qu'il y ait autant d'identités qu'il y a d'individus. Si cette définition de l'identité au travail sert de point d'appui à une théorie des identités collectives, il reste des zones d'ombres que nous allons tenter d'éclaircir en mobilisant d'autres théories sur la question des identités.

En effet, Claude Dubar critique l'analyse de Renaud Sainsaulieu sur les identités au travail, en y ajoutant une dimension plus générale à travers l'identité sociale des individus (C. Dubar, 1998). Dubar admet que dans un

espace de reconnaissance identitaire, l'investissement des individus dépend de la nature des relations de pouvoir dans cet espace et de la place qu'occupent l'individu et son groupe social d'appartenance. Mais il ajoute que ces derniers appartiennent aussi à d'autres espaces identitaires où ils sont suffisamment reconnus et valorisés. Pour Dubar, c'est donc dans ces champs d'investissement, comme le travail mais aussi le hors-travail, que l'individu et son groupe d'appartenance construisent leurs identités sociales. L'auteur ajoute que certains individus peuvent ne pas avoir d'espace identitaire capable de leur conférer de reconnaissance ni de valorisation. Selon lui, cet espace d'identité sociale est étroitement lié à la légitimation ou non des savoirs, des compétences et des images de soi, qui sont déterminants dans la prise en compte des identités par les institutions, comme l'entreprise. Il se peut, toujours selon Dubar, que les désirs de reconnaissance de l'individu ne soient pas en adéquation avec les catégories et les statuts classants de ces institutions. Cet écart entre le désir de légitimité et la reconnaissance par les institutions fait l'objet de transactions et de négociations dans la sphère socio-professionnelle entre plusieurs acteurs comme les collègues de travail, la hiérarchie de l'institution, les représentants syndicaux, l'univers de la formation, l'univers de la famille, etc., donnant lieu à une identité sociale particulière : l'identité professionnelle. Celle-ci, que l'on peut décliner au pluriel, est le résultat « *de constructions sociales partagées par tous ceux qui ont des trajectoires subjectives et des définitions d'acteurs homologues, dans le champ professionnel notamment.* » (C. Dubar, 2000, p. 12). Parler d'identités professionnelles permet ainsi de mieux comprendre ce que l'auteur entend par le mot « transactions ». En effet, selon Dubar, celles-ci sont de deux types : objectives et subjectives. « *La transaction subjective peut aboutir à une continuité entre identité héritée et identité visée ou à une rupture, à un décalage, entre la définition de soi issue de sa trajectoire antérieure et la projection de soi dans l'avenir. Les identités construites sur le mode de la continuité impliquent un espace potentiellement unifié de réalisation, un système d'emploi à l'intérieur duquel les individus mettent en œuvre les trajectoires continues. Cet espace peut être de type professionnel (sur le*

*modèle général du métier) ou de type organisationnel (sur le modèle général de la bureaucratie ou de l'entreprise). Dans le premier cas, les individus construisent une identité professionnelle (de métier) en se projetant sur une filière de qualification impliquant des reconnaissances de "professionnalités" structurantes ; dans le second cas, les identités professionnelles (d'entreprise) se construisent par projection dans l'espace de pouvoir hiérarchique impliquant des reconnaissances de "responsabilités" structurantes de l'identité. » (C. Dubar, 2000, p. 236). Selon l'auteur, la transaction objective est signifiée par la présence d'institutions permettant la reconnaissance sociale ou la non-reconnaissance des individus dans l'espace socio-professionnel. Cette transaction objective est donc, selon l'auteur, articulée à la transaction subjective.*

La théorie sur les identités professionnelles de Dubar permet d'ajouter à la théorie des identités au travail de Sainsaulieu une dimension plus englobante en prenant en compte le travail et le hors-travail, les différents espaces de socialisation dans l'entreprise, dans la trajectoire sociale du salarié et en dehors de l'entreprise. Dès lors, la qualification, mais aussi l'expérience, structurent ces identités professionnelles. Cette théorie converge vers le concept opérationnel des identités professionnelles collectives que nous voulons construire. Cependant, il manque une dimension importante de structuration des identités professionnelles collectives dans les théories de Dubar et de Sainsaulieu : l'opposition.

Bien que la théorie d'Alain Touraine ne soit pas orientée sur l'objet des identités professionnelles, ses analyses sur les mouvements sociaux sont cependant très éclairantes pour comprendre le phénomène social d'identité et surtout d'identification. En effet, selon l'auteur, il ne peut y avoir d'identification à un groupe social donné sans processus d'opposition claire à un autre groupe social. L'identité sociale est donc toujours à mettre en rapport avec l'altérité (A. Touraine, 1973). Ce rapport peut évoluer en conflit, lui-même générateur de construction identitaire. L'identité sociale se renforce lorsqu'elle est consciente qu'elle est l'objet d'attaques ou de domination par un autre groupe social

constitué. Alain Touraine nous rappelle que ce conflit d'opposition permet de retrouver les orientations et les combats à travers lesquels les hommes produisent leur société. Un des éléments visibles de l'opposition est sans nul doute la transgression des règles établies par les groupes dominants. Comme l'explique Danièle Linhart, « *la transgression de la règle est en elle-même source de satisfaction, source de plaisir ; elle fonctionne comme aiguillon individuel et collectif à l'élaboration de ces fameux savoirs informels sans lesquels le procès de travail ne pourrait se dérouler dans de bonnes conditions.* » (D. Linhart, 1991, p. 235)

Ce cadrage théorique nous permet d'appréhender la question des identités professionnelles et sociales de façon générale, même si par ailleurs la complexité des structures sociales implique des cas individuels spécifiques que nous ne traiterons pas ici. *Par identités professionnelles collectives, nous entendons donc des formes communes d'identification à un groupe social, structurées de manière à permettre la reconnaissance identitaire par les pairs, les autres groupes et les supérieurs hiérarchiques. Cette identité collective véhicule un ensemble de structurants identitaires fondés sur des systèmes collectifs de valeurs et de normes partagés par le groupe. Ces systèmes collectifs de valeurs prennent leur source dans le procès de travail, dans son organisation et en opposition aux autres groupes sociaux qui ne partagent pas ces systèmes. Ces valeurs et ces normes peuvent être issues du travail, mais aussi du hors-travail.*

## **2. Les identités professionnelles collectives : le cas du personnel de quai**

Le personnel de quai est composé de plusieurs corps de métiers allant dans la plupart des cas du magasinier/manutentionnaire (salarié d'exécution)

au chef de quai (cadre ou assimilé cadre). Ne pouvant pas traiter de l'ensemble de ce personnel, nous avons choisi trois types de métiers significatifs que l'on retrouve dans toutes les organisations logistiques : magasinier, préparateur de commandes et cariste. Il n'y a donc pas une identité mais des identités professionnelles collectives au sein du personnel de quai. Nous ferons le choix ici de ne parler que des salariés d'exécution. Pour rendre plus compréhensible notre démarche, nous introduirons les individus de ce personnel dans quatre niveaux que mérite une attention particulière. En effet, les magasiniers, par exemple, existent en tant que magasiniers faisant partie du groupe des magasiniers, en tant que personnel de quai intégré dans une équipe, en tant que salariés dans une entreprise logistique, mais aussi en tant que groupes d'individus incorporés dans la *supply chain*. Ces catégories ainsi détaillées nous permettront de mieux rendre compte de la construction complexe des identités professionnelles collectives des salariés d'exécution de la logistique. Nous partagerons cette section en deux parties qui permettront d'avoir une vision socio-historique des changements dus à la *supply chain*. Nous proposerons une lecture de la situation des identités professionnelles collectives avant la rationalisation de la logistique (2.1). Puis nous montrerons les grands changements de ces identités liés à la rationalisation (2.2).

## **2.1 Les identités professionnelles collectives antérieures à la rationalisation de la logistique**

Avant la rationalisation de la logistique et son incorporation dans le vaste concept de *supply chain*, les magasiniers, appelés aussi manutentionnaires, constituaient un groupe plutôt homogène. Les individus qui le composaient étaient bien souvent sortis du système scolaire sans diplôme et donc sans qualification. Le contenu du travail consistait dans la plupart des cas à transporter, sous contrainte de temps, une marchandise d'un point A à un point

B. L'exécution de leurs tâches était simple mais très souvent pénible en raison des charges transportées. Le poids de ces charges demandait une condition physique robuste pour pouvoir assumer les huit à neuf heures quotidiennes de travail. La force physique et l'endurance étaient donc des éléments structurants très importants dans la reconnaissance de leur métier. Nous avons recueilli beaucoup de propos similaires témoignant de la difficulté physique des métiers de la manutention, difficulté qui entraînait un certain respect des manutentionnaires entre eux et de la part des autres métiers de l'entrepôt :

*« Ben tu vois, y a un bout de temps hein... Ça remonte à... On était mieux considérés. On n'était pas très "fute-fute", mais on savait se faire respecter... C'est pas donné à tout le monde de pouvoir porter des cartons toute la journée... Et puis, on était un groupe soudé de manut', on se serrait les coudes. (...) Attends... On était seize, si je me souviens bien. On tournait par équipe de huit, à l'époque, on faisait les 2/8. Ah, non... C'est clair que c'était épuisant, mais on avait la confiance du patron. On l'aimait pas beaucoup, mais vu ce qui se passe maintenant, on va dire que c'était un type presque... euh... bien. »*

(Jean-Louis, 47 ans, ancien manutentionnaire devenu chef d'équipe)

*« Oh... Je crois pas qu'on était si reconnus que ça, en tout cas on n'était pas aimés par les autres. On nous prenait pour des bourrins. (...) Ben... Tout le monde en fait... Que ce soit les patrons... Les chefs... Et les autres glandus comme nous. Mais nous on se marrait bien entre nous, même si y avait le chef qui venait nous engueuler parce qu'on parlait trop. Mais on se laissait pas faire, ce qu'on faisait c'était de lui répondre méchamment mais tous ensemble, tu vois ? J'ai fait un sport co, tu sais (...) du rugby... Et j'ai toujours appris que si tu devais répondre à un mec, il faut jamais répondre seul sinon t'es sanctionné par l'arbitre. Alors que si tu fais ça collectif, y a pas de problème, l'arbitre, il peut pas sanctionner. Et ben là... C'était pareil, si on ne voulait pas se prendre*

*des gueulantes sans arrêt. (...) Non, mais il nous gueulait dessus, mais au fond il nous aimait bien. De toute façon, il avait pas le choix parce que s'il voulait nous virer, il fallait qu'il trouve cinq gars capables de gerber 30 tonnes par jour sans trop rien dire... Et je peux te dire que c'est pas donné à tout le monde, on a vu des gars, des petits nouveaux, rester une demi-journée et se barrer définitivement parce que c'était trop dur. »*

(François, 39 ans, ancien trieur-manutentionnaire devenu magasinier-cariste)

*« Tu vois, pas besoin de faire de la muscu quand tu fais ce genre de boulot. Y avait des gars qu'étaient tout secs, mais je peux te dire que ça dépotait. Personne ne les faisait chier. Même les chefs ils n'osaient pas trop. De toute façon, pour te faire respecter dans ce boulot, il faut montrer les muscles. »*

(Ahmed, 39 ans, manutentionnaire devenu magasinier)

*« C'est clair que j'ai toujours respecté mes gars... Bon c'était dur parfois, mais en général ils bossaient dur, et je vous avoue que j'aurais vraiment pas aimé être à leur place. J'en connais qui à 45 ans ont le dos fusillé, c'est des grands-pères avant l'âge. (...) Ah non ça c'est sûr, je crois que pas un n'avait dépassé la 3<sup>ème</sup> au niveau études, mais c'est clair aussi qu'ils avaient d'autres qualités. (...) Ben, je vous dis, le physique ça compte beaucoup pour ce métier, mais il faut aussi un mental d'acier parce que le muscle, ça marche aussi au mental. »*

(René, 45 ans, ancien agent de maîtrise devenu chef de quai)

Même s'ils n'étaient pas autorisés dans le cadre du temps de travail, les contacts entre salariés sur le lieu de travail étaient tolérés et effectifs, en dépit de la maîtrise de proximité souvent présente pour presser le pas des manutentionnaires jugés trop bavards, voire « fainéants ». Le moment de la pause-cigarette ou pause-café était important. Il permettait à ces salariés de

prendre un peu de repos et de se retrouver de manière licite pour décompresser, tant les cadences pouvaient par moment être soutenues. Enfin, la salle de restauration était aussi un lieu d'échanges et de détente où ces salariés d'exécution pouvaient discuter entre eux mais aussi avec d'autres groupes. C'est dans ces lieux de sociabilité (entrepôts, machine à café, salle de restauration) que se construisait une partie de l'identité collective du groupe des magasiniers, comme le racontent Charles, Ahmed et Thierry, manutentionnaires dans différentes entreprises :

*« C'est vrai que j'aimais bien ces moments-là ! Après t'être trimballé je sais pas combien de kilos dans la matinée... Surtout que t'y es depuis 6 h 40 du mat'... Ben t'as qu'une envie, c'est de décompresser, de retirer tes pompes de sécu et de boire un café, fumer une petite blonde et parler de tout et de rien. On se retrouve ensemble, on sait ce qu'on a fait, ce qui nous a crevés, c'est l'occasion de souffrir entre nous au lieu de crever tout seul... Moi ça me faisait du bien. (...) Non, je dis ça pour moi... Mais j'en ai jamais parlé aux autres... Mais franchement, je pense qu'ils étaient dans le même état d'esprit. (...) Oh, ben on parlait des chefs, on faisait des blagues sur Guiton [Guiton est une femme employée comme agent administratif à la réception (relevés de pesage et de contrôle des marchandises)], comme quoi untel il a couché avec elle, qu'elle est frigide... Ou bien qu'elle est amoureuse en secret de tel autre... Parce qu'y a des rumeurs sur elle, comme quoi elle est avec le chef de pont... »*  
(Charles, 40 ans, ancien manutentionnaire, aujourd'hui cariste dans une autre entreprise)

Et Ahmed, qui travaillait dans la même société que Charles, ajoute :

*« C'est clair que la pauvre Guiton... Elle en prenait plein la tête, mais qu'est-ce que tu veux, y avait pas d'autre femme sur le quai... Mais bon, on ne parlait pas que d'elle, on était souvent là à refaire le monde dans la salle où on*

*mangeait à côté du vestiaire. On se comprenait vraiment bien car on pensait tous la même chose. (...) Euh... Qu'on n'était pas reconnu d'abord, qu'on nous prenait pour des cons, même les caristes le pensaient ! (...) Oh, on parlait de tout, des chefs, du boulot, du cinéma, du foot, des femmes... De tout, quoi... Et puis des fois on était tellement crevés que... Ben on se disait rien, mais juste au regard on se comprenait tout de suite, on avait un boulot de merde, on était... Euh... Je le suis encore... Mal payés, mais y avait une bonne ambiance entre nous, ça nous aidait à tenir (...) Oui, oui, on se voyait en dehors, bien sûr, ils venaient chez moi manger le couscous, mon surnom c'était "Rahmedan". »*

(Ahmed, 42 ans, magasinier)

*« Moi, j'étais à la zone Paris-Banlieue, on était six dans notre coin alors on se connaissait bien, on savait tout sur tout le monde. Quand tu passes huit heures tous les jours avec les mêmes mecs forcément... Euh... Ben forcément que tu les connais, alors quand y avait un pépin on se serrait les coudes... (...) Ben, genre quand on était un peu en dessous de ce qu'on devait faire, on ne laissait personne couler, y avait une vraie solidarité. Souvent le midi on se faisait des pots, ça arrivait d'ailleurs... Ben qu'on reprenne le boulot pas très clairs, mais bon rien de méchant... Hein ? Moi je supporte pas la cigarette en temps normal, et ben des fois j'allais fumer avec les autres, je faisais semblant pour pas que mon chef me dise : "qu'est-ce que tu fous là ?". C'est dingue ce qu'on peut faire pour échapper au train-train... »*

(Thierry, 45 ans, ancien manutentionnaire-trieur, aujourd'hui vendeur)

Ces moments de décompression pendant le temps de travail et le temps hors travail dans l'entrepôt tenaient une place importante, car ils permettaient de nouer des liens plus ou moins forts entre ces salariés. C'est à ces moments spécifiques que l'intronisation des nouveaux arrivants pouvait se faire. Ces moments servaient donc de facilitateurs de relations intergénérationnelles. Les travailleurs intérimaires n'étaient pas encore aussi nombreux qu'aujourd'hui.

Ces relations, une fois construites, étaient donc durables, ce qui rendait possible une certaine cohésion au sein du groupe. Cette configuration était propice à la création de liens entre salariés et donc à la construction d'un groupe identifié stable et fixe. Parmi ces salariés, beaucoup étaient syndiqués, voire leaders syndicaux.

Les manutentionnaires étaient souvent contrôlés et commandés au sol par des agents de maîtrise et observés en général par des chefs de service ou d'entrepôt circulant sur des coursives, leur permettant d'avoir une vue panoptique au sens de Foucault (M. Foucault, 1975) sur le personnel de l'entrepôt. Ce double contrôle « sol/air » était pesant pour ces salariés. Ils se sentaient épiés, contrôlés. Les manutentionnaires usaient de subterfuges pour éviter de rester dans le champ de vision de leurs chefs, en jouant « au chat et à la souris ». Certes, leurs chefs étaient omniprésents et leur regard laissait peu de répit à ces salariés d'exécution, mais en même temps, l'omniprésence des chefs permettait la structuration d'éléments identitaires par la cristallisation et la personnification de la contrainte. La figure des chefs contrôleurs, donneurs d'ordres et accusateurs était une entité à laquelle ces salariés pouvaient s'opposer, soit par des méthodes de freinage, soit par la moquerie, soit par le mépris. Les identités professionnelles collectives des manutentionnaires passaient donc par l'opposition presque systématique avec leurs chefs, qui représentaient la direction de l'entreprise, responsable, selon eux, de leur exploitation.

*« Comme je l'ai dit tout à l'heure, j'étais dans la zone Paris-Banlieue, on avait un chef tout le temps sur notre dos pour nous surveiller, mais au moins il était juste. Alors que dans la zone province y avait un vrai fou qui mettait une pression énorme aux gars. D'ailleurs, tout le monde redoutait d'être foutu dans cette zone, parce que... Euh... Il était vraiment injuste, il disait tout le temps que les gars étaient une bande de feignasses, alors que les gars ils trimaient, je dirais même plus que nous. Mais le pire, c'était les chefs d'en haut. Ils se baladaient, tu sais comme des sentinelles, comme dans les films du Moyen-*

*Age. Et eux, ils voyaient tout, c'était très difficile d'échapper à leur surveillance. On les entendait gueuler d'en haut sur les chefs d'en bas pour qu'ils viennent nous engueuler. C'était infernal parce que leurs voix... Ben y avait de l'écho, quoi. Alors nous on passait notre temps à les imiter dès qu'ils avaient le dos tourné. Et tu les entendais : "Qui a dit ça, qui a dit ça ?" Bien sûr, personne ne se dénonçait, plus ils gueulaient et plus on recommençait... »*

(Thierry, 45 ans, ancien manutentionnaire-trieur, aujourd'hui vendeur)

*« On avait un petit jeu entre nous, les jours où on avait vraiment un coup de pompe, on se relayait à la machine à café qu'était sous l'escalier qui mène au quai. On faisait ça par équipes de deux, on se reposait et dès qu'on était vus par notre chef... Hop on se remettait au travail et on tournait comme ça plusieurs fois dans la matinée avec plusieurs équipes de deux, ce qui fait que le chef il y voyait que dalle et nous ben... On se reposait. D'ailleurs ça énervait les caristes, qui voyaient bien ce qu'on faisait, mais comme ils ne pouvaient pas le faire (...), ben parce que c'est trop voyant un chariot qui s'arrête et sans chauffeur en plus... »*

(Ahmed, 42 ans, magasinier)

Les caristes formaient aussi un groupe social fort. En général, la différence entre eux et les manutentionnaires était fondée sur une qualification plus importante - la licence de conduite de chariot élévateur (voir chapitre 4) - leur assurant d'avoir une position hiérarchique plus élevée que les autres personnels de quai et surtout un meilleur salaire. Symboliquement, ils occupaient une place plus importante dans l'entreprise puisqu'ils transportaient plus vite et en plus grandes quantités les marchandises ou les matériaux à transférer. La force, même si le travail était physique, n'était pas un élément constitutif ou structurant de leur identité professionnelle collective. La plupart étant d'anciens manutentionnaires, les caristes n'utilisaient pas l'argument de la force physique comme élément de reconnaissance. En revanche, l'élément le

plus important dans la construction de leur identité de caristes était sans nul doute leur capacité à pouvoir transférer le plus vite possible et sans incident les marchandises d'un point A à un point B. Autrement dit, la différence fondamentale entre les manutentionnaires et les caristes se trouve dans l'opposition de structurants identitaires. En effet, pendant qu'un groupe cherche à faire valoriser la force physique, l'autre cherche plutôt à faire reconnaître des prouesses techniques à travers la finesse et la justesse du pilotage. On retrouve la revendication d'un métier de haute voltige et la séparation très nette des métiers entre caristes et manutentionnaires dans les témoignages de Laurent et Nicolas, tous deux anciens manutentionnaires et caristes :

*« Non, tu vois, c'est décidément pas les mêmes boulots. (...) Je veux dire que t'en avais un c'était un boulot de bourrin, alors que l'autre c'était du travail d'orfèvre. Si tu veux, nous on faisait dans la dentelle, alors qu'eux [les manutentionnaires] ils étaient plutôt dans le tricot (rires...). Non, mais sans rigoler, parce que je sais ce que c'est d'être manut' (...), je l'ai été pendant trois ans avant que je passe le "permis" cariste... Alors je vais pas cracher sur les gars, mais bon, c'est vrai qu'y a une grosse différence. (...) Ben tu vois, nous on devait savoir conduire dans les allées, on devait savoir éviter les gars qui travaillaient à pied, euh... On devait savoir anticiper les mouvements des gars pour éviter les accidents, euh... On devait avoir le coup d'œil pour placer du premier coup la palette sans qu'elle tombe, euh... Ou... Euh... Qu'elle en écrase une autre. Je sais pas si tu vois la difficulté du truc, mais, tu vois, ça en fait des choses à penser et à faire. »*

(Laurent, 32 ans, magasinier cariste, chef d'équipe)

*« Moi j'avais un bidimensionnel [chariot élévateur à translation bas/haut et translation avant/arrière]... Je sais pas si tu vois l'engin... Bon maintenant y a des tridimensionnels [avec ajout de la translation droite/gauche]. Bon ben, quand t'as ça et que t'as trois tonnes entre les mains, t'as intérêt à être bon pilote. Parce que t'es pas aux 24 heures du Mans, la piste elle est pas bien*

*large et elle est pas lisse, y a des gens partout et des cartons partout, sans compter les chefs, mais ceux-là tu les évitais pas (rires)... Et puis ce qui m'énervait, c'est qu'on devait penser pour les autres, parce que tu vois les mecs au sol ils bougeaient pas leur cul quand t'arrivais, même en klaxonnant quinze fois... Et puis... Euh... Des fois tu devais faire ça en marche arrière, je peux te dire que faut avoir le coup d'œil et le cerveau en action. »*

(Nicolas 37 ans, ancien cariste, devenu agent d'exploitation du transport)

Il n'était pas rare de voir des courses de chariots élévateurs ou des concours de voltige avec ces chariots dans les entrepôts. La reconnaissance sociale des caristes se construisait autour de leurs prouesses de pilotes. Ces salariés étaient souvent d'anciens manutentionnaires qui, au cours des années passées dans leur entreprise, avaient obtenu le permis de cariste. Cette promotion leur conférait un ascendant sur les autres personnels de quai, à l'exception des chefs d'équipe et d'entrepôt. Cette supériorité hiérarchique pendant le temps de travail s'effaçait lors des temps hors travail, pour une identité plus globale de travailleurs de quai, certainement due à leur passé de manutentionnaires. Comme le synthétisent dans leur discours Bruno et Arno, caristes travaillant respectivement sur une plate-forme logistique d'un grand distributeur d'articles de sport et dans un entrepôt de matériaux de construction :

*« C'est vrai que sur le Fenwick [marque de chariots élévateurs] on était les rois, je veux dire. En tout cas, les autres [les manutentionnaires], ils nous respectaient. (...) Ben, parce que quelque part, ils voulaient avoir notre taf. Pour eux, c'était la glande parce que t'étais assis presque toute la journée. Et quand t'as ce genre d'engins qui tournent autour de toi alors que t'as un transpalette mécanique tout pourri où tu dois pomper toute la journée [pour faire décoller du sol les palettes], eh ben... T'es un peu envieux. (...) Non, non, c'était pas la guerre, même si on pouvait s'insulter dans les allées parce qu'on*

*te cédaient pas le passage... Au contraire, le midi et le soir ça arrivait qu'on se retrouve ensemble pour manger ou pour boire une bière. (...) Ben là on parlait surtout des chefs qui nous emmerdaient à longueur de journée. Mais c'est normal qu'on s'entende là-dessus, parce que tous on pouvait pas les piffrer, et puis hormis la machine, c'était des gars comme nous les manut', sauf qu'ils étaient souvent plus jeunes que nous. »*

(Bruno, 35 ans, cariste)

*« Ah non mais on se voyait tout le temps, c'est pas parce qu'on était sur les chariots qu'on se parlait pas. Au contraire même, on se voyait beaucoup plus qu'aujourd'hui. (...) C'est clair qu'on avait plus de temps, et puis notre boulot il est proche, eux ils font ça avec leurs bras et leur dos surtout, euh, parce qu'en général c'est le dos qu'est flingué le premier, enfin bref, non, non, on avait de très bons rapports... Mais tu sais en même temps c'est des ouvriers comme nous, on a juste un peu plus réussi mais on vit pareil, dans la même... Euh... Ça nous arrivait même de discuter ensemble sur des trucs pour faire chier les patrons quand on savait que ben un de nous qui tombait malade n'était pas remplacé et qu'on devait se taper en plus de notre boulot ben... son boulot à lui. »*

(Arno, 39 ans, cariste)

## **2.2 Les identités professionnelles du personnel de quai après la mise en place des nouvelles organisations dues à la *supply chain***

Aujourd'hui, la composition et l'organisation du personnel de quai a changé. Le contenu du travail a été redéfini et il devient très difficile de distinguer les différents métiers d'exécution de la logistique. On assiste à une

hybridation de ces métiers et à l'apparition dans certaines sous-fonctions de la logistique, notamment l'expédition, de métiers spécifiques, comme le *picking* (préparation de commandes), qui prend une place centrale dans le processus de travail puisqu'il est déterminant dans la satisfaction du client. A tous les niveaux, les métiers d'exécution subissent une pression par le temps de plus en plus forte, preuve de l'intégration des différentes fonctions de la logistique dans une entité globale représentée par la *supply chain*. Nous verrons ici les transformations du métier de manutentionnaire en montrant la restructuration identitaire qu'elles impliquent (2.2.1). Nous ferons de même pour les caristes (2.2.2), puis nous nous attarderons sur la sous-fonction spécifique de la préparation de commandes, qui emploie un certain type de magasiniers (2.2.3).

### **2.2.1 Du manutentionnaire au magasinier**

Le métier de magasinier est devenu transversal dans les différentes fonctions de l'entrepôt et/ou de la plate-forme. Selon les professionnels de la logistique, le magasinier est devenu un poste clé parmi les métiers d'exécution. Le magasinier n'est plus le manutentionnaire d'autrefois. Il remplit de multiples fonctions au sein de l'entrepôt. Il a en charge la gestion de toutes les opérations physiques d'acheminement des marchandises entre l'approvisionnement, la réception et l'expédition de la marchandise. Il contrôle les commandes. Il vérifie que les délais sont respectés. Il prépare les marchandises et s'occupe de leur suivi, ainsi que de l'inventaire des stocks. Même si, parfois, le travail peut encore être physique et difficile, les magasiniers ne manipulent plus les marchandises comme autrefois. En effet, les innovations en outillage de manutention ont permis de ne plus cantonner ces salariés à des tâches de manutention. Le temps gagné grâce aux techniques de levage et de transport a permis aux managers et à l'encadrement d'affecter les magasiniers à d'autres fonctions occupées auparavant par un certain nombre d'administratifs et

d'encadrants. Leur rôle au sein des entreprises logistiques est devenu multiple, associant une fonction d'exécution à proprement parler (manutention) et une fonction de contrôle et de suivi. Symboliquement, mais surtout dans le discours managérial, les magasiniers sont devenus en quinze ans aussi importants que les caristes, à tel point que ces derniers ont perdu la spécificité de leur fonction dans l'entrepôt et ont été reclassés en magasiniers-caristes. Contrairement à ce qu'ont connu leurs aînés, les responsabilités des salariés d'exécution se sont largement étendues. C'est ce qu'expliquent Thierry, Charles et Ahmed, tous trois anciens manutentionnaires :

*« C'est clair, le boulot a vraiment changé. Enfin, il a changé... Disons qu'en fait on a rajouté plein de trucs qu'on faisait pas avant. (...) Ben tout ce qui est suivi et tout ça, nous, tu sais, on déplaçait des cartons à longueur de journée et que ben on n'avait pas à faire autre chose... (...) Ben c'était pas à nous c'est tout... C'était aux autres... (...) Ben aux chefs. (...) Ce que j'en pense ? Ben... Je sais pas... Enfin si je sais qu'y en a qui triment plus et qui sont mal payés alors qu'ils font le boulot des chefs. (...) Oui c'est sûr que le boulot est plus intéressant, mais t'as aussi beaucoup plus de pression sur les épaules pour pas grand-chose en retour. »*

(Thierry, 45 ans, ancien manutentionnaire-trieur, aujourd'hui vendeur)

*« Non c'est pire qu'avant ! Au moins avant, on te prenait pour un abruti qu'a pas fait d'études et qui mérite ce qui lui arrive... Mais au final qu'a un travail qu'est dur, mais qu'est pas stressant parce que t'as pas de responsabilité. Mais moi j'aimerais pas faire ce qu'ils font maintenant pour être payés au lance-pierre avec des contrats de merde. Tiens tu vois aujourd'hui, y a un petit jeune... Il a 22 ans, il va être papa... Eh ben la boîte lui avait promis de l'embaucher après sa mission d'intérim, le petit gars il a bossé comme un malade, je lui ai même dit qu'il en faisait trop et que ça servait pas à grand-chose... Eh ben, ça a pas loupé, il est parti ce matin... Fin de mission... Et rien*

*au bout. (...) Oh, eh ben comme quoi y avait pas assez d'activité pour le garder, et puis qu'en plus ils le sentaient pas motivé. Enfin ça c'est pas la boîte qui lui a dit en plus, c'est son agence d'intérim. (...) Je le sais parce qu'il est revenu prendre ses pompes de sécu dans son casier. Tu vois, ça c'est dégueulasse ! Parce que ça aurait été à mon époque, pour moi, les autres gars ils auraient gueulé... Là, rien... »*

(Charles, 40 ans, ancien manutentionnaire, aujourd'hui cariste dans une autre entreprise)

*« Oui, oui, le travail des manut' a changé, d'ailleurs on ne dit plus "manutentionnaire", on dit "magasinier". Enfin, y a encore des entreprises qui disent "manutentionnaire", mais je crois que c'est en train de disparaître. C'est un vieux langage, ça... (...) Ben je crois que ça faisait trop ouvrier non qualifié, j'avais demandé à un de mes chefs qui m'a dit que ça rappelait trop "manutention", alors que "magasinier" c'était plus dans l'air du temps... Ben le changement il vient surtout du fait qu'on est plus souvent en train de vérifier des références et de les entrer sur notre terminal code-barres [sorte de petit ordinateur portable avec un scanner pour lire les code à barres], du coup chacun fait ses petites affaires dans son coin... (...) Non mais tu vois, on est loin de la feuille de papier à remplir de chiffres, ça prenait beaucoup de temps... »*

(Ahmed, 42 ans, magasinier)

Les magasiniers ne forment plus un groupe solidaire comme nous l'avons vu plus haut, lorsque la rationalisation de la logistique n'avait pas encore produit ses effets. En effet, la *supply chain* a peu à peu individualisé les postes, en introduisant dans le procès de travail des magasiniers des technologies capables de contenir un grand nombre d'informations, de les archiver et de les transmettre aux supérieurs hiérarchiques (voir chapitre 3, section 3). De plus, le flux tendu et le travail sous contrainte de temps, de plus

en plus importants, n'ont cessé de contribuer à individualiser ce métier par l'intermédiaire du système de rémunération et des ressorts de la nouvelle relation salariale (voir chapitre 5). Les échanges verbaux et physiques entre magasiniers deviennent superflus. Ainsi, l'identité professionnelle des magasiniers s'est radicalement transformée depuis une quinzaine d'années. Le sentiment d'appartenance à un groupe professionnel où la force physique était la norme n'a plus d'intérêt dans le nouveau contenu du travail de la logistique. En effet, de nouveaux engins de transport et de levage ne nécessitant aucune licence de pilotage remplacent la force humaine, ce qui met à distance les magasiniers de leur propre cœur de métier. Certes, les observateurs extérieurs pourraient y voir une modernisation des techniques au service de l'homme, positive pour les magasiniers. Mais ce serait faire abstraction des enjeux de reconnaissance au sein des entreprises. La plupart des magasiniers sont peu ou pas qualifiés et acquièrent leur légitimité au sein du personnel de quai surtout par l'expérience. Or cette expérience n'est légitimée que si le salarié est visible et rend visible son expérience en démontrant son caractère stratégique dans le procès de production de l'entreprise, de l'entrepôt ou de la plate-forme. Dans les anciens modes d'organisation du travail de la logistique, la reconnaissance venait du fait que les premières qualités des manutentionnaires, comme l'endurance et la force physique, étaient visibles : « *elles imposaient le respect* »<sup>63</sup>. En outre, cette force était rendue visible de manière collective, ce qui nivelait les différences de potentiels physiques - qui pouvaient varier selon la taille, la corpulence, l'âge, le sexe, etc. - et pesait sur le rapport de force entre les manutentionnaires et les directions.

Actuellement, les entreprises communiquent auprès de leurs salariés sur la reconnaissance individuelle et technique des métiers de la logistique. Ainsi, cette reconnaissance entre en cohérence avec les nouvelles formes de relations salariales imposées par la *supply chain*. Les différents procès de travail tendent eux aussi à s'individualiser, ce qui contribue largement à une redéfinition des identités professionnelles collectives. Cette redéfinition est amplifiée par l'usage des TIC qui contraint les magasiniers à être en

---

<sup>63</sup> Propos de Thierry, 45 ans, ancien manutentionnaire-trieur, aujourd'hui vendeur, qui rend compte de l'importance autrefois accordée par les manutentionnaires à la force physique.

permanence accrochés à leur poste de travail, lui-même nomade puisqu'il est en constante circulation dans l'entrepôt. En effet, les terminaux portables qui permettent la prise d'information et le recueil de données (voir chapitre 3) sont individuels. Ils prescrivent le travail à fournir aux magasiniers, qui doivent s'appliquer à respecter cette prescription sous peine de sanctions individuelles et/ou collectives. Cette omniprésence de la machine dans le procès de travail reconfigure les relations de travail et au travail des magasiniers entre eux, mais aussi entre eux et les autres métiers de l'entrepôt. De plus, le travail en équipe empêche toute constitution d'un groupe de même métier qui pourrait permettre la structuration d'une identité professionnelle collective. Or, dans la nouvelle configuration de la logistique en *supply chain*, la lutte contre la porosité du temps de travail est reconnue comme facteur d'efficacité productive par tous les professionnels de la logistique. Dès lors, la structuration de liens identitaires collectifs devient superflue et considérée comme une perte de temps par le management, qui préfère intégrer l'ensemble des individualités de l'entreprise dans le même projet commun, plutôt que de laisser des communautés identitaires se créer sans contrôle managérial. Les TIC, à travers les différents outils de prise et de suivi d'information, permettent - au-delà des performances productives en termes de temps gagné sur la prise et le recueil de données - de gagner du temps en évitant le plus possible les relations et interactions entre les salariés. Ces relations peuvent être de plusieurs ordres : un ordre formel de recherche d'informations pour effectuer le travail et un ordre informel fondé sur la construction de liens sociaux. Autrement dit, les TIC contribuent à l'isolement quotidien des salariés dans leur travail en empêchant la constitution de réseaux informels c'est-à-dire hors procédure. Tout cela conduit à une nouvelle forme de coopération au travail (que nous verrons dans le chapitre 8) induite par la *supply chain*.

Il est par ailleurs à noter que les profils de postes lors de l'embauche de nouveaux magasiniers mettent en exergue l'épanouissement au travail via les TIC, que nous n'avons pas vérifié sur le terrain. Il semble qu'au contraire la technique ne soit pas un élément d'épanouissement mais d'asservissement,

surtout chez les anciens manutentionnaires. Ahmed synthétise les témoignages que nous avons recueillis sur l'introduction des TIC dans le procès de travail :

*« Non, mais je te disais que ça va beaucoup plus vite maintenant, mais c'est pas forcément un bien. (...) Parce qu'en fait, plus tu rentres de références plus rapidement, plus t'en fais, c'est logique, non ? (...) Ben, tu vois, avant t'avais ta feuille de route, tu regardais si la référence qu'y avait en face de toi était la même que sur ta feuille, tu la prenais, tu cochais sur ta feuille que tu l'avais prise, et ensuite tu cochais l'endroit où tu l'avais mise. Alors qu'au jour d'aujourd'hui, ben t'arrives avec ton scan, tu le passes devant le code-barres et puis ben c'est la machine qui réfléchit à ta place, du coup t'as plus rien à faire à ce niveau-là. (...) Oui, sauf qu'on n'est pas des robots, j'ai l'impression qu'on m'enlève une partie de mon travail, mais du coup ben je dois en faire plus au niveau du gerbage de la marchandise. Ce qui me tue, c'est que je vois tout le monde avec leur boîtier, on a l'impression qu'ils leur parlent, tu vois tous les gars tête baissée sur leur truc, mais du coup on ne se voit plus... On ne se parle plus... »*

(Ahmed, 42 ans, magasinier)

### **2.2.2 Le déclassement symbolique des caristes au sein de l'entrepôt**

Quant aux caristes, on pourrait croire qu'ils n'ont pas subi de profonds changements par rapport à leur ancien procès de travail. Ils sont toujours présents sur la « piste » et doivent toujours réaliser des prouesses techniques pour transporter en milieu exigü des marchandises qui peuvent être imposantes. Pourtant, ces salariés « embarqués » continuent leurs va-et-vient incessants avec une différence majeure par rapport aux anciens modes d'organisation : leurs parcours sont de plus en plus balisés par l'encadrement

pour éviter les croisements inutiles avec d'autres véhicules. Cela a pour conséquence, entre autres, de transformer les rapports formels et informels des caristes avec leurs pairs et le rapport qu'ils entretiennent avec leur propre travail. C'est ce que confirment les entretiens que nous avons réalisés avec Arno, Bruno et Nicolas, qui ont tous les trois connu le changement de leur procès de travail :

*« Faut dire qu'aujourd'hui on se voit plus beaucoup. Avant, tu vois... Il y avait des choses qui se faisaient... Et qui ne se font plus. (...) Oui, oui, je le regrette un peu, enfin... Même beaucoup. (...) Parce qu'avant on pouvait se croiser, y avait des allées assez larges et puis surtout on faisait comme on veut, c'est nous qui choisissons nos chemins. (...) Ben oui c'était pratique, quand tu ne voulais pas voir quelqu'un ben tu prenais un autre chemin (rire). Tu sais à l'époque, ils [les encadrants] s'en foutaient de comment la marchandise elle était stockée, du moment qu'elle l'était. Alors que maintenant, ils décident de tout, on a vraiment l'impression qu'on sert à rien, qu'on est des bras. Mais bon c'est comme ça, on peut pas faire grand-chose. »*

(Arno, 39 ans, cariste)

*« Oui ça a changé, mais moi ça ne me dérange pas. Y en a plein que ça dérange, mais bon ils gueulent tout le temps et ils font jamais rien... (...) Alors déjà, par rapport à y a... Je sais pas moi... Peut-être dix ans, les gars ils roulaient comme ils voulaient. Attention, je ne dis pas qu'ils faisaient ce qu'ils voulaient, hein ! Non, non, les gars ils bossaient bien, de toute façon déjà à l'époque il fallait être speed et bon. (...) Ben, ça veut dire pas de palette renversée par terre, pas d'accident, et la marchandise au bon endroit. (...) Oui, c'est comme aujourd'hui, sauf que maintenant ils décident [l'encadrement] à notre place ! »*

(Bruno, 35 ans, cariste)

*« Ben moi, je ne le suis plus [cariste] mais... Oui, tout change. On n'est pas non plus des dinosaures, il faut savoir se moderniser. Et puis si les gars ils sont pas contents ben qu'ils le disent (...) Si, mais de toute façon ils gueulent pour un rien, moi je préférerais qu'ils gueulent pour autre chose que pour des trucs futiles. (...) Ben genre : "Y a plus de savon dans les toilettes !" Ou : "Le vestiaire il est vétuste, ça pue !" (...) Oh je n'exagère qu'un petit peu quand je dis ça... (...) Ben oui y a des trucs bien plus importants, moi je le vois, en tant qu'agent d'exploitation, que tous les boulots changent et pas forcément en bien. (...) Non, je ne dis pas que le changement c'est bien, mais il ne faut pas rester sur ses vieilles traditions, il faut savoir se remettre en question. (...) Ben si je devais critiquer le changement, c'est quand même la perte d'autonomie, et pour tous, hein, que je vois en premier... »*

(Nicolas, 37 ans, ancien cariste, devenu agent d'exploitation du transport)

Outre le fait que les caristes décident de moins en moins des trajets de l'acheminement des marchandises au sein des entrepôts – ce qui retire une partie importante du travail informel effectué par ces salariés et donc de l'autonomie au travail –, les caristes ont de plus été déclassés dans la hiérarchie de l'entrepôt. Dans la *supply chain*, ils sont devenus symboliquement moins importants, ou plutôt ils font « jeu égal » avec le reste du personnel de quai, même s'ils bénéficient d'une qualification supplémentaire (voir chapitre 4). Ce qui faisait leur particularité dans l'ancien procès de travail se trouve bouleversé dans le nouveau. En effet, ils n'ont pas moins de mission de contrôle et de suivi que leurs collègues magasiniers, mais souffrent de plus en plus d'un manque de reconnaissance sociale par leur hiérarchie et, du coup, par l'ensemble du personnel de quai. Leur aptitude à conduire des engins imposants dans des allées de plus en plus étroites (un rétrécissement dû à la recherche de gains de place et de productivité) est aujourd'hui considérée par le personnel et la hiérarchie comme normale, ce qui la dévalorise. Autrement

dit, l'encadrement et le reste des salariés sont conscients de leur aptitude au pilotage mais ne reconnaissent plus leur virtuosité.

Cette dévalorisation est due aux nouvelles contraintes imposées par l'encadrement, qui bride peu à peu la possibilité pour ces « as du volant » d'exprimer leur capacité de pilotage. La non-reconnaissance de leur aptitude à piloter crée un déséquilibre dans la structure de l'identité collective des caristes, mais aussi dans la perception des autres métiers. En effet, la virtuosité servait de « pare-feu » aux attaques des directions et du reste du personnel de quai. Cette forme de bouclier professionnel des caristes, une fois retiré, laisse place à des attaques frontales jusqu'ici inconnues de ce groupe. A tel point que l'image des caristes a été considérablement dépréciée et de plus en plus souvent dénigrée.

Ce déclassement s'est exprimé dans l'ensemble des entretiens que nous avons menés, sans que la question soit posée directement en ces termes. Ainsi, selon eux, les caristes sont jugés par leurs autres collègues brutaux, grossiers, indisciplinés et surtout dangereux, ne respectant ni les priorités, ni les salariés qui sont au sol. Cette vision négative des caristes est amplifiée par le fait que la population de ces salariés a changé. Le nombre d'intérimaires caristes a substantiellement augmenté. Les liens qui soudaient autrefois ce groupe disparaissent à mesure que le *turnover* conjoncturel s'accroît. La non-reconnaissance de ce groupe et l'individualisation due à la structuration nouvelle de la relation salariale, ainsi que l'arrivée massive d'intérimaires dans les collectifs de travail, empêchent la formation d'une nouvelle identité professionnelle collective au sein de l'entrepôt. En revanche, nous avons constaté qu'une forme nouvelle de structuration identitaire collective est en train de naître *hors les murs* de l'entrepôt. En effet, les deux grands sites Internet de *podcasting* regorgent d'exploits filmés de caristes se lançant des défis, soit pendant les heures de travail en échappant au contrôle de leur hiérarchie, soit en dehors des heures de travail sur le lieu où ils exercent leur métier. Ces exploits font l'objet de commentaires et de surenchère qui permettent aux joutes existant avant la rationalisation de la logistique de perdurer, mais en

dehors de toute reconnaissance de la part de leurs collègues et de leur hiérarchie.

Le groupe professionnel des caristes est de plus en plus isolé au sein des entrepôts ou des plates-formes. Les caristes sont, comme le reste du personnel de quai, intégrés dans des équipes constituées de divers métiers et statuts. Le déclassement symbolique que subissent les caristes au sein des entrepôts démontre l'impact réel des transformations de la logistique dues à sa rationalisation, fondée sur sa préoccupation principale de réduction des coûts. En effet, nous verrons dans la partie 3 que l'un des objectifs principaux est d'organiser la production dans la *supply chain* autour d'une nouvelle forme de coopération dans le travail des salariés d'exécution, mais aussi des professions intermédiaires, capable d'améliorer l'efficacité productive de la logistique à moindre coût.

### **2.2.3 Préparateur de commandes, un type particulier de magasinier**

Les préparateurs de commandes sont pour la plupart des magasiniers. Mais ils occupent une place différente dans le procès de travail de l'entrepôt ou de la plate-forme. C'est en général dans ce secteur que l'on trouve le plus de travailleurs temporaires, qu'ils soient intérimaires ou en CDD. Cette forte présence s'explique par le fait que l'expédition est davantage assujettie aux commandes que les autres secteurs. Dès lors, si les commandes sont nombreuses, les entreprises sont tentées d'embaucher plus de personnes pour répondre à leurs besoins. A l'inverse, si les commandes sont faibles, un trop grand effectif sera coûteux. Les préparateurs de commandes sont donc des variables d'ajustement en réponse aux effets de conjoncture. Symboliquement, ils sont devenus dans la *supply chain* les manutentionnaires que l'on trouvait autrefois dans la logistique non rationalisée. En effet, les entreprises ne

demandent pas de qualifications spécifiques aux préparateurs de commandes. On retrouve à ce type de postes des personnes sans qualification ou peu qualifiées, voire très qualifiées sans rapport direct avec la logistique (par exemple des étudiants ou des chômeurs de longue durée). La non prise en compte de la qualification pour ces postes par les entreprises place symboliquement, mais aussi en termes de rémunération, le salarié en bas de l'échelle hiérarchique. Pourtant, depuis quelques années, les entreprises demandent presque systématiquement aux agences de travail temporaire que les candidats au poste de préparateur de commandes soient dotés d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans. Est-ce forcément paradoxal ? Non, bien au contraire, si l'absence de qualification des candidats n'est pas un problème pour ces entreprises, l'expérience est en revanche primordiale pour des raisons de confiance et de contrôle de ces salariés. Les vols et les pertes sont quotidiens dans ce secteur de l'entrepôt. Ces vols et ces pertes ont souvent lieu dans la zone d'expédition, car la marchandise y est fractionnée, détaillée. Il est en effet plus facile de soustraire un produit au détail que de faire disparaître un carton entier, voire une palette. Or, le seul moyen que les entreprises de logistique aient trouvé pour contrôler cette main-d'œuvre temporaire, qui par définition ne fait que passer, est de filtrer les candidats via les agences d'intérim, qui sélectionnent ceux qui ont déjà fait leurs preuves. Ainsi, cette main-d'œuvre part avec le lourd handicap de travailler pour un encadrement méfiant. De fait, la construction identitaire collective semble difficile, voire impossible. Les nouvelles techniques de recueil de données, comme les pistolets scanners de codes à barres et les terminaux portables, contribuent aussi à ce que les préparateurs de commandes ne communiquent plus directement entre eux mais par l'intermédiaire de ces outils informatiques et par des procédures normalisées. Même si ces individus travaillent toujours en groupe, ils sont dans les faits de plus en plus seuls. Le taux de syndicalisation pratiquement inexistant chez ce personnel, dû au fait qu'une grande partie de cette main-d'œuvre est constituée d'individus précaires en concurrence avec les salariés permanents, ne permet pas non plus la formation d'un groupe structuré et solidaire. Ces salariés sont, en général, jeunes (voir

chapitre 4), peu conscients des enjeux qui se jouent à l'intérieur de l'entreprise et peu informés sur la spécificité de la *supply chain*. De plus, un autre frein à la structuration d'un groupe identitaire se trouve dans les utilisations multiples du travail intérimaire faites par ces salariés. Si certains sont intérimaires par choix, comme les étudiants ou les professionnels de l'intérim, ainsi que le montrent Michel Pialoux (1979) et Catherine Faure-Guichard (1999) en définissant « un intérim de profession », la grande majorité espère soit être embauchée à moyen terme, soit obtenir un jour une meilleure situation professionnelle qu'en « vivant » de mission en mission. Ces derniers n'ont pas pour objectif de rester préparateurs de commandes et voient ce travail comme un moyen de vivre en attendant de pouvoir répondre à de meilleures opportunités.

Les préparateurs de commandes cristallisent le résultat des stratégies de réduction des coûts dictées par la « raison économique-stratégique » (voir chapitre 2 et 3). Pour que cette main-d'œuvre soit efficace, les entreprises utilisent les TIC et les innovations techniques et organisationnelles afin d'encadrer le travail des préparateurs de commandes, dont les effectifs dans les entrepôts ne cessent de fluctuer. Avec de telles pratiques, les entreprises n'ont pas besoin de solliciter l'entraide de ces salariés pour obtenir des résultats convaincants, puisque la technique permet d'emblée de cadrer les procédures de travail. De plus, le régime de mobilisation de cette main-d'œuvre est en partie fondé sur la crainte et la pression d'un marché de l'emploi incertain depuis une trentaine d'années.

### **3. Le cas du transport**

Nous l'avons vu, l'ensemble des personnels de quai connaît de grandes transformations, notamment au niveau de la restructuration des identités professionnelles collectives des différents métiers d'exécution. Le personnel roulant – conducteurs routiers de marchandises, chauffeurs-livreurs et

coursiers – ne déroge pas à la règle. Le cas le plus significatif en la matière est celui des conducteurs grands routiers, appelés aussi conducteurs longue distance (transport au niveau national et international). En effet, en une vingtaine d'années, cette catégorie de conducteurs a connu de profonds changements par rapport au travail et à l'espace de travail. Ces changements ont une incidence directe sur leurs identités professionnelles collectives. Nous montrerons dans cette section certains points révélateurs de ces changements en distinguant deux périodes, dont la charnière se trouve au début des années 1990, c'est-à-dire au moment de l'intégration du transport routier de marchandises (TRM) dans la *supply chain* (voir chapitre 1). Nous nous attacherons à décrire dans une approche presque ethnographique ce qui faisait la structure identitaire des grands routiers avant ces années (3.1), puis nous dégagerons les différentes transformations du métier qui rejaillissent sur l'identité professionnelle de ce type de salariés (3.2).

### **3.1 Le métier de conducteur grand routier avant les années 1990**

Avant l'intégration du transport au sein de la *supply chain*, il fallait, pour devenir conducteur routier professionnel, posséder un permis poids lourd (C et E) et avoir plus de 21 ans. Parce qu'ils étaient gratuits, ces permis étaient souvent délivrés lors du service militaire. Loin d'être une anecdote, cette réalité apporte une première analyse de l'homogénéité de la population des routiers. En effet, cette possibilité offerte par l'armée a permis à bon nombre d'individus peu ou pas qualifiés d'éviter la contrainte du travail à la chaîne des industries. Les conducteurs grands routiers de marchandises bénéficiaient d'une certaine autonomie. Les travaux d'Hélène Desfontaines nous éclairent sur le fait que ces salariés avaient en partie la maîtrise des opérations de transport : « *Le conducteur bénéficiait dans une large mesure d'une "autonomie opérationnelle" : le travail donné, à lui de mettre en œuvre les moyens*

*pratiques de son exécution.* » (H. Desfontaines, 2005, p. 33). Ces grands routiers maîtrisaient aussi la gestion des contraintes de temps, ce qui les différenciait des autres ouvriers salariés, qui en étaient dépossédés. Cette différence en faisait des ouvriers hors-normes, non soumis aux réalités tayloriennes-fordiennes des usines et de la chaîne de montage. De plus, les grands routiers avaient la possibilité de choisir le trajet qui leur convenait le mieux (autoroutes, nationales, départementales) et leur emploi du temps pendant la journée ou la semaine de travail. Cette différence est primordiale pour comprendre l'état d'esprit de ces grands routiers et leur culture professionnelle mise au jour par Jean-Philippe Fouquet (2002). Les conducteurs grands routiers étaient reconnus par les professionnels du transport, mais aussi par les chargeurs, comme des ouvriers – même si les conducteurs routiers ne se percevaient pas comme tel, mais plutôt comme des travailleurs indépendants – porteurs d'un certain savoir-faire et d'un sens du travail « bien fait ». Stéréotype ou non, cette reconnaissance avait un impact certain sur la construction identitaire de ce groupe, comme nous le confirme Gérard, grand routier dans une TPE de transport :

*« Je suis assez nostalgique de cette époque, on bossait dur, on ne comptait pas nos heures... Remarque on ne les compte pas non plus maintenant, non mais à l'époque au moins on nous respectait, on avait de la valeur, parce qu'on savait qu'on pouvait compter sur nous. Même si des fois on avait du retard, on faisait toujours tout pour arriver dans les meilleurs délais avec la bonne marchandise, et franchement ça marchait mieux qu'aujourd'hui (...). Oui, quelque part on faisait ce qu'on veut, mais à la fin les clients étaient contents. Et on avait peu de comptes à rendre à nos patrons !»*

(Gérard, 48 ans, conducteur grand routier)

Outre l'autonomie opérationnelle décrite par Hélène Desfontaines, l'identité professionnelle des grands routiers se structurait aussi en termes

d'espaces complémentaires : d'une part, l'espace professionnel que Bruno Lefebvre définit comme « *une conjonction de statuts professionnels négociés entre syndicats, employeurs et Etat, des techniques utilisées et de savoir-faire mis en œuvre.* » (B. Lefebvre, 1996, p. 80) ; d'autre part, l'espace de travail défini comme un lieu où coexistent le poste de travail et le travailleur.

L'analyse de l'espace professionnel routier fait par Bruno Lefebvre montre la spécificité de cet espace complexe et qui se différencie des autres espaces professionnels que l'on trouve généralement dans l'industrie ou le commerce. Dès lors, nous reprendrons à notre compte la définition qu'il fait de cet espace : « *L'espace professionnel routier se caractérise par une population ambulante, des ouvriers qui se déplacent en travaillant et qui utilisent des techniques banalisées depuis plus d'un demi-siècle, le pilotage de tracteurs munis d'un moteur à explosion. Le syndicalisme a toujours été depuis l'usage des camions extrêmement parcellaire et discontinu, ne serait-ce que par la difficulté pour les hommes à se rassembler au même moment en un même endroit. Les chauffeurs travaillent seuls et non pas en équipe, et ils sont de plus parmi les rares ouvriers à opérer dans un espace public qui n'est pas réservé à des spécialistes authentifiés, tels les pilotes d'avions ou les conducteurs de trains ; ils circulent sur les routes, et sont à ce titre l'objet de représentations particulières de la part des utilisateurs de véhicules de tourisme : les classes moyennes décrivent les routiers selon les clichés habituellement attribués aux ouvriers, gros, grossiers, pollueurs, voire dangereux...* » (B. Lefebvre, 1996, pp. 79-80). En effet, une des caractéristiques de l'espace professionnel qui structure l'identité professionnelle des grands routiers est que leur procès de travail s'effectue dans un cadre qui dépasse largement les murs de l'atelier.

En outre, contrairement aux salariés des autres secteurs, les grands routiers sont contraints d'effectuer leur travail dans des espaces géographiques qui ne leur sont pas exclusivement dédiés. Ainsi, ces conducteurs se trouvent obligés de concilier leurs exigences professionnelles et économiques avec les multiples situations qu'ils rencontrent face aux autres usagers de la route. Cette réalité est loin d'être anecdotique, car elle pose le problème de l'acceptation de

l'autre et de l'exposition de ces salariés au regard de tous les usagers de la route. Du coup, les identités professionnelles collectives des routiers passent par la reconnaissance sociale de la part d'autres groupes sociaux que ceux de leurs patrons et de leurs pairs. Il est à noter d'ailleurs que depuis les années 2000, certaines institutions de l'Etat mais aussi des organisations professionnelles du transport routier de marchandises se posent la question de l'acceptabilité sociale du TRM par les usagers de la route<sup>64</sup>.

L'espace de travail, représenté en grande partie par la cabine, était véritablement pour ces grands routiers un lieu de construction identitaire. Le poste de travail était encore simple et fonctionnel. Cet espace clos et privé, en opposition avec l'espace professionnel public, comportait encore peu d'éléments autres que les commandes de conduite (volant, pédales, levier de vitesses), les sièges et le lit d'appoint, à part le chronotachygraphe analogique. En revanche, d'autres éléments non destinés aux fonctions du poste, servant à la décoration, étaient présents à l'intérieur comme à l'extérieur de l'espace de travail. En effet, les camions et surtout les tracteurs étaient personnalisés, personnifiés même, de telle sorte que le camion était, selon les professionnels du transport, une partie de soi et représentait l'identité individuelle de chaque conducteur, mais aussi des identités professionnelles collectives du groupe des grands routiers. Ainsi, les camions renvoyaient l'image de chaque conducteur et, en même temps, rappelaient le mythe des grands routiers qui est un des plus forts structurants identitaires de ce groupe social professionnel. Ce mythe était construit autour d'une culture d'origine nord-américaine fondée sur des valeurs de liberté, d'insouciance et de traversée solitaire de grands espaces que représentent dans l'imaginaire collectif des routiers le Grand Canyon ou la célèbre route 66<sup>65</sup>. Les camions de ces grands routiers étaient très

---

<sup>64</sup> Cette question a fait l'objet de deux enquêtes (Ipsos en 2005 et Credoc en 2006) selon la méthode des sondages sur « *l'acceptabilité sociale du transport routier de marchandises* » pour le compte de professionnels du secteur mais aussi de l'Etat. Elle a aussi fait l'objet d'une partie d'un rapport réalisé par le Centre d'analyse stratégique (*Rapport de la commission « Abraham » : Transport routier de marchandises*) entièrement disponible sur le site du CAS : <http://www.strategie.gouv.fr>. L'observatoire social des transports s'est aussi interrogé en novembre 2008 sur le même sujet, lors des 4es rencontres régionales du transport routier.

<sup>65</sup> Cette route traverse les Etats-Unis d'Est en Ouest, offrant à ses usagers une grande diversité de paysages, de villes et d'histoires.

fréquemment couverts d'imageries rappelant ces lieux, le grand air et l'évasion, et ornés à l'intérieur de drapeaux et de calendriers souvent illustrés de pin-up<sup>66</sup>. L'évasion est d'ailleurs extrêmement importante pour comprendre ce qui structure l'identité collective des grands routiers. En effet, cette évasion n'était pas réelle au vu des contraintes professionnelles, mais elle permettait aux salariés d'échapper symboliquement à la routine quotidienne. Cette dimension abstraite rendait acceptable une réalité bien concrète et difficile, et fonctionnait comme un véritable mythe<sup>67</sup> acceptant les initiés et rejetant les profanes. Ce mythe était agrémenté de moments (hors-travail) de rencontres autour du métier de grand routier, mais aussi de leurs outils de travail, leurs camions et d'histoires relatant la bravoure et l'entraide entre routiers. Des valeurs reprises dans les paroles de la chanson *country* de Jacques Hourdeaux écrite en 1977 : *Le Petit Garçon et le Routier* (voir annexe 4). Comme l'explique Bernard, routier international à la retraite :

*« Il est loin le temps où ce métier était une aventure permanente. Notre métier est une passion et notre image n'est plus la même dans les yeux du grand public malheureusement... Oui, j'aime bien cette chanson [Le Petit Garçon et le Routier], je m'en souviens bien parce qu'elle raconte la vérité, on était une vraie famille, maintenant plus personne se parle, alors qu'avant on se parlait même si on ne se connaissait pas... On avait la même vie. J'ai commencé le métier en 1965, j'ai lâché le volant mais j'ai toujours une pensée pour ceux qui bossent encore parce que, eux, ils bossent vraiment et quelque part je suis encore routier, même si j'avoue ne pas être d'accord avec ce qui se passe en ce moment. (...) Ben ils sont en train de casser le métier. (...) Non, pas les routiers ! Encore que... Non, non, les patrons avec leur saloperie d'électronique... »*

(Bernard, 67 ans, grand routier retraité)

---

<sup>66</sup> Rappelons ici que ces grands routiers étaient exclusivement des hommes, contrairement à aujourd'hui où l'on compte 4 % de femmes parmi l'ensemble des conducteurs routiers de marchandises.

<sup>67</sup> Cette mythique est très bien relatée dans l'ouvrage ethnographique de Carole Pither, *Un camion dans la tête*, paru en 2003 aux éditions Payot & Rivages, dans la collection Petite bibliothèque Payot.

D'autres éléments dans l'espace de travail faisaient partie du quotidien des grands routiers, comme la CB (*Citizen Band*), l'autoradio ou le téléviseur portable. Si les deux derniers éléments permettaient, à l'instar de la décoration de la cabine, d'échapper au « train-train » de la route et aux fréquents endormissements au volant<sup>68</sup> ainsi que de s'informer sur l'état de la circulation, la CB apportait bien plus. En effet, cet outil était un moyen de communication entre grands routiers, rompant leur sentiment de solitude intrinsèque à leur poste de travail isolé. Les QRZ<sup>69</sup> étaient affichés derrière les pare-brise, souvent en lettres de tubes fluorescents, non pas pour ajouter une fantaisie à leur tracteur, mais pour avertir les autres conducteurs routiers de leur présence lorsqu'ils se croisaient. Cette réalité met à mal un préjugé assez répandu dans l'opinion publique, qui pense que les chauffeurs routiers sont solitaires et individualistes.

Les lieux de sociabilité pour accueillir les grands routiers étaient nombreux sur les autoroutes, mais aussi sur le réseau secondaire comme les nationales et les départementales. Ces lieux étaient l'occasion de se retrouver autour d'un repas, d'un verre ou d'un café, et ainsi de sortir de la solitude. Les grands routiers choisissaient eux-mêmes leur lieu de restauration pour y retrouver leurs collègues, amis ou rencontres faites sur la route via la CB. Parfois, ces lieux de sociabilité permettaient de mettre en œuvre des actions collectives spécifiques de routiers, comme le blocage des routes et des dépôts pétroliers ou les « opérations escargot », lors de conflits sociaux, soit contre leurs directions soit contre l'Etat ou une autre institution publique.

### **3.2 Le métier de conducteur grand routier après les années 1990**

---

<sup>68</sup> Patrick Hamelin montre, dans une enquête réalisée sur 345 conducteurs salariés de poids lourds longue distance en 1993 et en 1999, que le taux de « presque endormissement » au volant était respectivement de 58 % et de 62 %. Ce taux est calculé sur la base de déclarations de conducteurs routiers de marchandises qui évoquent s'être presque endormis au moins une fois dans l'année.

<sup>69</sup> QRZ signifie « Par qui suis-je appelé ? » dans le code Q développé pour faciliter les transmissions en mer en 1912, et qui se traduit pour les cibistes par « pseudo ».

Si le procès de travail dans l'espace professionnel spécifique des grands routiers n'a pas véritablement changé (le temps de conduite reste majoritaire dans la globalité du temps de service), la pression du travail sous contrainte de temps au sein de cet espace a considérablement augmenté sous la forme de nouvelles normes : *« A partir des années 1990, organisation du travail, évaluation du coût de la prestation, gestion de la main-d'œuvre ont été saisies par la norme temporelle dans sa fonction régulatrice. L'usage du temps comme variable de régulation productive a été peu à peu transféré des chauffeurs routiers vers les organisateurs du transport. L'affirmation du mode de production en flux tendu, mais aussi l'instauration d'autres règles de régulation économique et salariale font figure d'événements majeurs constitutifs d'une évolution du travail où le temps prévaut désormais sur la tâche. »* (H. Desfontaines, 2005a, p. 196). En effet, l'agrandissement des réseaux logistiques regroupés en zones et l'augmentation constante des flux de marchandises provoquent des tensions de plusieurs ordres. Nous l'avons vu, le transport a longtemps été considéré par les grands routiers comme un domaine privilégié, car ils détenaient, en général, l'autonomie opérationnelle de leur travail. Parmi les métiers d'exécution, ces routiers représentaient la branche la plus autonome dans la logistique jusque dans les années 1990, c'est-à-dire jusqu'à l'intégration du transport au sein de la *supply chain*. Depuis cette intégration, le métier de conducteur grand routier perd peu à peu sa liberté relative. L'amélioration technique des tracteurs, l'accroissement des distances de livraison, surtout lorsque le transport est international, et l'arrivée de l'électronique embarquée transforment radicalement le procès et l'espace de travail au sein de l'espace professionnel des grands routiers. De nouveaux éléments ont intégré les cabines des camions. Les techniques de géolocalisation comme le GPRS et l'informatique embarquée (voir chapitre 3), les techniques de communication, par exemple le téléphone mobile et les nouveaux systèmes de contrôle temporel tel que le chronotachygraphe

numérique jouent un rôle majeur dans la restructuration identitaire de l'identité professionnelle collective des grands routiers.

En effet, si précédemment ces salariés décidaient de leurs trajets et du temps nécessaire pour acheminer les marchandises, du fait de la non-présence dans la cabine de l'agent de maîtrise ou du transporteur, le nouveau procès de travail ne permet plus aux conducteurs salariés d'échapper aux contrôles de leur hiérarchie. Ainsi les transporteurs, par l'intermédiaire des agents d'exploitation, peuvent savoir exactement et à chaque instant où en est la marchandise et surtout où en est le conducteur. Dès lors, il devient extrêmement difficile pour ces grands routiers de ne pas respecter les ordres de transport dictés par leur direction. Pour des raisons de gain de temps et donc de réduction des coûts par l'optimisation des tournées, le trajet devient peu à peu la propriété du transporteur. Les grands routiers, qui avaient structuré principalement leurs identités professionnelles sur l'autonomie et sur la liberté du fait du nomadisme de leur travail, se trouvent dépossédés de ce structurant majeur. Autrement dit, le routier n'est plus considéré que comme un simple « agent de véhiculage ». Alors qu'autrefois, sous d'autres modes d'organisation du transport, il était considéré comme un ouvrier très qualifié. Ce changement d'état ou de statut du grand routier a comme conséquence la remise en cause de la relation de confiance presque forcée entre un exploitant et son routier qui existait avant les années 1990. La longue distance géographique et réelle qui les séparait disparaît au profit d'une distance extrêmement raccourcie, à tel point que le conducteur n'est plus seul à bord de sa cabine et qu'il doit composer avec l'omniprésence virtuelle de sa direction. Comme le fait justement remarquer Hélène Desfontaines, cette nouvelle situation fait entrer les conducteurs routiers de marchandises dans l'ère taylorienne, où l'ouvrier a constamment l'agent de maîtrise et le chronométreur sur son dos, via ce qu'elle appelle l'« *industrialisation du transport* » (H. Desfontaines, 2005b).

Cette industrialisation du transport, qui est la résultante de son intégration dans le procès global de la logistique, transforme en profondeur le couple conducteur/marchandise. La *supply chain* contraint à la séparation de ce

couple dans le but d'assurer la continuité des flux de marchandises, comme nous l'avons vu dans la première partie : « (...) *en dissociant le temps de la marchandise de celui du chauffeur. Car si ce dernier a des obligations de coupure et de repos*<sup>70</sup>, la marchandise, elle, n'en a pas et doit même être prise en charge le plus rapidement possible. » (H. Desfontaines, 2005b, p. 29). Sous l'impulsion de la *supply chain*, ce n'est plus l'arrivée de la marchandise à bon port mais la norme temporelle qui devient la norme productive principale du transport. Autrement dit, l'ancien procès de travail des conducteurs routiers était

---

<sup>70</sup> Les temps de coupure et le temps de repos sont très complexes dans le monde du transport et extrêmement réglementés, à tel point que les exploitants des transports mais aussi les conducteurs routiers ont de grandes difficultés pour respecter le règlement. Nous avons préféré, plutôt que de montrer rapidement les durées de conduite et de repos, retranscrire fidèlement trois articles de loi issus du Règlement (CE) n° 561/2006 du Parlement européen et du Conseil du 15 mars 2006 relatif à l'harmonisation de certaines dispositions de la législation sociale dans le domaine des transports par route, modifiant les règlements (CEE) n° 3821/85 et (CE) n° 2135/98 du Conseil et abrogeant le règlement (CEE) n° 3820/85 du Conseil (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE) - Déclaration Journal officiel n° L 102 du 11/04/2006 p. 0001 – 0014

#### Article 6

1. *La durée de conduite journalière ne dépasse pas neuf heures.*

*La durée de conduite journalière peut, toutefois, être prolongée jusqu'à dix heures maximum, mais pas plus de deux fois au cours de la semaine.*

2. *La durée de conduite hebdomadaire ne dépasse pas cinquante-six heures ni n'entraîne un dépassement de la durée maximale de travail hebdomadaire définie dans la directive 2002/15/CE.*

3. *La durée de conduite totale accumulée au cours de deux semaines consécutives ne doit pas dépasser quatre-vingt-dix heures.*

4. *Les durées de conduite journalières et hebdomadaires comprennent toutes les durées de conduite accomplies sur le territoire de la Communauté ou d'un pays tiers.*

5. *Un conducteur enregistre comme autre tâche, tout temps tel que défini à l'article 4, point e), ainsi que tout temps passé à conduire un véhicule utilisé pour des opérations commerciales n'entrant pas dans le champ d'application du présent règlement, et enregistre toute période de disponibilité, telle que définie à l'article 15, paragraphe 3, point c), du règlement (CEE) no 3821/85, depuis son dernier temps de repos journalier ou hebdomadaire. Cet enregistrement est inscrit manuellement sur une feuille d'enregistrement, sur une sortie imprimée ou à l'aide de la fonction de saisie manuelle offerte par l'appareil de contrôle.*

#### Article 7

*Après un temps de conduite de quatre heures et demie, un conducteur observe une pause ininterrompue d'au moins quarante-cinq minutes, à moins qu'il ne prenne un temps de repos.*

*Cette pause peut être remplacée par une pause d'au moins quinze minutes suivie d'une pause d'au moins trente minutes réparties au cours de la période de manière à se conformer aux dispositions du premier alinéa.*

#### Article 8

1. *Le conducteur prend des temps de repos journaliers et hebdomadaires.*

2. *Dans chaque période de vingt-quatre heures écoulées après la fin de son temps de repos journalier ou hebdomadaire antérieur, le conducteur doit avoir pris un nouveau temps de repos journalier. Si la partie du temps de repos journalier qui tombe dans cette période de vingt-quatre heures est de neuf heures au moins, mais de moins de onze heures, le temps de repos journalier en question est considéré comme un temps de repos journalier réduit.*

3. *Un temps de repos journalier peut être prolongé pour devenir un temps de repos hebdomadaire normal ou un temps de repos hebdomadaire réduit.*

4. *Un conducteur ne peut pas prendre plus de trois temps de repos journaliers réduits entre deux temps de repos hebdomadaires.*

axé essentiellement sur la réussite de l'acheminement des marchandises, alors que le nouveau privilégie l'optimisation des temps de transfert des marchandises, avec l'accroissement des volumes de marchandises transportées dans des temps de conduite maximum imposés. Cette logique implique une séparation des grands routiers avec leur camion. Nous l'avons vu, avant les années 1990, même si ces routiers n'étaient pas propriétaires de leur camion, ils en étaient les gérants et les conducteurs attirés. Aujourd'hui, les camions sont de plus en plus partagés par différents conducteurs, ce qui empêche toute identification individuelle ou personnalisation des tracteurs et donc de l'espace de travail. Certes, d'aucuns pourront dire que cela ne rentre pas dans le cadre des identités professionnelles collectives : nous pensons au contraire que cela implique de profonds changements dans leur structuration. Car si la personnalisation du véhicule était individuelle, le fait de personnaliser son camion, lui, était une pratique collective. Dès lors, l'un des structurants identitaires qui faisait l'identité professionnelle collective des grands routiers, la personnalisation de son camion en gérance, disparaît au bénéfice d'un usage collectif impersonnel, entraînant un sentiment encore plus fort de dépossession de l'outil de travail.

---

*5. Par dérogation au paragraphe 2, un conducteur qui participe à la conduite en équipage d'un véhicule doit avoir pris un nouveau temps de repos journalier d'au moins neuf heures dans les trente heures qui suivent la fin d'un temps de repos journalier ou hebdomadaire.*

*6. Au cours de deux semaines consécutives, un conducteur prend au moins :*

*- deux temps de repos hebdomadaires normaux, ou*

*- un temps de repos hebdomadaire normal et un temps de repos hebdomadaire réduit d'au moins vingt-quatre heures. Toutefois, la réduction est compensée par une période de repos équivalente prise en bloc avant la fin de la troisième semaine suivant la semaine en question.*

*Un temps de repos hebdomadaire commence au plus tard à la fin de six périodes de vingt-quatre heures à compter du temps de repos hebdomadaire précédent.*

*7. Tout repos pris en compensation de la réduction d'un temps de repos hebdomadaire est rattaché à un autre temps de repos d'au moins neuf heures.*

*8. Si un conducteur en fait le choix, les temps de repos journaliers et temps de repos hebdomadaires réduits loin du point d'attache peuvent être pris à bord du véhicule, à condition que celui-ci soit équipé d'un matériel de couchage convenable pour chaque conducteur et qu'il soit à l'arrêt.*

*9. Un temps de repos hebdomadaire à cheval sur deux semaines peut être comptabilisé dans l'une ou l'autre semaine, mais pas dans les deux. » (Journal officiel n° L 102 du 11/04/2006 p. 0001 – 0014)*

Ainsi, l'intégration du transport dans la *supply chain* a pour effet de transformer les fondements identitaires du métier de grand routier. Cette transformation fait partie des nombreux révélateurs des effets de la rationalisation de la logistique. La recherche sans relâche de la réduction des coûts de production et de nouvelles stratégies pour garder les clients et en conquérir de nouveaux, dictées par la « raison économique-stratégique », a une incidence certaine sur les métiers d'exécution du transport.

\*\*\*\*\*

Nous avons vu dans ce chapitre que les normes et valeurs identitaires existant dans les anciens modes d'organisation du travail dans la logistique sont peu à peu remises en question dans la recherche de cohérence opérationnelle avec le concept théorique de *supply chain*. Ainsi, il y a un avant et un après *supply chain*. Preuve que ce concept au niveau global a de véritables incidences au niveau local, à travers la production de tendances fortes que s'approprie l'encadrement en matière d'organisation du travail, d'intégration des TIC et de gestion de la main-d'œuvre.

La rationalisation de la logistique, depuis deux décennies, a profondément transformé le contenu du travail et sa capacité à générer des identités collectives de référence dans les divers groupes professionnels des métiers d'exécution de ce secteur. Bien entendu, nous n'assistons pas à la destruction des identités professionnelles, mais plutôt à leur redéfinition. La rationalisation de la logistique, qui peut parfois avoir des effets « collatéraux », en gommant d'un côté les valeurs collectives d'identification à un groupe spécifique et en accentuant les valeurs individuelles de l'autre, a pour objectif premier de trouver de nouveaux « leviers de performance » (H. Mathe, D. Tixier, 2005), sources d'efficacité productive. Cependant, la déstructuration des anciennes identités professionnelles collectives, puis leur redéfinition en

identités professionnelles individualisées et individualisantes, ne signifient pas la fin des collectifs de travail mais leur profonde transformation : la logique et les raisons de constitution des nouveaux collectifs ont changé. L'individualisation des structurants identitaires a pour but de faire coopérer les salariés entre eux, les métiers et les entreprises travaillant dans la même chaîne logistique. Cette coopération contrainte n'est pas de même nature que les collectifs affinitaires d'hier.

## **Conclusion**

Cette partie a permis de mettre en lumière ce qui n'est jamais traité dans la littérature gestionnaire, c'est-à-dire le travail dans la logistique rationalisée (voir figure 15). Pourtant, le nombre de salariés travaillant dans le transport et la logistique est assez conséquent. Nous avons donc montré tout au long de cette partie que la question du travail dans la *supply chain* était essentielle dans l'analyse de son efficacité productive.

La relation salariale dans la *supply chain* tend à s'individualiser au sein de tous les principes mis au jour par Jean-Pierre Durand.

En effet, l'organisation en flux tendu enchaîne les salariés d'exécution aux flux de matière et d'informations par une intensification du travail, leur laissant peu de liberté et d'autonomie. Le travail en équipe, qui par essence s'oppose à l'individualisation des salariés, n'est pas pour autant exclusivement porteur de valeurs collectives. En effet, la responsabilité collective du travail effectué pèse sur les individualités qui composent l'équipe, puisque chaque salarié est jugé par ses pairs. En cas de défaillance de l'un d'eux, c'est toute l'équipe qui peut être sanctionnée. Dès lors, le travail en équipe fonctionne comme un couperet au-dessus de chaque tête composant ce groupe.

La relation hiérarchique dans la *supply chain* encourage l'individualisation à travers les groupes de suggestions (pour l'amélioration de la qualité ou des conditions de travail, par exemple), en faisant participer certains salariés et pas d'autres. Ces groupes institués par le management permettent non seulement d'améliorer l'efficacité productive de la *supply chain* – en analysant les paroles des salariés et en comprenant les goulots d'étranglement pouvant exister entre les prescriptions strictes du travail et les difficultés de leur mise en œuvre –, mais aussi de faire accepter la logique du flux aux salariés présents dans ces groupes.

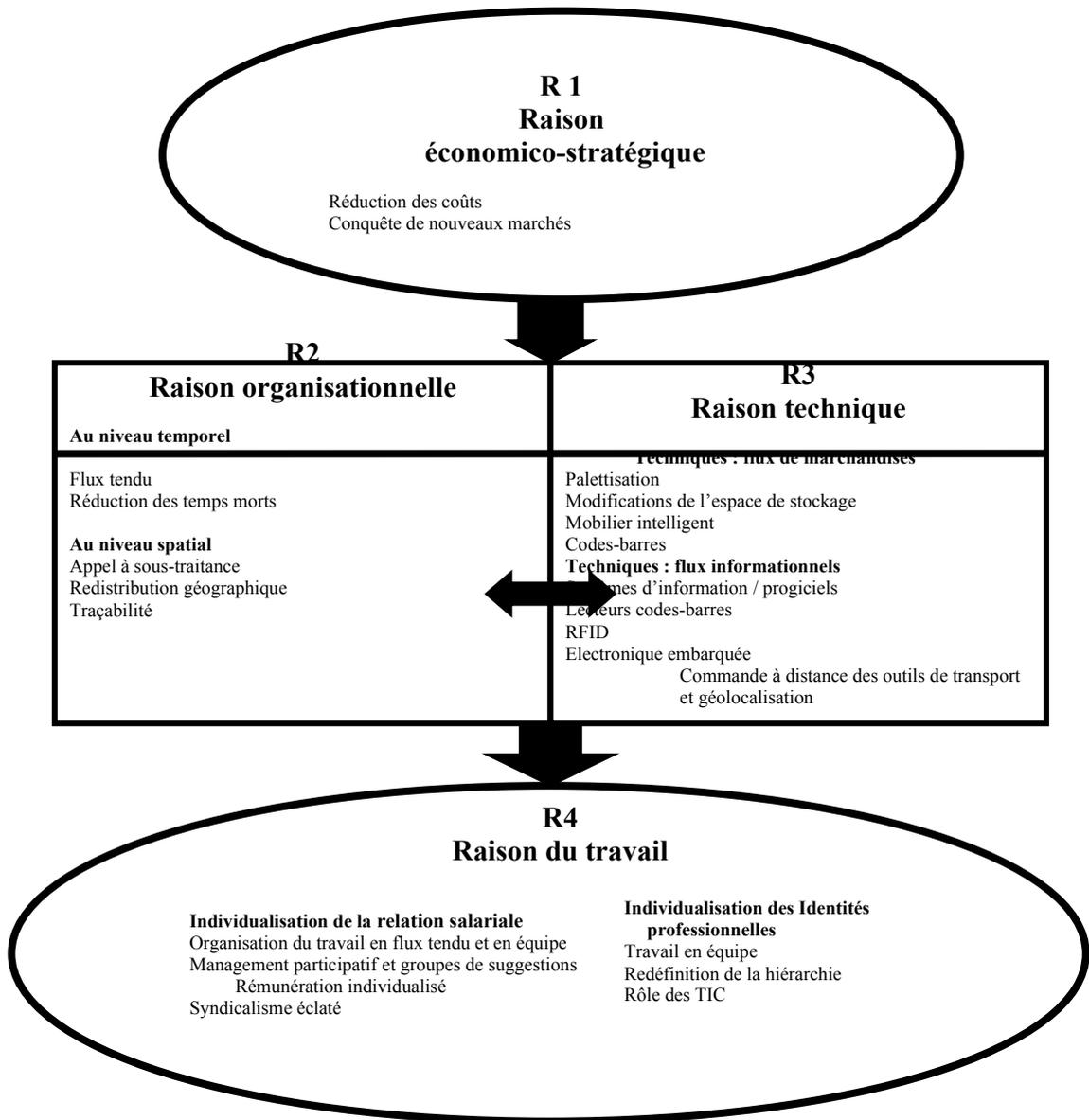
Le système de rémunération est complexe car la main-d'œuvre logistique est composée de plusieurs statuts contractuels (CDI, CDD, intérim). Ce système de rémunération dans la *supply chain* est divisé selon deux principes. Un principe de primes au mérite, selon des critères de performance individuelle évalués soit lors d'entretiens annuels, soit au quotidien après analyse des tableaux de performance. Et un principe de primes collectives qui récompensent l'équipe en fonction d'objectifs collectifs fixés par l'encadrement. Le second principe participe indirectement à l'individualisation de la rémunération en responsabilisant chaque salarié sur son rôle à jouer dans l'équipe.

Le syndicalisme dans la *supply chain* est extrêmement éclaté, à l'image de la *supply chain*, qui fait intervenir plusieurs entreprises faisant appel à différents métiers effectués par des salariés de statuts divers. Dès lors, la difficulté pour les syndicats est de mobiliser l'ensemble des salariés de la *supply chain*, qui ne se côtoient pas mais qui, pourtant, opèrent dans le même procès de travail. Les actions collectives sont aussi plus rares, car les syndicats font face à une multiplicité de salariés qui n'ont pas les mêmes revendications selon leur statut.

Depuis environ vingt ans, les identités professionnelles collectives des salariés de la logistique et du transport ont beaucoup changé. En effet, les transformations du travail dues à l'avènement de la *supply chain* et de son management spécifique ont peu à peu déstructuré ces identités. Celles-ci se fondaient sur des valeurs collectives d'identification et d'opposition, et ont laissé place à des identités de plus en plus individuelles, qui entrent en cohérence avec la nouvelle forme de relation salariale.

Dès lors, quel est l'objectif de l'individualisation au sein du collectif de travail pour le management de la *supply chain* ? Paradoxalement, il faut se pencher sur la coopération dans le travail pour répondre à cette question. En effet, le management individualise l'ensemble des relations sociales au sein de la *supply chain* afin que les salariés d'exécution coopèrent plus efficacement. C'est ce que nous verrons dans la partie suivante.

Figure 15 : Schéma de la rationalisation de la logistique en supply chain



Source : M. Raffenne



### ***PARTIE 3***

## **La supply chain : vers une nouvelle forme de coopération dans le travail**



## ***Introduction***

Les réflexions des professionnels de la logistique semblent actuellement se pencher sur un meilleur contrôle de la *supply chain*. En effet, la question d'un pilotage centralisé de l'ensemble des fonctions et sous-fonctions de la logistique implique de nouvelles formes de coordination au niveau du management et de coopération au niveau des salariés d'exécution. Cette partie propose donc une revue des différents types de coordination en cours dans le *supply chain management*. Nous analyserons ensuite le type de coopération dans le travail qui découle de ces formes de coordination.

Le septième chapitre propose, à travers un état des lieux, des réflexions sur les types de pilotage coordonnés de la *supply chain*, en analysant les différentes recherches en sciences de gestion sur le sujet.

Le huitième et dernier chapitre se penche sur les effets qu'impliquent les différentes coordinations en amont de la *supply chain*, en posant la question de la coopération dans le travail. Après en avoir donné une définition générale, ce chapitre exposera, en particulier, la nouvelle forme de coopération dans le travail au sein de la *supply chain* et répondra à cette question : quels sont les ressorts de cette nouvelle forme de coopération ?



## ***CHAPITRE 7***



## Chapitre 7

### **La *supply chain* et les nouvelles formes de coordination : entre coopération et *coopétition* organisationnelles**

L'organisation de la logistique en *supply chain* implique que ses différentes fonctions (approvisionnement, gestion de production, distribution) et sous-fonctions (transport, entreposage, stockage, etc.) soient coordonnées. De telle manière que la continuité et le lissage des flux – qui sont les garanties, selon les logisticiens, de l'efficacité de la chaîne – soient le plus strictement respectés. Cela suppose que le management au sein de la *supply chain* organise cette continuité. La coordination, que nous entendons comme le fait d'agencer, de regrouper et d'assembler plusieurs entités sous une entité commune en vue d'un certain résultat, prend plusieurs formes. En effet, la coordination peut être fondée sur un mode coopératif dans le cadre d'une seule entreprise de production par exemple, qui gère l'ensemble des composantes qui interviennent dans cette *supply chain intra-entreprise* (J. Colin, 2005). Cette forme de coordination devient de plus en plus rare. Elle était surtout présente avant l'externalisation des fonctions logistiques comme le transport ou le stockage, apparue dans les années 1980. Elle est en train de disparaître, dans

une économie de plus en plus segmentée et mondialisée. Mais, comme l'expliquent Hervé Mathe et Daniel Tixier, « dans cette situation encore fréquemment rencontrée dans des entreprises européennes et américaines, la responsabilité des différentes opérations est arbitrairement distribuée dans l'entreprise : le transport peut dépendre de la direction des usines ; les stocks de produits finis sont à la disposition du marketing mais sous le contrôle des financiers alors que le traitement administratif des commandes apparaît sous la coupe des services comptables ou des ventes, etc. D'une manière générale, l'organisation de l'entreprise par fonctions peut être à l'origine de conflits entre départements spécialisés. Ce phénomène est amplifié dans le domaine logistique à mesure que la direction de la firme réclame un abaissement des coûts et des stocks ou des mouvements ou bien l'accroissement du niveau de satisfaction des clients en matière de service fourni complémentairement aux produits distribués. » (H. Mathe, D. Tixier, 2005, pp. 101-102). Selon Jacques Colin, il s'agit donc ici « de dépasser une démarche intraorganisationnelle, qui se déploie dans le cadre hiérarchique et forcément autoritaire d'une firme donnée, pour passer à une démarche interorganisationnelle, qui implique aussi bien les fournisseurs de cette firme que ses clients, voire ses consommateurs finaux, et cela dans un cadre "volontaire" imprégné des rapports de forces inhérents aux positions concurrentielles de chaque acteur sur le marché. » (J. Colin, 2005, p. 141).

Ainsi, dans le cas le plus fréquent, la *supply chain* rassemble plusieurs entreprises intervenant de manière différenciée, selon la fonction qu'elles occupent dans le procès logistique (1). Les formes organisationnelles de coordination les plus courantes sont construites soit autour d'un mode coopératif de partenariats fixés dans le temps et contractualisés, en général, de manière bilatérale (par exemple entre un fournisseur et son client producteur) ou multilatérale (entre plusieurs entités qui interviennent dans la chaîne globale d'approvisionnement) (2) ; soit autour d'une autre forme de coordination qui, selon les gestionnaires et les logisticiens, est en train de faire sa place dans le paysage logistique : la *coopétition*. Cette coordination spécifique se trouve à mi-chemin entre la coopération et la compétition, en ne prenant que le positif de

chacune (entraide pour la première, émulation pour la seconde). Ainsi, les logisticiens cherchent à éviter la « rigidité » de la coopération contractuelle à plus ou moins long terme entre plusieurs parties prenantes de la *supply chain*, et l'instabilité nuisible à la continuité des flux pouvant être générée par la recherche exacerbée des offres concurrentielles, qui privilégient, en général, des relations commerciales éphémères et flexibles (3).

### **1. Les trois principaux types d'entreprises entrant dans la coordination de la *supply chain***

La *supply chain* intègre trois principaux types d'entreprises : les détaillants (distributeurs et grands distributeurs), les industriels (producteurs et fournisseurs) et les intermédiaires logistiques (prestataires logisticiens et/ou transporteurs). Autrefois, les détaillants et les industriels, qui avaient en général à charge leur propre logistique, fonctionnaient indépendamment les uns des autres, ce qui provoquait souvent des problèmes de coordination, avec parfois une redondance des moyens mis en œuvre dans l'acheminement d'une marchandise, de son état de matière première à son état de produit fini prêt à être commercialisé. Le fonctionnement indépendant de ces entreprises pouvait entraîner de réels gâchis en termes de coûts et d'efficacité productive. Au milieu des années 1980, privilégiant les politiques de recentrage stratégique de leurs activités fondamentales, les industriels et les détaillants ont vu apparaître de nouvelles figures, comme les intermédiaires logistiques ou *Third-Party Provider* (logistique effectuée par un tiers). Certes, les entreprises de transport existaient bien avant les autres prestataires, mais leur nombre n'a cessé d'augmenter au fur et à mesure que les industriels et les détaillants se délestaient de leur fonction transport, jugée trop coûteuse (voir chapitre 1). Ces intermédiaires dont le cœur d'activité est la logistique présentent plusieurs

intérêts et leur prise en compte est primordiale pour comprendre la complexité des entreprises, des statuts et des relations intervenant dans la *supply chain*.

En effet, c'est en assurant l'intermédiation entre les fournisseurs et les industriels (logistique en amont) d'un côté, les industriels et les détaillants (logistique en aval) de l'autre, que la chaîne logistique connaît ses plus fortes évolutions au niveau organisationnel, mais aussi se fait connaître des industriels, des détaillants et des consommateurs. Dès lors, faire appel à ces intermédiaires pour prendre en charge une partie ou la totalité de la logistique d'une chaîne contribue à son efficacité productive, en déléguant les fonctions et les sous-fonctions à des entreprises possédant un savoir-faire spécifique.

L'autre intérêt de recourir à ces intermédiaires est de gagner en cohérence dans le maillage de la chaîne. Cela évite la trop forte fragmentation des fonctions et sous-fonctions de la logistique en faisant intervenir une à deux entreprises pour opérer et pour gérer l'intermédiation entre la logistique en amont et en aval. Cela permet aux entreprises impliquées dans la coopération de mieux contrôler ces intermédiaires numériquement réduits. Contrairement aux anciennes approches fragmentées (voir chapitre 1) dont les limites *« résident dans une absence de prise de conscience des bénéfices à attendre de la coordination entre plusieurs fonctions, qui interviennent successivement sur le même flux physique mais qui préfèrent avant tout privilégier une pleine liberté d'action dans l'exercice de leur mission prioritaire. En effet, un optimum logistique pour une fonction donnée peut avoir des effets induits négatifs sur d'autres fonctions : si le choix des séries de production longues, qui impliquent des fréquences de lancement très espacées, permet de minimiser les coûts unitaires de la production, il génère en aval des niveaux et des coûts de stockage très importants en distribution, mais aussi des risques élevés de coûts d'obsolescence sur un marché qui aspire au renouvellement accéléré des références proposées. »* (J. Colin, 2005, pp. 136-137)

Enfin, ce recours aux intermédiaires permet aux industriels et aux détaillants de leur faire porter les risques économiques via des contrats commerciaux, en cas de non-respect des délais de livraison, de pertes ou de vols. En outre, industriels et détaillants peuvent manifester des exigences de qualité et de rapidité de service (puisque nous sommes dans le cas d'une prestation de service) en rognant sur les prix de prestation, ces intermédiaires logistiques évoluant dans un marché très concurrentiel.

Depuis les années 2000 se développe un type d'entreprises qui témoigne de la forte intégration de la *supply chain* et de ses besoins évidents de coordination. En effet, les *Fourth Party Logistics* sont un nouveau type de prestataires logistiques qui proposent de coordonner l'ensemble de la chaîne. Ils n'interviennent pas directement sur la logistique physique, ils ont « *pour rôle de piloter l'ensemble des prestations. Cela inclut éventuellement la participation au choix d'affectation des cahiers des charges, l'architecture des flux et des processus, la conception des systèmes d'information associés et leur mise en place.* » (P. Eymery, 2003, p. 109) L'apparition de ce type de prestataires, qui interviennent au niveau du *consulting* et de l'ingénierie logistique, est révélatrice de la nécessité pour les grandes firmes de production et de distribution de prendre la logistique au sérieux, comme un levier majeur de productivité et de compétitivité. Dès lors, le pilotage de ces firmes par les flux, comme nous l'avons vu dans les chapitres 1 et 3, prend tout son sens. L'intégration des différentes sous-fonctions, fonctions et entreprises est, en effet, une manœuvre très complexe à réaliser puisqu'elle se heurte aux divers savoir-faire, statuts, notoriétés et cultures des entreprises impliquées tout au long de la chaîne. Les *Fourth Party Logistics* permettent donc cette intégration en bénéficiant du statut d'entités externes qui, selon les logisticiens, peuvent apporter des solutions durables aux problèmes liés à la coordination et aux partenariats, et plus objectives puisque ces *Fourth Party Logistics* sont en position d'arbitrage et non d'arbitrés.

Aujourd'hui, l'intégration coordonnée des diverses fonctions logistiques et des différents types d'entreprises (industriels, détaillants, intermédiaires logistiques) dans un projet global d'acheminement des marchandises et des informations permet d'éviter les problèmes de redondance et de gâchis des moyens opérationnels. En effet, en décloisonnant les principaux types d'entreprises et de fonctions logistiques, la *supply chain* détermine de nouveaux rapports sociaux plus aboutis en cherchant, selon les logisticiens, à les optimiser par la création d'une interdépendance entre ces entreprises, afin de dégager les meilleures marges sur les marchandises en réduisant les coûts. Pour cela, cette coordination est dotée d'un *management logistique et stratégique interentreprises* qui prend en charge le pilotage des flux de marchandises et d'informations de la *supply chain* (J. Colin, 2005). Ce type de management a le choix entre l'orientation de ce pilotage vers des modes d'interrelations et d'interdépendance de type coopératif ou de privilégier au contraire les interrelations fondées, selon le discours managérial, sur la compétition et sa force émulative.

## **2. La *supply chain* coordonnée par la coopération organisationnelle**

Comme nous l'avons vu plus haut, la *supply chain* définit de nouveaux contours. Ses frontières dépassent très largement celles de l'entreprise. Cela impose une nouvelle manière de penser la chaîne logistique. Celle-ci est à appréhender dans une acception plus globale où l'espace se voit virtuellement agrandi, par l'intermédiaire des techniques de l'information et de la communication, donnant la possibilité réelle d'une organisation *interentreprises* regroupée autour d'une seule coordination, sous le nom de ce que les chercheurs en sciences de gestion appellent « *l'entreprise virtuelle* ».

Au départ, les gestionnaires qualifiaient d'*entreprises virtuelles* d'autres types d'entreprises (*entreprise étendue, entreprise en réseau*) et d'autres

modes d'organisation du travail (*télétravail, travail à distance*) (D. Ettighoffer, 2001). Mais Gilles Paché montre que s'il existe un exemple typique d'*entreprise virtuelle*, c'est bien celui de la logistique sous la forme de *supply chain* : « *Il y a bien une légitimité forte à s'intéresser à l'entreprise virtuelle sous l'angle de la logistique, mais sans doute moins dans une logique de ressources et d'équipements que dans une logique de coordination. Il ne fait plus aucun doute aujourd'hui que penser un management logistique efficace, c'est d'abord faire référence à des modes adaptés de pilotage des flux (de produits et d'informations associées) entre des partenaires industriels et commerciaux impliqués collectivement dans un processus de création de valeur. Or, plus que toute autre, l'entreprise dite virtuelle repose sur un management logistique parfaitement organisé, seule manière d'éviter des effets entropiques destructeurs de valeur (médiocre qualité de service au client, augmentation des coûts, etc.).* » (G. Paché, 2005, pp. 131-132)

C'est donc dans le cadre de l'entreprise virtuelle que s'établissent les fondements de la coordination par la coopération des différentes entités de la *supply chain*. Toujours selon Paché, l'entreprise virtuelle est « *une forme organisationnelle originale regroupant plusieurs partenaires dont l'objectif est de permettre la mise en œuvre d'effets de synergies ou le développement de capacités/potentiels supplémentaires. Un peu comme une "mémoire virtuelle" ouvre la possibilité à un ordinateur d'être utilisé comme s'il avait plus de mémoire qu'il en a effectivement... Mais la concrétisation de ces capacités/potentiels supplémentaires restera évidemment lettre morte si les interfaces logistiques entre partenaires sont défailantes.* » (G. Paché, 2005, p. 132) Autrement dit, l'entreprise virtuelle est la forme émergée d'une coordination efficace entre plusieurs partenaires de la *supply chain* et la qualité de cette coordination se mesure au niveau de leur coopération. Cette coopération n'est pas un acte naturel ou une évidence. Au contraire, elle se construit socialement pour répondre aux enjeux économiques déterminants, dans un système où la concurrence est exacerbée et où la compétitivité est devenue l'un des facteurs clés de la survie des entreprises. Dès lors, le besoin de coordination par la coopération prend une dimension importante, bien au-

delà de la simple entraide pour se serrer les coudes dans un univers économique hostile. Comme l'expliquent Richard Calvi, Eric Blanco et Tetsu Koike, « *il s'agit donc de passer d'un modèle où le processus de développement est fondé sur la coordination, avec une fonction logistique gérant en bout de chaîne le résultat de ce processus, à un modèle fondé sur la coopération, où les acteurs de la supply chain du produit concerné se retrouvent au sein d'un espace commun de compréhension des problèmes et de recherche de solutions.* » (R. Calvi, E. Blanco, T. Koike, 2005, p. 188)

Mais ce besoin de coopération réside plus dans le fait de répondre au mieux au problème de réduction des coûts de tout ou partie de la *supply chain* imposé par la raison économique-stratégique que dans la concrétisation de relations durables et amicales entre plusieurs entreprises intervenant dans le procès logistique, comme le montrent Daniel Tixier, Hervé Mathe et Jacques Colin, en prenant l'exemple d'une coopération entre un producteur et un distributeur : « *En faisant une analyse de valeur de l'ensemble du système à un niveau donné de relation entre un producteur et un distributeur, on peut penser que la coordination de chaîne devrait se développer puisqu'il s'agit d'une action conjointe pour réduire le coût total. La coopération se ferait donc alors dans le sens d'un objectif de destruction de surcoûts considérés comme extérieurs aux deux firmes.* » (D. Tixier, H. Mathe, J. Colin, 1996, p. 79).

La réduction des coûts n'est pas l'unique facteur de coordination par la coopération de partenaires tout au long de la chaîne logistique. En effet, cette coordination peut aussi permettre de répondre au problème de la réduction des temps de livraison et des délais. Pour que cela soit efficace du point de vue des logisticiens, il faut que la coordination soit dirigée par un management des relations partenariales, commerciales et sociales. C'est ce que décrivent Richard Calvi, Eric Blanco et Tetsu Koike, en prenant le cas des relations entre producteurs et fournisseurs : « *Le management des relations avec les fournisseurs est devenu un réel facteur d'avantage concurrentiel dans de nombreux secteurs. Pour les entreprises virtuelles développant une approche supply chain, le maître mot est la recherche d'une réelle intégration entre le client et ses fournisseurs, de manière à atteindre les objectifs de réduction des*

*délais de développement et de la réponse logistique à la demande client imposés par le marché. » (R. Calvi, E. Blanco, T. Koike, 2005, p. 200)*

Enfin, un des facteurs déterminants, selon les logisticiens, de la coordination par la coopération est la possibilité de dégager des gains de productivité bénéfiques à l'ensemble des partenaires impliqués. C'est ce que souligne Gilles Paché : « *Le partenariat vertical le long des chaînes logistiques recèle d'importants gains de productivité dès lors que la gestion des flux est reconnue en tant que processus nécessairement partagé et commun à plusieurs acteurs solidaires. On peut escompter d'une telle prise de conscience l'élimination des stocks redondants (au premier rang desquels les stocks spéculatifs), mais aussi une suppression des manutentions inutiles ou inefficaces, faute d'une coordination suffisante au moment de la conception du packaging. » (G. Paché, 1997, p. 64)*

Dès lors, ces facteurs producteurs de coordination par la coopération au niveau organisationnel de la *supply chain* induisent que l'*entreprise virtuelle* n'est opérationnelle, selon les logisticiens, que si le système d'information est performant. Le recours aux TIC est primordial pour permettre une coordination capable de piloter plusieurs entités qui n'ont ni la même histoire (âge de l'entreprise, position sur le marché, climat social, etc.), ni les mêmes préoccupations (conquête de premiers ou de nouveaux marchés, situation de monopole ou non, etc.) et encore moins le même poids (taille de l'entreprise, fonctions représentées dans la *supply chain*, etc.). En effet, le type de coordination à l'intérieur d'une *supply chain* doit être piloté selon des normes communes capables de niveler les trop fortes variabilités dues à cette extrême complexité organisationnelle. Les différents ERP intégrés au sein d'EDI (voir chapitre 3) permettant la centralisation et le partage de toutes les informations communes concernant la *supply chain* prennent une place désormais essentielle dans le procès logistique.

Ainsi, cette omniprésence de la technique informationnelle intervient dans l'architecture même du type de partenariat et de coopération (R. Calvi, E. Blanco, T. Koike, 2005). Mais, si dans le discours managérial la coopération à

l'aide des systèmes d'information est promue comme une exigence de solidarité interentreprises, la réalité concurrentielle du marché de la logistique infirme la « fiction » coopérative, puisque ces systèmes partagés par un ensemble d'entreprises sont, en général, soumis à la loi du plus fort. Ainsi, nombre de systèmes d'information sont imposés par les entreprises qui bénéficient de la plus grande capacité d'investissement, du plus gros chiffre d'affaires et/ou de la plus grande notoriété. Autrement dit, la coopération n'est pas, comme le déclarent certains logisticiens, un système d'entraide fondé sur la solidarité de quelques entreprises qui ont décidé de se regrouper pour être plus fortes face à la compétition qu'implique le jeu de la concurrence. Cette coopération fonctionne comme un cadre normatif d'imposition des intérêts des entreprises les plus fortes économiquement parlant. Dès lors, les entreprises les plus faibles se trouvent obligées d'accepter cette relation de domination pour ne pas risquer de perdre des marchés en raison d'une concurrence de plus en plus exacerbée. Comme le souligne Jacques Colin : « *Des systèmes d'information partagés entre plusieurs firmes, mais le plus souvent sous l'emprise d'une firme pivot, permettent à celles-ci de se connecter entre elles, y compris au plan international : de transactionnel (logique de l'affrontement dans la compétition), le pilotage de la supply chain externe tend à devenir progressivement plutôt relationnel (logique de la coopération dans la compétition).* » (J. Colin, 2005, p. 143). Nous avons même constaté chez plusieurs intermédiaires logistiques l'imposition d'ERP et d'EDI par des entreprises clientes (production et distribution), qui étaient parfois même présentes physiquement par le biais de personnels de contrôle dans les locaux de certains intermédiaires faisant pourtant partie des plus grosses entreprises prestataires logistiques du marché. La coopération passe donc en général par une entente sous des formes contraignantes de domination et l'interdépendance affichée des entreprises cache en réalité de véritables dépendances pour les entreprises qui disposent de faibles moyens au sein de la *supply chain*. Ainsi, la plupart des entreprises de transport intégrées dans l'entreprise virtuelle de la *supply chain* se trouvent obligées – de part leur taille, leur poids et leurs moyens – d'accepter la domination de leurs entreprises

clientes et d'accepter cette forme de coopération forcée. Le véritable enjeu de la *supply chain*, que problématise très bien Jacques Colin, est de « *parvenir à aligner les stratégies et les opérations commerciales, industrielles, informatiques et logistiques de ses différents acteurs internes et/ou externes (les fonctions de projet, les opérations, les composants du marché), pour qu'ils puissent solidairement faire face à la compétition en transcendant leurs rivalités. Une telle démarche "pré-concurrentielle" n'a de sens que si chacun des acteurs peut attendre de la coopération consentie une amélioration de ses performances économiques et financières en bénéficiant d'un partage "équitable" des gains qui en sont issus.* » (J. Colin, 2005, pp. 142-143) Or ce partage équitable reste, dans le cadre d'une coopération forcée, un vœu pieux.

La coordination par la coopération forcée permet cependant d'offrir aux entreprises placées sous la houlette d'une entreprise pivot une certaine sécurité qui leur permet d'échapper pendant un moment aux aléas du marché et à la crainte de ne pas trouver de clients dans un environnement concurrentiel et hostile. C'est pourquoi ces « petites » entreprises acceptent le jeu de la soumission et de l'acceptation des normes productives extérieures venues de celles qui ont le plus de moyens. Cependant, en plus d'accepter la contrainte de la domination, les entreprises assujetties dans le cadre de cette coopération forcée doivent maintenir un niveau de relation élevé pour ne pas perdre le marché. Cette difficulté supplémentaire place ces entreprises dans une position d'équilibre précaire. Comme l'expliquent Daniel Tixier, Hervé Mathe et Jacques Colin : « *Si le niveau de relation entre les deux partenaires n'est plus considéré comme une constante, mais comme une variable dont la détermination peut être considérée comme une arme commerciale, il est évident que l'optimisation locale du côté du partenaire le plus fort peut entraîner pour lui, au moins dans le court terme, une situation dans laquelle il y a plus à gagner dans une confrontation que dans la coordination, même si le système global est sous-optimisé. Cela signifie que l'un peut gagner ou perdre plus que ce que l'autre peut perdre ou gagner, mais que l'un ne considère pas que l'impact de ce qu'il*

*fait sur la situation de l'autre soit du ressort de ses affaires. » (D. Tixier, H. Mathe, J. Colin, 1996, p. 79)*

Et ces auteurs d'ajouter : « *Dans le cas de la confrontation, les systèmes logistiques des deux partenaires peuvent alors être analysés comme faisant partie de leur système défensif, et en tout cas ils sont capables de générer le respect du partenaire à qui on montre une capacité importante de défense. Mais cette valeur d'intimidation n'a d'utilité que si elle a un sens pour l'autre, ce qui dépend aussi de la situation réelle, de la qualité de l'information et de la politique de chacun. » (D. Tixier, H. Mathe, J. Colin, 1996, p. 79)*

Cette réflexion de Tixier, Mathe et Colin préfigure un nouveau type de coordination de la *supply chain*, issue au départ de la pensée économique de la théorie des jeux fondée par John von Neumann et Oskar Morgenstern<sup>71</sup> et qui s'applique aujourd'hui, selon les logisticiens, dans de nombreuses chaînes logistiques : la coordination par la coopération.

### 3. La *supply chain* en coordination par la coopération

La coordination par la coopération de la *supply chain* trouve ses limites dans l'inégalité des entreprises et des fonctions de la logistique. Ce qui peut être considéré par les professionnels du secteur, les industriels et les détaillants comme de la solidarité ou de l'entraide reste dans la plupart des cas un idéal qui ne sera sans doute jamais atteint. Les différences de tailles, de statuts et de cultures des entreprises intervenant dans la *supply chain* conduisent à des divergences difficilement surmontables. De ce fait et en général, la coordination par la coopération revient à intégrer les entreprises dans un jeu de domination/sujétion qui entérine non pas leur interdépendance, comme les dirigeants des grandes firmes aiment à l'imaginer, mais la dépendance des petites structures aux plus grandes.

---

<sup>71</sup> J. v. Neumann, O. Morgenstern, *The Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944.

Un autre type de coordination permet de mettre en commun certaines fonctions de la *supply chain* tout en évitant le discours idéalisé sur la coopération. « *Les dysfonctionnements des stratégies de coopération et de concurrence ont également conduit les firmes à adopter des stratégies mixtes, car la coopération permet de mettre en commun des ressources difficiles à acquérir, tandis que le maintien de la concurrence permet de stimuler l'innovation et de se protéger de l'opportunisme du partenaire.* » (E. Pellegrin-Boucher, H. Fenneteau, 2007, p. 112) Cette coordination, fondée sur une approche clarifiée faite d'étapes distinctes mais complémentaires, est décrite sous le néologisme de *coopétition*. Barry Nalebuff et Adam Brandenburger la définissent en montrant que « *l'activité des entreprises est affaire de coopération lorsqu'il s'agit de confectionner le gâteau et de compétition quand vient le moment de le partager. En un mot, l'économie, c'est à la fois la guerre et la paix. Il ne s'agit toutefois pas de l'alternance perpétuelle entre l'une et l'autre que décrit Tolstoï, mais de leur coexistence. (...) La concurrence n'oblige pas à anéantir les autres. Au contraire, une lutte à mort risque de détruire le gâteau, auquel cas il n'y aura que des perdants. De même, on peut coopérer sans pour autant négliger ses propres intérêts. Personne ne voudrait fabriquer un gâteau dont aucune part ne lui reviendrait. Le but est donc de rechercher son avantage. On y parvient quelquefois au détriment d'autrui, mais pas toujours.* » (A. Brandenburger, B. Nalebuff, 1996, pp. 4-5)

Même si la coopétition est encore peu répandue dans la logistique, elle gagne du terrain. Ainsi, le transport entre dans ce type de coordination en offrant la possibilité pour deux entreprises de production concurrentes, par exemple, d'utiliser un même camion pour transporter des marchandises différentes. Avec cette offre, le transporteur optimise ses tournées en utilisant la pleine capacité du camion, pendant que les deux entreprises clientes bénéficient d'une économie en se répartissant les coûts de transport.

Selon la littérature gestionnaire, l'objectif de la coopétition est donc de créer des possibilités de transactions commerciales plus abouties que celles de la coopération, et ce pour plusieurs raisons.

La première se situe au centre même de la notion de coopétition, puisqu'elle permet aux entreprises qui jouent sur les deux tableaux – coopération et compétition concurrentielle – de trouver le curseur qui sera bénéfique pour elles et leurs clients. Ainsi, la coopétition permet de rendre cohérent ce qui pourrait être ressenti comme des clivages indépassables au sein de la coordination de la *supply chain*. Mais, comme l'expliquent Estelle Pellegrin-Boucher et Hervé Fenneteau : « *Le monde des entreprises est fait de contradictions et de paradoxes qui contribuent à créer une complexité croissante caractérisée par des situations de plus en plus courantes de coopétition. Ce comportement à la fois coopératif et concurrentiel signale une réalité paradoxale du fonctionnement des organisations dont la maîtrise est devenue un enjeu considérable. Ces dernières années, de plus en plus de cas de relations combinant coopération et concurrence ont en effet remis en question le clivage existant entre ces deux dimensions.* » (E. Pellegrin-Boucher, H. Fenneteau, 2007, p. 111) Ainsi, l'iniquité, qui faisait le désavantage ou le dysfonctionnement de la coopération, est nivelée par la situation de compétition, qui donne la possibilité à ces entreprises de créer un véritable rapport de forces et en même temps de favoriser l'émulation leur permettant de se dépasser pour rendre la *supply chain* plus efficace. Les environnements coopétitifs que décrit Philippe Baumard « *entraînent une logique d'avantage concurrentiel qui repose sur une capacité à créer des asymétries de connaissance dans des systèmes ouverts, où coopération et concurrence sont simultanées. Ils réclament une créativité dans les processus de détection et de création de ruptures stratégiques qui se heurtent le plus souvent à la logique dominante, à l'inquiétude de céder à une logique de sources ouvertes les avantages tirés d'une planification stratégique discrétionnaire.* » (P. Baumard, 2007, p. 143)

La deuxième raison réside dans le fait que la coopétition est moins rigide que la coopération. En effet, la coopération sous-entend commercialement un cadre contractuel ou transactionnel pérenne qui rend difficile l'éviction d'une ou de plusieurs entreprises de la *supply chain*. Si bien que si l'une d'elles est défaillante, elle peut entraîner les autres dans la même situation. En outre, il est

aussi plus difficile symboliquement de se séparer d'une entreprise avec qui des relations de coopération ont été actées par le passé. Enfin, la coopération sous-entend dans la plupart des cas des contrats de partenariats exclusifs qui peuvent se révéler problématiques si l'entreprise pivot connaît elle-même des problèmes économiques et financiers. La coordination par la coopération permet d'assouplir ce cadre en flexibilisant les relations des différents maillons de la chaîne, ce qui est plus adapté, selon les professionnels de la logistique, aux aléas des conjonctures économiques. Pellegrin-Boucher et Fenneteau confirment cette idée en montrant que « *les firmes sont en effet contraintes de conduire des stratégies antagonistes, car elles doivent s'adapter à un univers hypercompétitif en adoptant des postures concurrentielles, mais elles doivent aussi mener des stratégies collectives, soit pour contrer d'autres concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir.* » (E. Pellegrin-Boucher, H. Fenneteau, 2007, p. 112) En cas de difficultés économiques, la coordination par la coopération privilégiera la concurrence pour faire pression sur les coûts de réalisation des prestations logistiques au détriment de l'aspect relationnel et d'autres dimensions, comme la qualité de service – qui de toute façon tend à s'uniformiser parmi les prestataires. En revanche, en cas de marchés sereins, la coordination de la *supply chain* favorisera la coopération entre les entreprises de la chaîne, pour un positionnement plus stable sur le marché et de meilleures relations entre elles. C'est ce que précisent Claude Delesse et Gérard Verna : « *Toutefois en milieu économique, l'agressivité des "services des opérations et du combat" peut s'assouplir. Celle-ci se nuance à travers des stratégies de coopération, le but restant en tout état de cause de faire mieux avec les ressources disponibles, mieux avec ses forces et celles de ses partenaires, et mieux que les référents ou les adversaires.* » (C. Delesse, G. Verna, 2004, p. 35)

Concrètement la logistique a connu, selon les professionnels mais aussi selon les chercheurs en gestion, des chemins de croissance plutôt prospères depuis ces quinze dernières années, avec un chiffre d'affaires en constante augmentation. Dès lors, l'argument de développement de la coopération au sein

de la *supply chain* trouve ses fondements dans l'anticipation des conjonctures économiques et la recherche de nouveaux gains de productivité plutôt que dans la recherche d'une meilleure collaboration par l'intermédiaire d'ententes et de partenariats collaboratifs. Il est donc clair que la notion de coopération relève plus d'un nouveau type de management de l'organisation de la *supply chain* que d'une approche collaborative nuancée. Autrement dit, l'avènement de la coordination par la coopération relève plus d'une évolution des formes de coordination dans l'histoire de la *supply chain* que d'une adaptation à un marché instable. Jacques Colin conclut dans une approche prospectiviste, mais qui s'appuie cependant sur une recherche empirique, que « *la démarche supply chain va sans doute chercher à s'affranchir du recours à des ressources stables, et donc coûteuses à maintenir, pour se tourner vers une aptitude à la mobilisation au "coup par coup" de telle ou telle ressource disponible, au meilleur coût, à un moment donné et pour une durée courte et déterminée, quelque part dans le monde. La supply chain virtuelle qui se profile, confrontée à un marché qu'elle voudrait remporter, serait en mesure d'identifier les ressources ad hoc qui lui sont nécessaires, pour ensuite "zapper" sur celles-ci de la manière la plus délibérément opportuniste qui soit, sans prendre le risque de se lier par des relations pérennes.* » (J. Colin, 2005, p. 148)

Encore une fois, à l'instar de la coordination par la coopération, la compétition prend le pas sur la coopération, ce qui montre que la coordination ne peut être effective que sous la contrainte d'un marché économique très concurrentiel cristallisé dans la *raison économique-stratégique*. Celle-ci n'a pas d'états d'âme, elle détermine le type de relations le plus viable pour l'organisation de la *supply chain* au moindre coût, en niant les intérêts contradictoires de chaque entreprise faisant partie du procès global de la logistique et en prônant un nouveau type de coordination. Ce type de coordination « opportuniste », comme le qualifie Colin, reconfigure donc les relations commerciales et partenariales dans une ambiance précaire laissant supposer que seules les grandes firmes peuvent tirer leur épingle du jeu en dominant les entreprises plus petites et plus fragiles. Cette configuration, que

Colin définit comme une « *supply chain éphémère* », « *aurait pour pierre angulaire un système d'information très ouvert sur tout type d'acteur présent sur un marché donné pour être capable, en tant que de besoin, de l'identifier, de l'auditer, de l'associer provisoirement aux autres acteurs mobilisés dans la même chaîne, de le piloter pour enfin... l'abandonner à l'issue du marché.* » (J. Colin, 2005, p. 148)

\*\*\*\*\*

Nous avons vu dans ce chapitre l'état des réflexions sur les nouvelles formes de coordination qu'implique la *supply chain* et leur application sur le terrain. Ces nouvelles formes découlent de trois phases qui ont marqué l'histoire de la logistique ces vingt dernières années.

La première phase, que les gestionnaires qualifient de « logistique fragmentée », a montré ses limites au niveau de l'efficacité productive puisqu'elle empêche toute coordination collective. En effet, dans cette configuration, l'intérêt individuel prime et l'efficacité réside dans l'optimisation non coordonnée de chaque fonction de la logistique. Or, nous avons vu dans le chapitre 1 que cette optimisation fragmentée ne pouvait être efficiente à long terme, car l'intérêt d'une entité pouvait entrer en contradiction avec les intérêts d'autres entreprises. Ainsi, cette fragmentation s'avérerait aussi inefficace qu'une équipe sportive qui bénéficierait des meilleures individualités mais qui ne disposerait pas d'un esprit d'équipe, condition pour construire un collectif compétitif.

La deuxième phase tire les enseignements de l'approche fragmentée et des problèmes qu'elle suscite. Dès lors, une nouvelle approche prend forme à travers la gestion coordonnée de l'ensemble des fonctions intervenant dans le procès logistique. Cette approche encourage l'entraide et la solidarité pour résoudre les problèmes communs générés par une organisation en *supply chain*. L'idée d'intégrer ces fonctions dans un concept global permet aux

logisticiens d'intervenir sur les coûts de chaque entité intégrée à travers des économies d'échelle et d'éviter les fonctions redondantes. Mais lorsque l'on analyse plus finement ce type de coordination, force est de constater que si l'idée peut fonctionner théoriquement, la réalité de l'économie de marché fondée sur la concurrence pervertit l'idéal de coopération interentreprises en les plaçant dans un rôle de domination ou de sujétion. La coordination par la coopération devient alors une aubaine pour certaines entreprises et un risque pour les autres, en passant d'une idée d'interdépendance à une réalité de dépendance selon le poids de chacune dans l'équilibre des relations interentreprises.

La troisième phase, plus proche de la réalité du déséquilibre entre entreprises pivots, connexes et/ou périphériques, prône l'idée d'une coordination regroupant deux approches contradictoires, selon les gestionnaires. En effet, dans cette coordination coexistent la coopération et la compétition interentreprises au sein d'une même *supply chain*. Cette coopération permet d'alterner périodes d'entraide pour résoudre des problèmes communs et périodes de compétition permettant à toutes les entreprises intégrées de bénéficier des avantages de l'émulation créée par la concurrence. La théorie de la coopération entre en contradiction avec la réalité de terrain, car les entreprises intégrées dans une *supply chain* font partie d'un espace (le marché) beaucoup plus grand encore et qui les contraint aux lois de la concurrence par les prix. Celle-ci empêche toute coopération sereine et pérenne, puisque chaque entreprise se retrouve avec une multiplicité de concurrents l'obligeant, au nom de la *raison économique-stratégique*, à baisser sans cesse ses tarifs et donc ses coûts, voire ses prestations.

Ces phases ne sont pas à placer dans une perspective évolutionniste et linéaire : les trois types de coordination coexistent au même moment. L'une ne signifie pas la fin de l'autre, c'est pourquoi la *supply chain* est si complexe à analyser et à circonscrire dans des frontières bien délimitées. L'approche fragmentée perdure, même s'il est très probable qu'elle soit amenée à disparaître. Elle a montré ses limites en termes d'efficacité productive et de gains de productivité. Le contexte économique actuel pousse les entreprises à

se regrouper pour faire face à la concurrence, selon le principe « plus on est gros plus on est fort », mais la question du type de coordination au sein de la *supply chain* n'a pas été tranchée. Cependant, selon Jacques Colin, il semble que la logistique globale se dirige vers des formes de coordination « éphémères » et « opportunistes », ce qui implique que la technique puisse apporter des réponses à ce « *zapping* » organisé. En effet, si les systèmes d'information comme les EDI et les ERP ne sont pas standardisés, développés et interchangeables au niveau de toutes les entreprises impliquées dans la *supply chain*, ce « *zapping* » ne peut être voué qu'à l'échec.

Quel que soit le type coopératif ou coopétitif, la coordination de la *supply chain* pose de nouvelles questions auxquelles les gestionnaires et les professionnels de la logistique ne savent pas répondre ou ne répondent pas. En effet, si la *supply chain* fonctionne comme une structure organisationnelle qui intègre, quel que soit le type de coordination, plusieurs entreprises en son sein, la littérature gestionnaire n'aborde pas la coopération dans le travail. Or, le regroupement interentreprises ne redéfinit-il pas le type de coopération des salariés dans le travail, au sein d'une *supply chain* dont les frontières sont de plus en plus difficiles à délimiter ? Qu'implique ce type d'organisation sur la mise en coopération des travailleurs de la logistique ? Comment se structure cette coopération ? Autant de questions qui demandent à ce que l'on s'intéresse aux « oubliés » de la *supply chain*, les salariés, et en particulier ceux d'exécution. Ils sont pourtant les premiers touchés par les effets de structures qu'implique la chaîne globale logistique. C'est ce à quoi nous allons tenter de répondre dans le chapitre 8.



## ***CHAPITRE 8***



## Chapitre 8

### De la *supply chain* à la *coopération complexe externe*

Quels sont les impacts organisationnels de la coordination de la *supply chain* ? Si au niveau de l'organisation de la *supply chain*, la coordination s'opère par la coopération ou par la *coopétition* interentreprises, au niveau du travail, les salariés – de part la relation de subordination du contrat salarial qui les lie à leurs directions – sont intégrés dans une forme inédite de coopération au travail et pour le moment exclusive à la *supply chain*. Si ce type de coopération est nouveau dans l'histoire des organisations du travail, comme nous l'affirmons, il doit faire l'objet d'un questionnement assez large pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Quelle est cette nouvelle forme de coopération ? Comment se structure-t-elle ? Et surtout, pourquoi la *supply chain* a-t-elle besoin de ce nouveau type de coopération ? Ce questionnement associe donc deux dimensions extrêmement importantes pour comprendre ce concept : sa définition et ses objectifs.

Le concept de coopération est lié à l'histoire de la sociologie du travail depuis sa création en tant que champ spécifique de la sociologie. Pour les sociologues du travail, ce concept revêt des acceptions différentes selon les situations de travail et selon les paradigmes utilisés qu'il faut passer au crible avant d'en donner une définition satisfaisante. Après avoir fait un état des lieux du concept de coopération dans la sociologie du travail (1), nous donnerons notre propre conception de la coopération au travail dans la *supply chain* (2), puis nous la détaillerons à travers des éléments significatifs de cette nouvelle forme de travail coopératif (3).

## **1. Le concept de coopération dans le travail**

Dans le chapitre précédent, nous avons expliqué l'acception gestionnaire du concept de coopération dans sa dimension organisationnelle coordinatrice. En revanche, cette acception n'inclut pas la coopération dans le travail. Ce champ laissé libre par la gestion nous pousse à interroger sociologiquement les ressorts de la coopération dans le travail, en posant la question suivante : qu'en est-il de la coopération au travail dans la nouvelle organisation de la logistique en *supply chain* ?

Nous distinguons deux grands types d'acception de la coopération dans le travail :

- Un premier type qui définit ce concept comme des interactions et des interrelations entre salariés et entre collectifs de travail, mais aussi entre ces salariés et leur direction. Dans cette acception, la coopération au travail porte en elle des systèmes de valeurs fondés sur l'entraide, le soutien, la solidarité, voire l'acceptation des salariés

aux normes de leur entreprise, et définit le conflit comme opposé à la coopération.

- Un deuxième grand type, issu des théories marxistes, définit la coopération comme la *mise en coopération* des salariés au travail dans le but d'améliorer l'efficacité productive et de dégager une plus-value accrue. Dans cette acception, le conflit peut exister à l'intérieur de la coopération ou cohabiter avec celle-ci.

Nous traiterons en particulier du deuxième grand type pour montrer la cohérence du concept de la *supply chain* et de ses effets sur le travail. Cependant, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur le premier type de définition de la coopération dans le travail qui apporte aussi un éclairage et un sens à notre raisonnement. Ainsi nous ferons un état des lieux des débats sociologiques autour de la coopération au travail au sens d'entraide et de participation (1.1), puis nous expliciterons la pensée de Karl Marx en ce qui concerne la coopération, qui reste d'actualité (1.2).

### **1.1 La coopération au travail entendue au sens d'entraide et de participation des salariés**

Nous proposons ici de faire un état des lieux de la coopération suivant les diverses approches sociologiques en montrant leurs particularités et leurs points communs. Nous aborderons donc l'approche interactionniste et celle de la sociologie des organisations (1.1.1), puis les approches compréhensive et positiviste (1.1.2). Enfin, nous évoquerons certaines approches critiques de la coopération (1.1.3).

### 1.1.1 L'approche interactionniste anglo-saxonne et celle de la sociologie des organisations

Donald Roy, dans son étude sur le freinage ouvrier dans une usine de construction de pièces mécaniques, est l'un des premiers sociologues à avoir analysé en ces termes la coopération ouvrière. Cette étude a fait l'objet de trois articles très détaillés qui ont récemment été traduits et regroupés dans un seul ouvrage sur les relations inter-ouvriers et ouvriers/hierarchies (D. Roy, 2006). L'intérêt que Roy porte à la coopération dans le travail est traité sous l'angle interactionniste. L'auteur américain est issu de l'Ecole de Chicago et a été formé par Everett Hughes, son directeur de thèse. Cela nous informe sur la façon de penser de Roy. En effet, le sociologue cadre et définit le concept de coopération *dans « les institutions industrielles modernes »* comme pouvant être conçu tel *« un assemblage d'interactions formé à une intersection dans un tissu plus vaste de relations intergroupes, comme un système local de relations en équilibre dynamique avec un système institutionnel plus étendu d'influences réciproques. »* (D. Roy, 2006, p. 116). Cette première définition de la coopération au travail ne nous permet pas tout de suite de comprendre comment l'auteur se positionne par rapport à ce concept. Ce n'est que plus tard que l'on devine sa position, lorsqu'il oppose la coopération à la notion de conflit : *« Les relations des opérateurs sur machine avec les autres groupes de services tendaient aussi à osciller entre coopération et conflit selon les changements de situation dans le cours ordinaire du travail. »* (D. Roy, 2006, p. 128). Chez Roy, le conflit est plus qu'une notion englobant des heurts ou des confrontations entre les groupes de salariés et l'encadrement, il est aussi et surtout un révélateur des niveaux de coopération au travail : *« Tout en continuant à voir dans le conflit entre les travailleurs et l'encadrement un axe principal d'interaction, nous voyons aussi que cet axe principal n'est que le fait structural le plus saillant dans un réseau plus large de relations, dont les divers fils comportent de nombreux liens latéraux entre sous-groupes de la force de*

*travail ainsi qu'une variété de liens verticaux entre sous-groupes de travail et d'encadrement.* » (D. Roy, 2006, p. 142).

Ainsi, selon Roy, la coopération se définit plus par son opposition au conflit que par une définition qui lui est propre. Les salariés coopèrent avec l'encadrement lorsqu'ils ne sont pas en conflit avec celui-ci. Dans ce cas, la coopération prend le sens d'acceptation des salariés ou de collaboration. Ils coopèrent entre plusieurs groupes de salariés pour se défendre lorsqu'ils ont la sensation de subir les attaques de l'encadrement. Dans ce cas, la coopération prend le sens de solidarité et de résistance inter-groupes au travail.

Cependant, Roy ne cherche pas à expliciter comment le travail se fait malgré les rapports conflictuels entre salariés et encadrement. Cette limite que l'on peut imputer à l'approche méthodologique de Roy trouve son fondement dans la non-prise en compte des rapports sociaux de domination qui préexistent dans l'entreprise entre ceux qui détiennent et qui gèrent les moyens de production (direction et encadrement) et ceux qui ne détiennent que leur force de travail (ouvriers et employés).

Dans les années 1960, la sociologie des organisations, à travers ses fondateurs, Michel Crozier et Erhard Friedberg, s'intéresse à la coopération dans le travail. En effet, selon ces sociologues, si les individus dans l'entreprise coopèrent, c'est en partie parce qu'ils font preuve de *rationalité instrumentale*, c'est-à-dire qu'ils font des choix stratégiques et opportunistes pour donner du sens à leurs actions. Cela revient à dire que si les individus (acteurs) agissent en coopérant, c'est par choix et donc par intérêt. De ce fait, la sociologie des organisations encadre le concept de coopération dans le travail dans des interactions d'intersubjectivités communes.

Valérie Reicher-Brouard explicite la pensée de la sociologie des organisations sur la coopération pour ensuite la critiquer au profit d'une théorie psychodynamicienne. « *Dans ce paradigme, l'élucidation de l'énigme de la coopération est rapportée à l'identification des interdépendances, intérêts et échanges entre les individus et les groupes d'individus engagés dans l'accomplissement d'une production commune. L'objectivation du lien entre*

*action, production et organisation se trouve résolue dans l'hypothèse que la structure des interdépendances et des échanges assure le minimum d'intégration, de régulation et d'organisation des conduites humaines à la base de tout construit de coopération.* » (V. Reicher-Brouard, 2001, p. 121). Et l'auteur d'ajouter : *« Une telle modélisation se fonde sur une théorie politique de l'action. L'allocation foncièrement asymétrique des ressources entre individus et groupes d'individus, qui préexiste à tout contexte d'action collective, induit un déséquilibre structurel des échanges résultant des interdépendances objectives entre les individus et les groupes d'individus. C'est au cœur de ces déséquilibres que le pouvoir émerge comme capacité de négociation de possibilités d'action entre les partenaires des échanges. Les déséquilibres n'invalident jamais, du point de vue des concepteurs du modèle, la réciprocité des interdépendances et, partant, la possibilité pour chaque partenaire de négocier et de jouer, bien que de façon inégale, avec les règles formelles ou informelles instituées au cours des échanges pour s'assurer du maintien ou de l'élargissement de ses zones d'autonomie au travail. »* (V. Reicher-Brouard, 2001, p. 121) Les fondements de la théorie de la sociologie des organisations résident dans le fait que les individus, qui dans l'entreprise appartiennent à un ou des groupes sociaux, sont en constante négociation pour que leurs actions collectives ne soient ni un frein, ni un obstacle à leurs actions individuelles. Dès lors, c'est dans cette négociation dont l'individu est acteur que se pose la question centrale du sens qu'il donne à son action. Selon Crozier et Friedberg, les ressorts de la coopération trouvent leur source dans cet équilibre entre subjectivité individuelle et collectif d'intersubjectivités, dans la place qui est laissée à chaque acteur et dans son intégration au sein de l'organisation sociale.

A l'instar de Donald Roy, Michel Crozier définit la coopération en opposition au conflit, comme le montre cette phrase justifiant l'apport de la sociologie des organisations à la compréhension des relations au sein des *institutions humaines* que sont les entreprises : *« La réalité concrète des rapports humains de coopération et de conflit qui constituent l'univers social de*

*toutes les entreprises et les institutions humaines devient ou redevient essentielle.* » (M. Crozier, 1991, p. 60)

De même, Crozier et Friedberg ne remettent pas en cause les rapports de domination qui préexistent dans l'entreprise. Ainsi, leur définition du concept de coopération reste orpheline de ce qui structure très largement la possibilité ou l'impossibilité pour les individus de recourir à des formes d'entraides collectives par l'action commune d'intersubjectivités.

### **1.1.2 Les approches compréhensive et positiviste**

Dans son ouvrage *Travail et communication*, Philippe Zarifian, reprenant les thèses de Max Weber et de Jürgen Habermas, analyse ce qu'il appelle la « communauté de travail », c'est-à-dire l'espace où le travail se fait dans une intercompréhension des différents groupes qui composent l'entreprise (P. Zarifian, 1996). L'auteur apporte un éclairage non pas nouveau mais particulier à la coopération au travail. En effet, Zarifian a lu Marx et distingue deux versions de la coopération. L'une dite « faible » et l'autre dite « forte ». La première version, la coopération « faible », « *repose sur une meilleure coordination (= ordonner ensemble) des actes de travail, et l'on recherchera un certain nombre de moyens pour l'assurer : ici prendront place les thèmes du découloisnement, du partage des informations, de la coordination directe (sans détour hiérarchique), de la contractualisation, de l'ajustement mutuel, etc., tous les thèmes qui font la joie des théoriciens néo-classiques rénovés, des apôtres de la "coordination", et qui ont tous pour caractéristique commune de faire en sorte que les actions soient mieux liées entre elles, forment une "chaîne resserrée" en quelque sorte et s'autoprotègent contre une trop forte incertitude.* » (P. Zarifian, 1996, p. 15). Ces propos font écho au chapitre 7 sur les formes de coordination de la *supply chain*. Dans la coopération « forte », « *il s'agit bel et bien de travailler ensemble, et pas seulement de coordonner des*

*travaux séparés. Et travailler ensemble, dans les conditions moderne de la production, c'est communiquer, au sens de construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque, c'est établir des accords solides.* » (p. 16) Zarifian poursuit son idée en montrant que distinguer ces deux versions permet de comprendre comment on passe de la première à la deuxième. Cette compréhension du phénomène est loin d'être une banalité, selon l'auteur. Au contraire, elle permet de répondre à l'énigme de la coopération en proposant une grille de lecture évolutive capable de faire ressortir le moment où les individus dans l'entreprise décident d'« agir ensemble ».

Philippe Zarifian va encore plus loin dans sa définition de la coopération en montrant que celle-ci ne se définit pas uniquement dans l'« agir ensemble », mais aussi dans le « ordonner ensemble ». Il ajoute que cette coopération n'est possible que par une « activité communicationnelle » capable par le langage de fédérer les intersubjectivités qui existent au sein de l'entreprise, mais aussi de donner une voix aux individualités en leur laissant la possibilité de transformer l'organisation du travail. Le sociologue redéfinit le concept de coopération à partir de l'« activité associatrice ». Autrement dit, la coopération « forte » permet à l'ensemble des individus au travail (salariés et encadrement) de s'associer pour trouver des réponses à des problèmes communs. Elle fonctionne à travers l'« agir communicationnel » (qu'il emprunte à Habermas), seul garant d'une coopération fondée sur le compromis démocratique de la prise de décision. Ce qui suppose un certain engagement de la part des deux parties qui est loin d'être évident.

Cette vision un peu positiviste de Philippe Zarifian ne prend pas en compte la réalité des rapports qui se jouent dans les entreprises<sup>72</sup>, en particulier celles de la logistique. En effet, l'auteur ne parle pratiquement pas de la division

---

<sup>72</sup> En réalité, Zarifian en parle vaguement et surtout trop rapidement à notre goût : « *Beaucoup d'entreprises visent aujourd'hui, face à la tendance difficilement répressible de la montée des coûts dits fixes, à "variabiliser" ces coûts. Cette politique, cohérente avec les cadres traditionnels du système de gestion, conduira, par exemple, à rechercher une extension des contrats précaires pour variabiliser les coûts salariaux. Mais son effet est, la plupart du temps, de défaire les rapports de coopération, qui ne peuvent se construire que dans la durée et avec un minimum de garantie d'emploi pour ceux qui s'y engagent. En défaisant les rapports de coopération et en affaiblissant les modes de capitalisation des compétences, on détruit l'une des sources majeures d'efficacité de l'entreprise, on discrédite une des raisons majeures qui avaient mis le nouveau paradigme à l'ordre du jour.* » (P. Zarifian, 1996, p. 24)

technique du travail. Or elle est primordiale pour comprendre les rapports sociaux au sein des organisations productives. L'« agir communicationnel », qui participe à la construction de l'« esprit d'équipe », n'est en fait qu'une construction sociale fondée sur des rapports de force déséquilibrés, en faveur des directions des entreprises – nous le démontrerons plus loin. Dès lors, les règles, les consignes, les valeurs sont contraintes et donc prescrites par les directions. En sous-estimant dans sa définition la question de la division du travail, Philippe Zarifian se coupe, volontairement ou non, d'un élément déterminant de la réalité sociale qui est essentiel si l'on veut comprendre comment la coopération se fait au sein des entreprises.

Ce que nous reprochons aux thèses de l'auteur, c'est le manque de clarté sur son positionnement. Car nous ne savons pas si la version « forte » de la coopération est une réalité en pleine expansion dans les entreprises ou si cette version est l'idéal de la coopération que Zarifian aimerait bien voir s'installer un jour. Il existe une confusion entre un projet de société allant vers plus de communication et de compromis sociaux démocratiques entre groupes d'individus dans l'entreprise et une réalité des entreprises, en particulier au sein de la logistique, qui démontre le contraire sur beaucoup de points.

Même si nous sommes en désaccord avec l'auteur sur la question des rapports sociaux dans le procès de travail, ou plutôt sur la question non traitée des rapports sociaux dans l'entreprise, nous le rejoignons sur le fait que la coopération fonctionne nécessairement par une forme (bonne ou mauvaise) de communication entre les individus, salariés, employés et cadres de l'entreprise. Nous sommes aussi conscients que la coordination du travail et la coopération dans le travail doivent rester distinctes mais liées. En revanche, la définition que nous faisons de la coordination n'est pas la même que celle de Zarifian. En effet, si l'auteur donne au terme « coordination » le sens de « ordonner ensemble » – termes équivoques car on ne sait pas si c'est une manière commune d'ordonner des opérations ou si c'est une manière d'ordonner les opérations entre elles. La nuance est, ici, extrêmement importante –, Zarifian ne montre pas qui dans l'entreprise a le pouvoir de décision et de coordination des activités. Or cette question est au cœur du débat que nous soulevons. Nous

reprendrons à notre compte la définition de Jacques Bidet, qui ne voit pas la coordination comme une prise de décision commune à l'ensemble des groupes d'individus existant dans l'entreprise, d'ordonnement des opérations, « *mais, comme on le voit par exemple au sein d'une entreprise, sur l'unité de la propriété, au sein de laquelle la cohérence est recherchée a priori par l'adéquation optimale de moyens à des fins prédéfinies.* » (J. Bidet, 2004, p. 4).

D'autres auteurs, comme Jean-Louis Laville, ont questionné à leur tour le concept de coopération. Ce sociologue parle de « *relations transversales entre professionnalités différentes* ». Selon lui, il faut distinguer ces relations transversales des formes de solidarité professionnelle ou de métier. En effet, ces solidarités sont fondées sur un corpus de savoir-faire stabilisé qui se transmet oralement, alors que les « *relations transversales entre professionnalités différentes* » sont à prendre comme des interactions communicationnelles entretenues et partagées par le traitement collectif des diverses informations détenues par des « acteurs » différents (J.-L. Laville, 1993). Cette définition rend un peu plus compte de la réalité de la coopération dans les entreprises. En effet, la question de l'amélioration des outils de communication est omniprésente dans les réflexions des entreprises, et notamment dans la logistique. Cette communication doit pouvoir être comprise par l'ensemble du personnel et en même temps révéler à l'instant T où en est chaque marchandises dans la chaîne logistique.

Mais, comme l'indique Christian Thuderoz, la coopération n'est pas nécessairement un partage en commun de valeurs collectives. A cet effet, l'auteur apporte une dimension supplémentaire au concept de coopération en montrant que celle-ci peut être l'agglomérat d'un certain nombre d'individualités, à travers le concept d'« *individualisme coopératif* » : « *Cet individualisme sera donc dit coopératif car il mêle étroitement le souci de l'individu de se réaliser lui-même (...) et sa volonté d'agir avec d'autres individus pour réaliser un projet.* » (C. Thuderoz, 1995, p. 326). Mais là encore, le postulat, plutôt durkheimien, de

l'auteur part du principe que l'individu est de nature à coopérer avec les autres, ce qui implique que les individus sont d'accord pour faire le travail ensemble.

Une fois encore, nous ne pouvons être satisfaits de cette définition de la coopération – et pour les mêmes raisons que pour toutes les thèses des auteurs que nous venons de passer rapidement en revue – puisque le travail n'est pas séparable de la structure dans laquelle il se fait. Autrement dit, Thuderoz ne questionne pas la coopération en relation avec les rapports sociaux de production, c'est-à-dire avec le rapport de domination entre le capital, propriétaire des moyens de production, et ceux qui vendent leur force de travail contre une rémunération qui leur permettra de vivre (T. Coutrot, 2002). Cependant, nous ne pouvons nier que dans certaines situations, notamment dans l'économie solidaire, ce type de coopération est possible.

### **1.1.3 Les approches critiques**

Nous entendons par approches critiques celles des auteurs qui interrogent le concept de coopération dans le travail dans ses deux dimensions : la dimension de coopération définie comme une entraide entre individus et groupes d'individus (entraide, soutien, résistances collectives, participations, etc.) et la dimension du travail coopératif issu des rapports sociaux de production (organisation du travail, division du travail, liens de subordination, etc.).

Mihaï Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty ont une analyse très intéressante – qui offre une autre perspective et synthétise ce que nous venons de dire plus haut – sur le traitement sociologique de la coopération autour de la dimension collective du travail et de la division sociale du travail, qui selon eux se « *réfère généralement à l'idée de "travailler ensemble", c'est-à-dire au fait qu'un groupe humain se répartit le travail et développe une activité commune.* »

(M. Dinu Gheorghiu, F. Moatty, 2005, p. 93). La compréhension de ce « travailler ensemble » dans « une activité commune » revêt, selon les auteurs, deux aspects importants, complémentaires et difficilement séparables. Le premier aspect s'intéresse au collectif de travail (que les auteurs circonscrivent, ici, à l'équipe de travail). Le deuxième aspect « *se focalise sur l'activité collective ou coopérative accomplie par le groupe.* » Dès lors, à ces « *deux aspects interdépendants, collectif de travail et travail collectif, se rattachent les questions liées aux contours et à l'identité du groupe ainsi qu'à l'intensité des liens qui peut varier de la simple interdépendance des tâches jusqu'au partage de buts, de normes ou de valeurs communes.* » (p. 93)

Sans remettre fondamentalement en question l'ensemble des recherches sur le sujet, Gheorghiu et Moatty nuancent cependant les différentes approches de la coopération dont nous avons fait état. Selon eux, le travail, ou plutôt la manière d'organiser le travail, s'est modifié. Le collectif de travail n'est plus celui qui avait cours sous l'ère fordienne et les contours du travail collectif ont changé. La coopération dans le travail, elle aussi, a subi des transformations importantes, notamment en ce qui concerne les moyens et le niveau de communication dans le travail. Mais contrairement aux approches que nous venons de voir, Gheorghiu et Moatty ne font pas de ce niveau de communication un préalable à l'action de coopération des collectifs de travail. Ils le voient comme un moyen de coopérer de plus en plus nécessaire parce que l'organisation du travail et l'entreprise l'imposent. Autrement dit, ce n'est pas parce que les individus et les groupes d'individus coopèrent qu'ils communiquent, mais c'est parce qu'ils communiquent qu'ils coopèrent. Cette nuance est importante car elle intègre que la coopération a cours dans un cadre normatif et contraignant lui préexistant. Comme le soulignent les deux sociologues : « *Aujourd'hui, au delà du cadre de l'atelier de production, où se profilerait la figure d'un ouvrier-sujet, animé par un individualisme coopératif, les formes du travail collectif concernent l'ensemble du réseau, interne et externe, de l'entreprise avec, par exemple, des organisations par projet. De plus, avec la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC), la question de la transformation des collectifs de travail et des formes de*

*coopération rencontre celle du progrès technique, comme le soulignait Naville en 1961 à propos du passage du travail parcellisé à l'automatisation. Ces transformations, ainsi que l'interdépendance entre l'activité de travail et le groupe mobilisé, conduisent au fait que l'équipe de travail s'avère instable et délicate à cerner, il est difficile de définir le travail collectif de manière claire et univoque » (M. Dinu Gheorghiu, F. Moatty, 2005, p. 95). Gheorghiu et Moatty apportent des éléments empiriques qui leur permettent d'ajouter que « si 59 % des salariés de l'industrie déclarent "réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement", il s'agit la plupart du temps, 92 %, d'un travail "réalisé avec des collègues appartenant à la même unité de travail". Mais le groupe clos, figure emblématique de l'équipe, n'est pas ou plus le modèle unique. Dans près d'un cas sur deux, 45 %, le travail en groupe est "réalisé avec d'autres personnes de l'entreprise", et dans un quart des cas, "avec des personnes extérieures à l'entreprise", ce qui témoigne de l'importance prise par le travail en réseau. » (M. Dinu Gheorghiu, F. Moatty, 2005, p. 107)*

L'approche critique de ces auteurs nous intéresse sur plusieurs points. Premièrement, elle situe le concept de coopération au cœur des nouveaux modes d'organisation du travail dus aux différentes phases de rationalisation qu'ont connues les sphères de la production, de la distribution et de la logistique. Deuxièmement, elle pose le débat sur les fondations d'un nouveau type de coopération que nous allons traiter plus loin sous le nom de *coopération complexe externe*. Enfin, elle permet de clarifier les différentes approches que nous avons vues en précisant les contours du concept de coopération.

Une autre approche critique de la coopération que propose Thomas Coutrot, postule qu'il existe autour de ce concept un mystère à élucider pour en comprendre les ressorts (T. Coutrot, 2002). On peut résumer la question que l'auteur se pose par : « qu'est-ce qui fait que les individus coopèrent à la productivité d'une organisation telle que l'entreprise ? »

En préambule d'une première définition de la « coopération productive », Coutrot écrit que « *rare sont les économistes néo-classiques qui franchissent*

*le pas et acceptent de reconnaître explicitement le rôle des acteurs collectifs, des conventions et des normes sociales dans la coordination économique. Pour comprendre ce surgissement de la culture du collectif, il faut en effet pour le moins relativiser l'hypothèse de la rationalité instrumentale individuelle qui donne toute sa puissance à l'édifice théorique néo-classique, et qui facilite considérablement sa formalisation mathématique. » (T. Coutrot, 2002, p. 67) Ce passage, qui s'adresse d'abord aux économistes néo-classiques, est en même temps une critique de la définition de la coopération élaborée par les sociologues des organisations et de la sociologie compréhensive. En effet, l'objectif de Coutrot est d'échapper au prisme analytique de « la rationalité instrumentale individuelle ». Cela étant dit, l'auteur explique qu'« un comportement est dit coopératif s'il vise non la satisfaction d'un intérêt matériel personnel, mais la production ou la reproduction de ressources symboliques, par l'adhésion à des normes collectives. » (T. Coutrot, 2002, p. 66-68)*

Dès lors, Coutrot cherche à montrer que s'il existe une rationalité instrumentale où les individus agissent pour assouvir leurs intérêts personnels, il existe en même temps une « rationalité symbolique » où les individus élaborent, communiquent et fabriquent des « normes éthiques » et des valeurs qui produisent et reproduisent les collectifs de travail. « *Dans le premier cas, c'est la carotte et le bâton qui orientent le comportement de l'agent ; dans le second, c'est le désir de l'acteur d'être reconnu comme membre d'une communauté, en respectant ses valeurs. Contrainte et incitation contre sens éthique ou moral : les fondements de ces deux ordres de rationalité sont clairement distincts, bien qu'étroitement interdépendants. Car l'identification à une communauté est d'autant plus forte que celle-ci fournit non seulement des repères collectifs, mais aussi des garanties et avantages matériels ; on s'identifie plus facilement à des dominants qu'à des dominés. » (T. Coutrot, 2002, p. 69-70)*

L'auteur poursuit son raisonnement en plaçant la coopération dans son contexte actuel. En effet, Thomas Coutrot montre que si la coopération productive peut être à l'origine de construction de normes et de valeurs collectives, le management de l'«*organisation néolibérale du travail*» – qu'il

décrit comme une organisation « *remarquablement adaptée à la domination des critères financiers* » et qui approfondit « *la domination sur les travailleurs* » (p. 54) au nom de ce que nous entendons par la *raison économique-stratégique* – cherche à défaire ces liens collectifs entre salariés, source de résistances et de conflits potentiels, qui préexistaient sous la régulation fordienne. « *Dans l'atelier fordiste, la régulation autonome est aussi source potentielle de résistance et de conflit. Mais l'entreprise néo-libérale semble faire tomber cette obligation. Elle se rapproche d'un régime despotique [au sens de Marx et de Engels] par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse. Mais surtout, elle semble trouver le moyen d'extorquer la coopération sans avoir à tolérer l'existence de collectifs stables.* » (T. Coutrot, 2002, p. 76) Dès lors, Coutrot parle de « *coopération forcée* » pour définir ce type de coopération productive dans le cadre de l'« *entreprise néo-libérale* ».

Ces discussions théoriques autour de la coopération nous confortent un peu plus dans l'idée que ce concept est important si l'on veut comprendre comment s'effectue le travail dans l'entreprise, qui plus est lorsque celle-ci est étendue. Il est nécessaire aujourd'hui de tenir compte que les entreprises sont prises elles-mêmes dans des rapports de dépendance entre les firmes donneuses d'ordres et les sous-traitants. Cette complexification du modèle productif a contribué à l'avènement d'une nouvelle forme de coopération entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Même si nous sommes convaincus que les thèses de Coutrot apportent un nouvel éclairage au concept, cette dénomination de *coopération forcée* ne peut nous satisfaire. Car, si l'on se plonge dans la lecture approfondie de Marx, la coopération est forcée dès lors que la production est capitaliste. Parler de *coopération forcée* est tautologique et gêne la compréhension de l'objectif de la coopération. C'est ce que nous allons tenter d'explicitier ci-dessous.

## 1.2 La coopération chez Marx

L'acception marxienne de la coopération au travail est liée à la recherche et à l'amélioration continue de l'efficacité productive des entreprises. D'aucuns pourraient nous reprocher de mobiliser un auteur du XIX<sup>e</sup> siècle pour définir un concept qui aujourd'hui prend une dimension différente, pourtant nous soutenons le fait que les écrits de Marx sont toujours d'actualité. Cela étant dit, il convient de définir dans le détail l'approche de cet auteur.

En effet, Karl Marx, dans son analyse du système capitaliste, expose ce qui constitue selon lui le mode fondamental de la production capitaliste, à savoir : la coopération. Pourtant, force est de constater qu'il a été très peu repris par les sociologues. Ce manque de considération provient d'une toute autre raison<sup>73</sup> que la pertinence de son analyse sur le sujet.

Marx décrit trois phases qui accompagnent et transforment la coopération dans le travail. La première phase, qu'il date du début de l'histoire de l'humanité jusqu'à l'avènement des premières formes du capitalisme (1.2.1), la deuxième phase, que Marx circonscrit aux *manufactures classiques et sérielles* du XVIII<sup>e</sup> et du XIX<sup>e</sup> siècles (1.2.2), et la troisième phase, qui se développe dans la grande industrie et qui se généralise dans la deuxième partie du XIX<sup>e</sup> siècle (1.2.3).

### 1.2.1 La première phase de coopération dans le travail

Dans le chapitre XIII du *Capital*, entièrement consacré au concept de coopération, Marx montre que celle-ci existe depuis toujours, mais dans des contextes et des systèmes économiques différents. La première définition que

---

<sup>73</sup> En effet, nous pensons que cette non-prise en compte des travaux de Marx réside plus dans le fait que certains sociologues lui reprochent son militantisme, en occultant ses apports au niveau scientifique.

Karl Marx nous donne de la coopération sous sa forme la plus simple est à entendre comme une forme de mise en commun des moyens humains pour la réalisation d'un travail. A ce stade, la coopération permet surtout « *d'agrandir l'espace sur lequel le travail s'étend ; certaines entreprises, comme le dessèchement, l'irrigation du sol, la construction de canaux, de routes, de chemins de fer, etc., la réclament à ce seul point de vue. D'autre part, tout en développant l'échelle de la production, elle permet de rétrécir l'espace où le procès du travail s'exécute. Ce double effet, levier si puissant dans l'économie de faux frais, n'est dû qu'à l'agglomération des travailleurs, au rapprochement d'opérations diverses, mais connexes, et à la concentration des moyens de production.* » (K. Marx, 1963, pp. 866-867)

L'objectif de ce travail collectif est de réussir une production qu'un individu isolé ne pourrait réaliser seul. Cette force « collective » trouve ses fondements dans le fait que l'homme est un « animal social » : « *Le seul contact social produit une émulation et une excitation des esprits animaux (animal spirits) qui élèvent la capacité individuelle d'exécution.* » (p. 864). Ce qui est important ici, c'est la combinaison des actions complémentaires ou simultanées, qui génère une force que Marx qualifie de sociale : « *La force spécifique (...) est une force sociale du travail ou une force du travail social. Elle naît de la coopération elle-même. En agissant conjointement avec d'autres à des fins communes et d'après un plan concerté, le travailleur efface les bornes de son individualité et développe sa puissance comme espèce.* » (p. 867). Dans cette coopération de forme simple ou *coopération simple*, le travail n'est pas encore divisé comme sous la coopération capitaliste, mais il est démultiplié par son caractère social. « *Par exemple, vingt ouvriers maçons construisent une maison en dix jours, en y travaillant successivement ; s'ils y travaillent ensemble, ils la réaliseront en seulement huit journées : le collectif de travail accroît son efficacité non seulement par la combinaison de ces forces individuelles, mais parce qu'il a des yeux et des mains par devant et par derrière, qu'il veille à tout et qu'il est présent partout.* » (J.-P. Durand, 1995, p. 37)

Ainsi, selon Marx, plus le nombre de travailleurs réunis pour coopérer est élevé, plus il est nécessaire d'organiser l'ensemble des actions simultanées afin que s'exprime pleinement la force du travail social. Autrement dit, pour qu'elle fonctionne, la coopération a besoin d'être coordonnée soit par un individu soit par un nombre restreint de personnes affectées à cette tâche. On retrouve cette coordination de la mise en commun des forces collectives de travail à certains moments de l'histoire pour des actions précises telles que la construction de grands édifices religieux (pyramides en Egypte, églises et cathédrales en Europe, par exemple), ou bien chez les peuples chasseurs ou dans l'agriculture médiévale. Ainsi, Marx distingue cette forme coopérative de la forme capitaliste et montre que la *coopération simple* n'est pas propre au capital : « *L'emploi sporadique de la coopération sur une grande échelle, dans l'Antiquité, le Moyen-Âge et les colonies modernes, se fonde sur des rapports immédiats de domination et de servitude, généralement sur l'esclavage.* » (K. Marx, 1963, p. 874)

### **1.2.2 La deuxième phase de la coopération : la manufacture**

L'existence de ces formes coopératives est à différencier de la coopération capitaliste, car si dans le premier cas la main-d'œuvre est contrainte par la force, dans le second cas, la coopération capitaliste suppose le travailleur libre, vendeur de sa force de travail. On est ici au cœur de la théorie de Marx sur la coopération, puisqu'au contraire des autres formes coopératives, la coopération capitaliste n'apparaît pas « *comme une forme particulière de la coopération ; mais au contraire, la coopération elle-même comme la forme particulière de la production capitaliste.* » (p. 874). Dès lors, dans la pensée de Marx, la production capitaliste nécessite, pour dégager de la plus-value et donc du profit, de transformer le *travail isolé* en *travail social* pour augmenter les forces productives. Ce travail social, qu'il décrit comme l'emploi simultané d'un certain nombre de salariés dans le même atelier, subordonnés

au capital qui détient les moyens de production, devient la forme élémentaire de la coopération capitaliste. Cette forme élémentaire coïncide avec l'apparition de la production à grande échelle de la manufacture, que Marx détermine historiquement au début du XVI<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire à l'apparition des premières productions en grand nombre de textiles dont les étoffes et la matière première sont issues, pour la plupart, des colonies. L'idée de la production capitaliste à travers la manufacture est de rassembler dans un même espace plusieurs travailleurs afin de produire une même marchandise.

Marx distingue deux types de manufactures. La *manufacture classique*, qu'il nomme aussi *manufacture professionnelle*, emploie plusieurs métiers de l'artisanat afin d'élaborer un produit faisant appel à différents savoir-faire. Il donne d'ailleurs une description de cette manufacture en prenant l'exemple de la production de carrosses, qui fait intervenir plusieurs artisans « *tels que charrons, selliers, tailleurs, serruriers, ceinturiers, tourneurs, passementiers, vitriers, peintres vernisseurs, doreurs, etc.* » (p. 876) L'autre type de manufacture, dite *sérielle*, fait intervenir plusieurs ouvriers dans la fabrication d'un même objet comme « *du papier, des caractères d'imprimerie, des aiguilles, etc.* » (p. 877)

Ces deux types de coopération contribuent au développement de la division du travail dans le but d'améliorer la productivité. Dans la manufacture classique, le travail, qui à l'origine était le résultat de la combinaison de métiers indépendants, se restreint et se parcellise, ce qui a pour effet de cantonner les artisans à une tâche de plus en plus précise. Dès lors, ces travailleurs spécialisés par l'organisation de la manufacture deviennent des ouvriers parcellaires dépossédés d'une grande partie de leurs savoir-faire originaux.

Dans l'autre type de manufacture, le travail est divisé aussi. Les ouvriers qui effectuaient l'ensemble des tâches pour produire un objet se voient peu à peu réduits à des tâches segmentées, dont chaque segment correspond à une étape spécifique de fabrication de l'objet. « *De produit individuel d'un ouvrier indépendant faisant une foule de choses, la marchandise devient un produit social d'une réunion d'ouvriers dont chacun n'exécute constamment que la même opération de détail.* » (p. 877)

La parcellisation des tâches, ou plutôt le travail parcellaire, produit une première fois de façon accidentelle, se renouvelle jusqu'à devenir la norme de production. Pourquoi la production capitaliste utilise-t-elle la coopération comme forme particulière fondamentale ? Pourquoi ne pas garder les anciens modes de production de type artisanat isolé ? Marx montre que l'objectif de la coopération est de faire baisser les coûts de la force de travail et donc de dégager de la plus-value relative, et contribue à une augmentation du taux de profit en intervenant sur plusieurs aspects.

Le premier est qu'en rassemblant les ouvriers sous un seul toit, les capitalistes (terme utilisé par Marx pour désigner les propriétaires des moyens de production) réduisent de façon drastique leurs investissements. En effet, un seul bâtiment « *abritant vingt ouvriers coûte moins cher à la construction et en entretien que dix bâtiments où travaillent deux ouvriers.* » (J.-P. Durand, 1995, p. 37).

Le deuxième aspect se trouve dans le cœur même de la coopération. En effet, cet aspect réside dans ce que Marx appelle le *travailleur collectif*. Celui-ci, émanation collective du travail social, transforme les capacités individuelles de telle sorte que l'efficacité qui en résulte soit supérieure à la somme des efficacités individuelles isolées. L'émulation collective que génère le travail social offre donc une meilleure efficacité productive. Mais ce qui permet au capitaliste de baisser le coût de la force de travail et d'augmenter son taux de profit provient du fait qu'il ne rémunère pas la part de la force de travail produite par le travailleur collectif. Dès lors, toute la subtilité de la coopération capitaliste réside dans son efficacité productive « gratuite » permettant un surplus de production invisible pour le travailleur pris isolément et payé selon la valeur de sa force de travail individuelle.

Enfin, le troisième aspect repose sur la combinaison de la coopération et de la division du travail, puisqu'en réduisant le travail à une tâche spécifique parcellisée et surtout routinière, celui-ci devient avec l'expérience de plus en plus simple à réaliser. Cela contribue à réduire une fois de plus le coût de la force de travail, le temps nécessaire à sa réalisation et le temps de formation de la main-d'œuvre.

Ce dernier aspect préfigure l'avènement d'une nouvelle forme d'organisation de la production à travers ce que Marx appelle *la grande industrie* ou *fabrique mécanique* que nous allons expliciter maintenant.

### **1.2.3 La coopération dans la grande industrie**

Dans l'organisation de la manufacture, les ouvriers et les artisans travaillent avec les outils nécessaires pour accomplir leur tâche. Mais, dans la manufacture, ces salariés travaillent d'abord avec leurs mains, l'outil n'étant qu'« un moyen de les prolonger ». Or, avec l'appauvrissement du travail ouvrier entraîné par la parcellisation et la division technique du travail, le procès de travail est peu à peu décortiqué et analysé par ses organisateurs. La coopération manufacturière, du fait du regroupement des travailleurs artisans et indépendants en un collectif de travail, où chaque ouvrier effectue une part du procès global de production, rend possible l'analyse des gestes techniques réalisés par ces salariés. Dès lors, la coopération revêt une dimension supplémentaire permettant la substitution du travail des ouvriers parcellaires et coopérateurs par le capital, à travers l'avènement de la machine-outil. En effet, « *en examinant la machine-outil, nous retrouvons en grand, quoique sous des formes modifiées, les appareils et les instruments qu'emploient l'artisan ou l'ouvrier manufacturier, mais d'instruments manuels de l'homme ils sont devenus instruments mécaniques d'une machine.* » (p. 916). Marx prolonge son raisonnement en distinguant les différents types de machines-outils. Ces types sont définis à partir de la place qu'occupe l'homme par rapport à cette machine.

Dans les premiers temps de la machine-outil, Marx montre que l'homme est utilisé comme force motrice de cette machine, soit à l'aide de ses pieds, laissant ses mains libres pour produire une tâche (le rouet, par exemple), soit à l'aide de ses mains, auquel cas la force motrice humaine devient la tâche principale du travail (la pompe hydraulique manuelle, par exemple).

Puis les techniques de motorisation s'améliorent, ce qui permet à la machine-outil de ne plus nécessiter la force humaine pour la faire fonctionner. Les énergies naturelles comme l'eau et l'air sont d'abord mobilisées, mais leur caractère trop imprécis (imprécision due aux intempéries, entre autres) pour une utilisation industrielle fait qu'elles sont peu à peu remplacées par l'innovation technique de la machine à vapeur, beaucoup plus précise et surtout réglable. Ce saut technique, que Marx n'hésite pas à qualifier de révolution industrielle, va profondément transformer les rapports au sein de la fabrique. L'auteur explique qu'« *avec l'outil, la virtuosité dans son maniement passe de l'ouvrier à la machine. Le fonctionnement des outils étant désormais émancipé des bornes personnelles de la force humaine, la base technique sur laquelle repose la division manufacturière du travail se trouve supprimée.* » (p. 952) Dès lors, le travail ouvrier change peu à peu. D'un travail manuel déjà appauvri dans la forme la plus moderne de la manufacture, l'ouvrier passe à un travail de contrôle et de réglage, parfois d'approvisionnement, subordonné à la machine qui le dépossède de son métier manuel.

Cette mécanisation des forces productives favorise à son tour une nouvelle forme de coopération plus aboutie et plus complexe. Car si les machines reproduisent la forme la plus simple de la coopération qui existait dans la manufacture, en se substituant aux ouvriers et aux artisans, elles contraignent ceux-ci à devenir les observateurs presque impuissants d'un procès de travail qui leur échappe. Ainsi, Marx montre que « *Là où le mécanisme constitue un système gradué de machines parcellaires, combinées entre elles et fonctionnant de concert, la coopération, fondée sur ce système, exige une distribution des ouvriers entre les machines ou groupes de machines parcellaires. Mais il n'y a plus nécessité de consolider cette distribution en enchaînant le même ouvrier à la même besogne. Puisque le mouvement d'ensemble de la fabrique procède de la machine et non de l'ouvrier, un changement continu du personnel n'amènerait aucune interruption dans le procès de travail.* » (pp. 953-954)

Marx montre que le capitalisme de l'époque a une tendance au « tout automatique » afin de baisser les coûts du travail. Ce dernier propos est

toutefois nuancé par l'histoire industrielle : l'usine, même entièrement automatisée, ne peut se passer totalement d'ouvriers (ne serait-ce que pour surveiller l'interface entre les machines) et un turnover trop important dans l'atelier peut être très handicapant pour la production.

Justement, la rationalisation de la logistique pose implicitement cette question : au regard de l'ensemble des techniques qui interviennent dans le procès de travail, n'assistons-nous pas à une nouvelle forme de coopération dans le travail logistique ?

Selon nous, la *supply chain* définit de nouveaux ressorts au travail coopératif qui déterminent ce que nous appelons *la coopération complexe externe*. Ce concept, que nous allons expliciter plus bas, est à comprendre dans la continuité du concept de coopération de Marx. En effet, son analyse reste tributaire de la période où il a vécu. La logistique n'était pas aussi développée qu'aujourd'hui. C'est pourquoi nous proposons de faire à présent ce travail d'analyse.

## **2. La coopération complexe externe**

La rationalisation de la *supply chain*, que nous avons analysée en détail dans les parties 1 et 2, soulève encore beaucoup de questions auxquelles ni les gestionnaires, ni les sociologues n'ont tenté de répondre. Pourtant, toute cette réorganisation de la logistique contribue à créer une nouvelle forme rationalisée de coopération dans le travail.

Même si le management ne la revendique pas politiquement (c'est-à-dire au niveau de la communication d'entreprise auprès des salariés), elle semble bien réelle dans les faits. En effet, les discours managériaux sont en général orientés plutôt vers les valeurs « positives » de la coopération entre salariés (entraide, soutien, solidarité, etc.) qui généreraient – mais sans moyen de le

prouver – davantage d'efficacité productive. Mais dans l'organisation quotidienne du travail, l'heure est plutôt à l'individualisation des salariés, à leur atomisation et à la restructuration des collectifs de travail due à cette atomisation. Dès lors, peut-on réellement parler de coopération ? Si oui, quelle est cette nouvelle forme de coopération ? Qu'apporte-t-elle de plus dans la *supply chain* ?

Individualisation et coopération ne sont pas antinomiques. Tout dépend de l'endroit où l'observateur place son curseur d'analyse. En effet, si nous étudions l'individualisation au travail des salariés en définissant la coopération comme une entraide faite d'interrelations entre ces salariés, la conjonction des deux termes peut apparaître paradoxale. Mais si nous définissons cette coopération comme la mise au travail de plusieurs salariés dans l'objectif de produire en commun un bien ou une marchandise, l'individualisation n'apparaît plus comme contradictoire mais comme un moyen d'organiser le travail coopératif. Dès lors, nous pouvons répondre à notre première question par l'affirmation de l'existence réelle d'un type de coopération spécifique au sein de la *supply chain*.

La dimension généralisante de la *supply chain* définit de nouvelles frontières du procès global de la logistique. Elle permet en effet d'organiser les flux de marchandises et d'informations en plaçant tous les individus de la chaîne en interconnexion dans un vaste réseau complexe, de l'approvisionnement en matières premières des fournisseurs à la production de biens et de services, puis de celle-ci à la distribution commerciale de ces biens, tout en intégrant la demande des clients ainsi que le retour des marchandises endommagées ou non désirées. Notre analyse du nouveau mode de coopération spécifique à la *supply chain*, que nous appelons *coopération complexe externe*, reprend les travaux de Marx sur la coopération en y ajoutant une dimension qui correspond à la mise en réseau de l'ensemble des individus intervenant dans la chaîne logistique. Ainsi, la question portant sur la nouvelle forme de coopération trouve ses fondements dans l'originalité du concept de *supply chain*.

Enfin, cette coopération complexe externe a pour objectif de réduire les coûts de production en nivelant les écarts entre la productivité souhaitée par le management et la réalité productive de la *supply chain* par l'intermédiaire de l'organisation du travail et de techniques spécifiques dans le procès de travail. Autrement dit, la coopération complexe externe permet de mettre en cohérence le couple raison organisationnelle - raison technique avec la raison économique-stratégique. La question des objectifs de cette forme nouvelle de coopération devient plus claire et nous détaillerons plus bas ses ressorts.

Une fois ce préalable établi, il convient de définir dans le détail ce que nous entendons par coopération complexe externe, en déclinant chaque terme de ce concept.

Il y a coopération car la *supply chain* met à disposition les moyens nécessaires en outils et en salariés afin de réaliser une production commune, à l'intérieur d'infrastructures (entrepôts, plates-formes, camions) regroupant différents métiers et sous-fonctions de la logistique. Le travail coopératif consiste à combiner l'ensemble des opérations utiles au transfert des marchandises et des informations.

Elle est de forme complexe car pour réaliser cette production commune, le travail est divisé via un ensemble d'outils permettant cette division technique (organisation du travail, machines et éléments techniques).

Enfin, elle est externe car, contrairement à la coopération capitaliste analysée par Marx à son époque, cette forme de coopération ne se contente pas de réunir dans un même lieu différents métiers, sous-fonctions et moyens matériels. Il y a deux raisons à cela. La première est que cette coopération place dans un réseau externe l'ensemble des salariés de la *supply chain* par l'intermédiaire de techniques informationnelles. Ces techniques permettent le transfert des informations sans que les salariés aient besoin de communiquer. Ce sont les logiciels informatiques qui effectuent ce travail de communication et d'interrelation entre des salariés séparés géographiquement et appartenant à des infrastructures différentes. Dans ce contexte coopératif, ces salariés n'ont pas besoin de se connaître et de se voir, ni même d'être conscients qu'ils

coopèrent, pour que le fruit du travail collectif soit effectif. Autrement dit, ce travail collectif aveugle est produit par cette coopération aveugle. La deuxième raison, moins visible, est que ces techniques permettant les interrelations externes sont aussi utilisées en interne. Cela contraint les salariés à communiquer par le biais de médiateurs informatisés les bornant à un travail de plus en plus isolé alors qu'ils sont dans le même espace de travail. Le résultat du travail coopératif est à son tour externalisé, non pas hors de l'entrepôt mais du salarié produisant une partie de ce résultat qui lui échappe presque automatiquement.

La coopération complexe externe permet donc, tout en concentrant dans un même lieu un grand nombre de salariés et de métiers, de placer les travailleurs dans un réseau externe beaucoup plus vaste, contribuant ainsi à agrandir virtuellement l'espace de travail en les intégrant dans l'ensemble de la chaîne logistique. Dès lors, quels sont les ressorts permettant la mise au point de cette coopération complexe externe dans la *supply chain* ?

### **3. Les ressorts de la coopération complexe externe**

Sans le savoir, Donald Roy imagine déjà un type d'entreprise étendue ou intégrée qui va bouleverser le travail coopératif : « *Jusqu'où peut s'étendre le cercle des interactions qui sont principalement de soutien tout en satisfaisant aux autres réquisits de l'étiquette "groupe" ? Jusqu'aux limites de la communication face à face entre les participants à l'action coopérative ? Jusqu'au point où ceux qui coopèrent deviennent si nombreux ou si dispersés qu'ils n'interagissent les uns avec les autres qu'indirectement, comme des membres inconnus de sous-groupes ou en passant par des personnes intermédiaires ou des moyens de communication impersonnels ?* » (D. Roy, 2006, p. 153) La dernière question que Roy se pose est sans doute

prospective, mais elle annonce l'apparition de la coopération complexe externe que nous décrivons aujourd'hui.

Partant de ce questionnement et de la définition de cette nouvelle forme de coopération dans le travail, il convient maintenant d'en expliciter en détail les ressorts. La coopération complexe externe est articulée autour de deux tendances qui ont fonction de dynamique : l'atomisation des travailleurs et la désobjectivation du travail à travers l'appauvrissement des tâches et le machinisme (3.1), puis la mise en réseau des travailleurs via leur interchangeabilité et la diffusion de l'idéologie du *supply chain management* (3.2).

### **3.1 Atomisation des travailleurs et désobjectivation du travail**

Comme nous l'avons vu, la *supply chain* implique que les salariés qui travaillent à l'intérieur de son procès évoluent dans un espace beaucoup plus grand que celui de l'entrepôt ou de la plate-forme. Ils deviennent ainsi les particules insécables et homogènes constituant la matière de la *supply chain*. En son sein, ces salariés deviennent des atomes. Nous entendons donc par atomisation des travailleurs le processus qui mène à réduire toujours plus les salariés de la logistique à leur simple individualité. Autrement dit, la rationalisation de la logistique pousse les salariés à se désocialiser du groupe social dans lequel ils se trouvent et à devenir de simples opérateurs agissant dans l'unique but de faire réaliser leur tâche, elle-même imbriquée dans un ensemble de micro-tâches constituant la *supply chain*. Cette atomisation, qui pourrait être analysée de prime abord comme l'anti-coopération, est au contraire très cohérente avec le concept de coopération complexe externe puisqu'elle permet d'encadrer et de contraindre les salariés aux seuls objectifs opérationnels de la prise en charge des marchandises et du transfert des informations. L'atomisation des travailleurs est donc la conséquence de la

division technique du travail poussée à l'extrême. Dès lors, une contradiction peut être pointée puisque le développement de l'atomisation pour gagner en efficacité productive peut engendrer l'accroissement de pratiques individuelles et donc subjectives, difficilement contrôlables pouvant devenir contre-productives. Cependant, pour que l'atomisation des travailleurs ne devienne pas critique dans le procès de travail en laissant un espace trop grand d'autonomie, le management cherche à désobjectiver le plus possible le travail des salariés d'exécution de la *supply chain*.

La désobjectivation du travail n'est pas forcément une objectivation de celui-ci, même si c'est l'objectif recherché. En effet, *nous entendons cette désobjectivation comme le processus qui contraint les travailleurs à ne plus utiliser leur part de subjectivité pour faire leur travail. Cette désobjectivation est réalisée dans la plupart des cas à l'aide de techniques (organisation du travail et machines) qui fonctionnent comme des inhibiteurs de subjectivité.*

Pour permettre la cohérence entre ces deux ressorts de la coopération complexe externe, les ingénieurs en logistique mettent au point des techniques que nous appelons « techniques d'atomisation et de désobjectivation » et que nous détaillerons en distinguant la technique organisationnelle (3.1.1) et la technique matérielle, qui contribue, tout en améliorant l'efficacité productive de la *supply chain*, à appauvrir le travail des salariés d'exécution de la logistique, allant parfois jusqu'à sa substitution par des machines (3.1.2).

### **3.1.1 L'interchangeabilité des travailleurs au sein des collectifs de travail**

L'atomisation des travailleurs dans la logistique est organisée par le management autour d'une idée qui peut sembler contradictoire, mais qui, au contraire, est éminemment cohérente avec le procès de travail. En effet, cette atomisation passe par l'interchangeabilité des salariés par rapport au poste de

travail. Dans les nouveaux modes d'organisation du travail de la *supply chain*, les salariés d'exécution doivent être capables non seulement de réaliser les tâches pour lesquelles ils sont embauchés, mais aussi d'effectuer à l'occasion plusieurs autres tâches de même nature (polyvalence), afin de remplacer au pied levé toute défection dans l'équipe ou le collectif de travail. Il arrive aussi que ces salariés occupent différentes fonctions et responsabilités en cas d'absence d'un supérieur hiérarchique ou de départ non remplacé, ce que Jean-Pierre Durand, Monique Peyrière et Joyce Sebag décrivent comme de la polyfonctionnalité (J.-P. Durand, M. Peyrière, J. Sebag, 2006). La polyvalence est un terme récurrent dans les descriptions des fiches de postes que l'on trouve dans les manuels d'orientation scolaire ou dans les annonces d'embauche. A tel point que, par moments, cette polyvalence devient presque plus importante que la qualification pour un poste bien précis. La polyfonctionnalité, qui existait surtout chez les cadres (M. Hocquelet, 2007), touche aujourd'hui l'ensemble des salariés. Mais, contrairement à la polyvalence, qui est aujourd'hui rendue publique dans tous les discours managériaux, la polyfonctionnalité est tue par l'encadrement. La raison de ce silence est que la polyfonctionnalité pourrait être un levier de négociation salariale puissant pour les salariés d'exécution en contrepartie des différentes fonctions assumées.

Lors de nos entretiens avec des salariés d'exécution, mais aussi avec des cadres, nous avons constaté que les salariés des entrepôts et des plates-formes sont parfois appelés à effectuer d'autres travaux que ceux pour lesquels ils sont embauchés. Ainsi, il arrive que des magasiniers de la réception, par exemple, soient appelés en renfort pour accomplir le travail des préparateurs de commandes. Comme l'expliquent Frédéric, Sébastien et Ahmed :

*« Ça, mon chef me le dit tout le temps : "tu dois être polyvalent, tu dois être polyvalent !" (...) Oui, il me le reproche assez souvent (...), parce que moi je gueule, parce que c'est toujours moi qu'il appelle pour faire des trucs quand*

*y en a un qu'est pas là. Et le pire, c'est qu'après, quand mon boulot il est pas fait, c'est sur moi que ça retombe... »*

(Frédéric, 27 ans, magasinier)

*« Oui, ça m'arrive plus que souvent ! En général, c'est pour aider un mec nouveau qui y arrive pas, parce qu'il faut dire que des fois y en a qui débarquent mais qui connaissent rien au boulot, alors moi je dois rattraper leur boulot, c'est pas de leur faute... Mais bon... Moi j'ai pas que ça à foutre... La direction devrait y penser plus souvent, parce qu'à côté de ça ils t'en demandent toujours plus, comme si t'avais le temps tu sais... »*

(Sébastien, 25 ans, magasinier cariste)

*« Ben moi, ils me l'avaient dit dès le début que je serais amené à faire des petits trucs en plus de mon boulot, alors ce n'est pas une surprise, et puis j'ai accepté alors maintenant je peux pas trop me plaindre. Mais des fois ils abusent parce que dans certains cas, ce n'est pas que des petits trucs. (...) Ben par exemple... Quand y a une grosse livraison pour un client tu vois, genre grosse promo, eh ben ils ont plus besoin de bras à l'"expé" qu'à la réception. Mais des fois aussi, on vient me chercher pour passer la machine pour laver les sols et là, franchement, j'suis pas là pour ça. Mais qu'est-ce que tu veux, ils me disent que ça fait partie de mon boulot. »*

(Ahmed, 39 ans, manutentionnaire devenu magasinier)

Ces cas typiques de polyvalence sont très souvent dus au manque d'effectifs chroniques dans les entrepôts et les plates-formes. Plutôt que d'embaucher des personnes supplémentaires pour répondre à la demande, l'encadrement préfère « déplacer » certains salariés pour répondre à l'urgence. Cette polyvalence entre directement dans la logique de réduction des coûts. Les magasiniers doivent donc être polyvalents pour remplacer à tout moment

un absent de la chaîne logistique, jusqu'à être dans l'illégalité, en conduisant des véhicules à fort tonnage nécessitant une licence<sup>74</sup>. Cette polyvalence est alors problématique, surtout en cas d'accident du travail car ces salariés ne sont pas couverts. Les témoignages de Frédéric, Laurent, Jérôme et Bruno montrent la banalité de cette pratique, pourtant illégale et dangereuse, imposée directement ou indirectement par l'encadrement :

*« Presque tous les jours, ça m'arrive presque tous les jours... (...) Ben quand y a un coup de speed, tu vois ? Ouais, quand il faut vite déplacer une palette qui fait chier tout le monde parce qu'elle gêne et qu'y a un gars [un cariste] qu'a laissé son chariot pour aller bouffer, ben, hop, je la déplace avec son chariot. (...) Oh, tu sais, au bout du compte on conduit aussi bien qu'eux, même si on n'a pas la licence, on a l'expérience. »*

(Frédéric, 27 ans, magasinier)

*« Ben si, on est obligé, comment veux-tu apprendre à conduire si tu ne pratiques pas ? Donc moi, avant d'avoir ma licence, je conduisais tous les jours. (...) Oui, à la demande des chefs, mais moi j'aimais bien ça, la preuve, j'ai passé le permis. »*

(Laurent, 32 ans, magasinier cariste, chef d'équipe)

*« Alors comment ils font ? Ben, ils ne nous disent pas : "Tiens ! Prends le Fenwick et dépose les palettes à tel endroit." Non, non, ils n'ont pas le droit de le dire, par contre, ils te disent : "Là y a des palettes qui gênent, elles doivent plus être là dans un quart d'heure, vous vous débrouillez !" Toi, t'as personne pour la déplacer, elle pèse une tonne, donc ben tu prends le*

---

<sup>74</sup> Tous les magasiniers que nous avons rencontrés durant notre enquête ont déjà eu à conduire un chariot élévateur pour répondre aux exigences de leur direction.

*Fenwick... Comment veux-tu faire autrement ? Et ça, ils le savent très bien, sauf qu'ils n'ont pas donné l'ordre directement. »*

(Jérôme, 24 ans, magasinier)

*« Moi, tu vois, ce qui m'embête le plus, c'est qu'il y en a qui s'improvisent caristes alors qu'ils ne le sont pas. Du coup... euh ... des fois, ils [les magasiniers qui ont pris la fonction de cariste le temps d'une opération] me font un boulot dégueulasse et moi je dois tout refaire, enfin quand j'ai le temps, parce que quand j'ai pas le temps je laisse comme ça et tant pis si la marchandise, elle craint... »*

(Bruno, 35 ans, cariste)

Le risque d'accidents corporels et de pertes de marchandises endommagées dans ce genre d'opérations est bien réel. Pourtant, les directions permettent, voire ordonnent ce type de pratiques, car elles font le choix de ne pas perdre de temps dans l'acheminement des marchandises, quitte à créer des situations potentiellement dangereuses. Ce cas précis n'entre pas dans le champ de la polyvalence mais dans la polyfonction, puisque ces magasiniers effectuent le travail de salariés hiérarchiquement supérieurs sans être rémunérés autant que les caristes. Ce type de pratiques au sein du quai de l'entrepôt s'étend aux paliers supérieurs, puisqu'il arrive souvent que des agents administratifs remplacent leur chef de service lorsqu'il est absent. La polyvalence et la polyfonctionnalité sont banalisées au sein des équipes de travail, sans qu'elles fassent l'objet de réelles revendications ou de reconnaissance salariale.

Les conducteurs routiers de marchandises sont aussi un exemple type de la combinaison de la polyvalence et de la polyfonctionnalité. En effet, et cela a été l'objet de luttes sociales et de revendications en 1992<sup>75</sup>, le métier de

---

<sup>75</sup> En 1992 ont eu lieu au niveau national des grandes manifestations de routiers où transporteurs et conducteurs se sont unis contre la mise en place du « permis à points » qui pouvait fortement, selon eux,

conducteur routier est polyvalent, puisque le temps de service comprend les temps de conduite, de chargement/déchargement et de certaines tâches d'entretien du véhicule. Le conducteur peut être un personnel de transport lorsqu'il est en conduite et faire le travail du personnel de quai en étant magasinier et cariste. Mais la valeur de ces tâches reste à peu près équivalente puisqu'elles sont considérées de niveau ouvrier qualifié et non qualifié.

Mais le métier de conducteur routier peut aussi être polyfonctionnel puisque sont incluses dans le temps de service les tâches de formalités administratives, de surveillance et de contrôle de la marchandise. Dans ce cas, le conducteur remplit plusieurs fonctions de catégories hiérarchiques différentes, notamment celles d'employé administratif et celles de commercial. Il devient en effet l'intermédiaire entre le client et l'entreprise fournisseuse, en faisant signer l'acte juridique de livraison ou de vente et en réglant parfois les problèmes de litiges commerciaux. Ce qui est singulier par rapport aux autres métiers d'exécution, c'est que certains conducteurs, pourtant rémunérés comme ouvriers qualifiés (voir chapitre 4), se transforment momentanément en agents de maîtrise lors du chargement et du déchargement de leur camion, en déléguant, en organisant et en contrôlant le travail des ouvriers (en général) non qualifiés.

En encourageant le développement de la polyvalence et la polyfonctionnalité, le *supply chain management* désolidarise les salariés d'exécution de leur poste de travail par une mobilité de tous les instants. Ce couple salarié/poste, qui était au cœur de la coopération capitaliste analysée par Marx et qui a été au centre de l'organisation et de la division technique du travail sous l'ère taylorienne et fordienne, laisse place à un nouveau couple tout aussi important dans la coopération complexe externe : le couple salarié/flux.

Le poste n'a plus d'importance dans ce type de division du travail, il est remettre en cause le cœur même de leurs métiers. Mais au-delà de cette revendication médiatisée, certainement parce qu'elle était commune aux syndicats et au patronat, les conducteurs ont défendu une plate-forme de revendications pour exiger la reconnaissance d'un temps de service. Celui-ci, composé de plusieurs tâches représentant réellement la journée d'un routier (conduite, entretien, attente, chargement et déchargement, signature de l'acte de livraison, voire négociation pour un litige, etc.) et non plus la simple reconnaissance du temps de conduite, trop restrictive en matière de procès de travail. Cette revendication a débouché sur la signature d'un protocole d'accord intitulé « Contrat de progrès », qui reconnaît le temps de service, et non le temps de conduite, comme base de rémunération.

remplacé par le flux. L'atomisation des travailleurs dans le flux fonctionne comme les globules rouges transportant l'oxygène dans le corps humain. Cette comparaison n'est pas choisie au hasard : elle permet de mettre en valeur l'importance de ces salariés dans le procès de travail, malgré leur manque de reconnaissance en termes de rémunération et en termes symboliques. La polyvalence contribue à l'interchangeabilité des salariés d'exécution comme le sang est interchangeable dans le corps humain à partir du moment où le rhésus est compatible. Celui-ci peut être, alors, comparé à la qualification des salariés.

### **3.1.2 La technique au service de la désubjectivation du travail : appauvrissement du travail et automatisation dans la *supply chain***

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 3, l'ingénierie logistique met au point des méthodes de circulation des objets et des personnes au sein des entrepôts et des plates-formes. Ces méthodes contribuent à l'atomisation des travailleurs et surtout à la désubjectivation du travail. En effet, leur objectif est d'empêcher toute rupture de flux en faisant en sorte que les individus travaillant sur le site se croisent le moins possible, afin d'éviter les goulots d'étranglement. Ces salariés d'exécution sont donc de plus en plus contraints à l'isolement social : ils ne croisent plus leurs pairs sur le lieu de travail et, en même temps, sont en constante relation avec les flux de marchandises et les flux informationnels. Le couple salarié d'exécution/marchandises-informations devient dans ce type d'organisation la norme relationnelle. Celle-ci intervient directement dans la déstructuration des identités professionnelles collectives, en évitant le côté socialisant du collectif de travail et en ramenant l'individu à sa plus simple expression. La dépossession du choix du parcours par les salariés d'exécution et le « mariage presque forcé » avec les marchandises dont ils ont la charge sont un exemple de méthode de désubjectivation du travail,

dépossédant les salariés de leur libre circulation. Ce type de désubjectivation fait écho aux transformations du métier de conducteur routier de marchandises, qui peu à peu perd en autonomie opérationnelle, comme nous l'avons montré dans le chapitre 6.

Les codes à barres sont aussi des techniques de désubjectivation participant au renforcement de la coopération complexe externe. Ils remplacent en effet les yeux des salariés quand ils sont combinés à un système de lecture performant. Ce n'est plus le salarié qui contrôle si la bonne marchandise est en face de lui, mais les terminaux informatiques. Ceux-ci archivent l'information pour qu'elle soit ensuite traitée par les ERP et EDI des entreprises. Ainsi, les salariés d'exécution n'ont plus besoin d'utiliser leur mémoire. Enfin, l'utilisation du papier comme trace réelle du travail accompli tend à disparaître avec la généralisation des techniques informatiques. Les salariés se voient peu à peu dépossédés de la trace physique de leur passage puisque celle-ci est traitée directement au niveau des systèmes d'information. Par conséquent, les salariés ne connaissent plus l'état de leurs stocks. L'informatique est devenue la seule source informationnelle capable de donner l'état du stock à n'importe quel moment et en temps réel.

Mais sommes-nous pour autant dans ce que Marx appelle le machinisme, c'est-à-dire la substitution du travail humain par le capital ? On pourrait le croire, puisque les salariés d'exécution travaillant avec ces techniques n'utilisent plus leur vue et leur mémoire. En réalité, nous sommes en face d'un cas d'appauvrissement du travail, car la machine (ici le terminal/scanner) a encore besoin des gestes du salarié pour fonctionner. Cet appauvrissement du travail s'opère en dégageant la tâche de l'approche subjective des salariés d'exécution. L'objectif est clair pour les ingénieurs logisticiens : éviter au maximum les erreurs humaines dans le procès de travail.

Cet appauvrissement du travail se retrouve aussi dans le transport de marchandises, à travers la géolocalisation et l'électronique embarquée dans la cabine des camions. Ces techniques contribuent très largement à transformer le travail des conducteurs routiers de marchandises (chapitres 3 et 6). En effet,

l'emploi de ces techniques par les transporteurs contraint les conducteurs à respecter la feuille de route décidée en amont au moment de la planification des tournées. Leur intervention sur le procès de travail devient de plus en plus réduite, puisqu'ils ne décident plus de leur trajet, ce qui en faisait autrefois des ouvriers particuliers qui gardaient une partie de leur autonomie opérationnelle. Les « mouchards » électroniques (chronotachygraphes numériques) agissent comme des agents de maîtrise qui peuvent vérifier si le travail a été fait dans le respect de la réglementation. Enfin, l'amélioration de la motorisation et le bridage des moteurs rendent inutiles certains savoir-faire qui faisaient autrefois la fierté des conducteurs, en leur retirant certaines possibilités d'intervention sur le pilotage du camion<sup>76</sup>.

L'objectif de ces techniques est de réduire les coûts en raccourcissant les distances réelles par un contrôle en temps réel du positionnement du véhicule. Cet objectif n'est pas de rendre le conducteur moins autonome et de le placer sous le contrôle de l'entreprise. Mais, au bout du compte, ces techniques aboutissent à l'appauvrissement du travail des conducteurs routiers de marchandises, qui maîtrisent de moins en moins leur outil de travail.

Le développement de la technique RFID (*Radio Frequency Identification*), même si elle commence tout juste à apparaître dans la *supply chain*, montre la direction que prennent les recherches d'ingénierie de la logistique. Le premier objectif de cette technique, nous l'avons vu, est de réduire les coûts de production de la logistique en réduisant les effectifs de salariés devenus inutiles. En effet, si la technique des codes à barres a encore besoin de l'action humaine, la RFID s'en libère par l'intermédiaire de lecteurs capables de lire à distance les références stockées dans l'entrepôt ou dans la plate-forme et de stocker directement les informations dans des ERP et dans des EDI. En outre, elle permet de lire beaucoup plus de références qu'un

---

<sup>76</sup> Certains constructeurs de véhicules de transport routier travaillent en ce moment sur la possibilité d'intervenir sur le couple moteur à distance. L'objectif est d'intervenir sur le couple et la puissance du moteur du véhicule selon le type de terrain rencontré (vallée, montagne, ligne droite, ligne courbe, ville, campagne, etc.), mais à distance, chez le transporteur. Avec un tel type de moteur, le conducteur routier se verra un peu plus dépossédé de ses possibilités d'intervention sur le véhicule. La fabrication de ces moteurs est encore expérimentale, mais nous avons considéré qu'elle devait être mentionnée dans ce mémoire, car elle montre le sens des recherches actuelles.

salarié muni d'un lecteur à codes à barres (voir chapitre 3). Dès lors, la nécessité de certains métiers dans l'entrepôt s'amenuise, alors que la productivité est de plus en plus importante en termes de marchandises et d'informations traitées.

Si la recherche en ingénierie logistique trouve les moyens de réduire les coûts de production des tags RFID (puces électroniques) au même niveau que ceux des étiquettes à codes à barres, le procès de travail sera transformé. En effet, lorsque la RFID sera opérationnelle et répandue, le stade de l'appauvrissement du travail des magasiniers laissera place au véritable machinisme. Sur l'objectif du machinisme dans la production capitaliste, Marx explique que « *comme tout autre développement de la force productive du travail, l'emploi capitaliste des machines ne tend qu'à diminuer les prix des marchandises, à raccourcir la partie de la journée où l'ouvrier travaille pour lui-même, afin d'allonger l'autre où il ne travaille que pour le capitaliste. C'est une méthode particulière pour fabriquer de la plus-value relative.* » (K. Marx, 1963, p. 914)

Dans le transport, en plus de l'appauvrissement du travail, et en particulier celui du travail de conduite que connaissent actuellement les conducteurs routiers, d'autres types d'appauvrissement sont en cours. En effet, la recherche sur la RFID développe des systèmes de portiques à l'entrée et à la sortie des entrepôts, capables de lire l'intégralité des marchandises contenues dans une remorque à 25 km/h avec 100% de taux de réussite. Ces portiques vont avoir un impact certain sur le travail de contrôle des marchandises traitées par les routiers, puisque ceux-ci n'auront plus besoin de sortir de leur véhicule et de contrôler les marchandises entrées et sorties de leur remorque : il suffira de passer sous ces portiques qui effectueront le travail à leur place. L'acte juridique de livraison ou de commande ne passera plus obligatoirement par le conducteur, puisque les EDI pourront transmettre l'information de l'état de réception de la marchandise en temps réel (comme c'est déjà le cas dans certaines industries de process). Mais à la différence du travail de quai, les camions auront toujours besoin d'être pilotés par des humains – la technique du

pilotage radiocommandé des camions n'étant pas encore à l'ordre du jour. La technique RFID ne fera qu'appauvrir encore plus le travail des conducteurs.

### **3.2 Mise en réseau des travailleurs de la logistique et idéologie du *supply chain management***

La coopération complexe externe implique une mise en réseau des travailleurs. Les techniques d'interconnexions entre salariés mises au point par l'ingénierie logisticienne permettent, en raison des innovations informationnelles, d'intégrer chaque salarié dans un réseau qui dépasse celui de l'entreprise. Mais cette mise en réseau est-elle bien acceptée par les salariés ?

C'est ici que la « virtuosité » de la *supply chain* intervient. Comme nous l'avons vu, les techniques de désubjectivation du travail permettent de récupérer et de stocker l'information sans que celle-ci puisse être interprétée, c'est-à-dire dénaturée par la subjectivité du salarié d'exécution. L'utilisation des machines comme le scanner ou le pistolet laser créent une distance entre les salariés et la marchandise qu'ils ont à traiter. Dès lors, ces salariés, n'ayant plus accès à l'information par leur mise à distance de la marchandise, sont peu à peu dépossédés de la compréhension globale du procès de travail de la *supply chain*. Cette dépossession conduit encore plus à l'effet d'atomisation des salariés d'exécution. Combinée à la restructuration des identités professionnelles collectives vers une identité professionnelle individualisée, cette dépossession de la compréhension du procès de travail fonctionne comme un intégrateur formel dans un réseau où chaque salarié sert de connecteur pour le transfert des informations. Les salariés d'exécution deviennent ainsi des informateurs sans être informés. Par conséquent, l'objectif pour les organisateurs de la *supply chain* n'est pas de créer un réseau d'interrelations fondé sur l'entraide et la solidarité entre salariés, comme le

pense Philippe Zarifian (P. Zarifian, 1996), mais de créer les conditions d'un réseau informationnel optimisé dont les « connecteurs » – ici, les salariés d'exécution – laissent passer l'information sans qu'elle soit parasitée par leur subjectivité.

Mais pour cela, la *supply chain* doit créer les conditions pour que les salariés d'exécution acceptent d'être des simples vecteurs de l'information. Dès lors, les professionnels de la logistique, à travers le concept de *supply chain*, diffusent une idéologie de la chaîne, destinée à permettre la reproduction des conditions de production de la logistique au niveau global. Car, comme l'explique Louis Althusser : « *Ce qui se passe au niveau de l'entreprise est un effet, qui donne seulement l'idée de la nécessité de la reproduction, mais ne permet absolument pas d'en penser les conditions et les mécanismes.* » (L. Althusser, 1995, p. 271). Partant de cela, les logisticiens, eux-mêmes influencés par une idéologie qui les dépasse, utilisent de nouvelles méthodes pour faire accepter les différentes dépossessiones que nous avons vues (identités, subjectivité, postes de travail, outils de travail, informations, etc.), dans le but de faire participer les salariés d'exécution au procès de travail et donc à la reproduction des conditions de production. Nous distinguons trois méthodes d'acceptation de l'idéologie de la logistique, que l'on retrouve dans tous les secteurs de l'industrie et des services : le management participatif, la coopération, la présence du client.

Nous ne reviendrons pas sur le management participatif. Nous l'avons traité dans le chapitre 5. Nous ajouterons juste que ce type de management permet non seulement de mieux faire connaître aux directions d'entreprises la réalité du travail pour améliorer et normaliser les procédures afin de réduire au maximum la différence entre travail prescrit et travail réel, mais aussi de véhiculer au sein des groupes de suggestions les valeurs de l'entreprise (exigence, respect des délais, qualité, etc.).

La définition de la coopération qui découle de ce management participatif n'est pas celle que l'on vient de définir avec la coopération complexe externe. Elle s'inspire plutôt de la coopération telle qu'elle est définie par la sociologie des organisations, c'est-à-dire définie comme une entraide, une solidarité entre

salariés et avec leurs directions afin d'« agir en commun » vers un même objectif : celui de la réussite et de la compétitivité de l'entreprise. Moatty et Gheorghiu montrent que la coopération au travail est instrumentalisée par les directions. Or cette « *instrumentalisation de la coopération au travail par les directions est rendue possible par l'isolement conflictuel ou stratégique des occupants des positions les plus dominées suite aux déchirures qui ont traversé le monde ouvrier. Simultanément, les restructurations des collectifs traditionnels et la conversion contrainte à des formes nouvelles de coopération, ainsi que la dévalorisation conjointe des anciennes identités collectives, de métier ou de classe, sont à l'origine d'une crise des identités au travail.* » (M. D. Gheorghiu, F. Moatty, 2005, p. 94-95) En effet, nous pensons comme ces auteurs que les discours managériaux autour de la coopération cherchent à reconstruire symboliquement les valeurs collectives de la solidarité ouvrière qui existaient pendant les ères taylorienne et fordienne, sous forme d'entraide et de soutien, que le modèle productif en flux tendu a remis en cause via l'individualisation de la relation salariale (voir chapitre 5). Toutefois, à la différence de ces solidarités qui se construisaient à travers des actions collectives dirigées, en général, contre un management trop directif et des conditions de travail difficiles, la nouvelle solidarité louée par le management dans le modèle productif en flux tendu évacue ce type d'actions au profit d'une acceptation de l'intensification du travail et des normes temporelles de la *supply chain*. Ainsi, en utilisant les « ficelles » de la coopération, le management tente de mobiliser les salariés d'exécution autour d'un projet commun avec l'entreprise.

Mais lorsque l'on se penche un peu plus près sur la réalité empirique de cette coopération, force est de constater que ce projet commun n'existe pas, si l'on en croit les discours de tous les salariés d'exécution que nous avons rencontrés, qui n'ont jamais ou à peine entendu parler de *supply chain*, ni même de logistique globale. Toutes leurs réponses étaient au contraire centrées sur leur travail au niveau individuel et sur les difficultés à retrouver, pour les anciens salariés, ou trouver, pour les nouveaux venus, des valeurs partagées par tous. Malgré cela, le management continue à prôner le travail

coopératif, tout en persistant à poursuivre les politiques d'individualisation et d'atomisation des travailleurs de la logistique.

Dès lors, n'y a-t-il pas, de la part du management, une incohérence entre le discours et la réalité du terrain ? La réponse est sans fin si l'on commence à pointer toutes les différences entre la réalité et l'idéologie managériale. Mais cette idéologie est au centre de la question que nous posons. En effet, les managers de la *supply chain* véhiculent un idéal valorisant le collectif dans cette chaîne de cette chaîne qui, tout en étant un levier de rentabilité et de compétitivité pour les entreprises qui adoptent son organisation, déstructure les anciens collectifs de travail, redéfinit les identités professionnelles, atomise les salariés d'exécution et les rend interchangeables.

Dans leurs discours, ces managers sont convaincus que la *supply chain* est une « chance » pour les salariés d'exécution, notamment parce qu'elle utilise les techniques de l'information et de la communication. Ce recours aux « gadgets » électroniques comme éléments de motivation et de mobilisation au travail est très répandu chez les managers. En même temps, ces outils sont aussi ceux qui désubjectivent le travail des salariés d'exécution et qui les atomisent. Ce constat est partagé par Salvatore Maugeri : « *Le stockage et le déstockage des palettes, le ballet des préparateurs de commandes sont réglés par l'ordinateur. Tout un savoir-faire, autrefois détenu par les salariés, est désormais déposé dans les entrailles de silice des machines. Et, il faut l'admettre, avec une incomparable efficacité.* » (S. Maugeri, 2007, p. 10) Ainsi, le management tente de faire accepter la nouvelle organisation du travail à travers les techniques informationnelles jugées plus performantes que le savoir-faire ouvrier, en jouant sur l'attrait de ces techniques qui existent en dehors du champ du travail et qui pénètrent tous les champs de la société (famille, éducation, etc.). Ces managers sont eux-mêmes convaincus de l'aspect ludique et donc motivant de ces techniques informationnelles, sans réellement les remettre en question dans l'efficacité productive à long terme. Ce phénomène montre que le management logistique est lui-même « victime » de sa propre idéologie.

Enfin, depuis une dizaine d'années, le *supply chain management* a imposé une nouvelle figure au cœur de l'organisation du travail, qui lui permet de se délester d'une partie de sa responsabilité et du risque en les faisant peser sur les salariés d'exécution. C'est le client qui, jusque-là traité en amont, se trouve maintenant présent dans chaque opération effectuée par ces salariés. Si bien que l'étalon d'évaluation de la production d'une journée de travail n'est plus le tonnage de marchandises stockées et transférées mais la satisfaction de chaque commande des différents clients (délais et qualité) pour lesquels l'entreprise et donc les salariés d'exécution travaillent. Cette présence du client est loin d'être anecdotique car elle favorise l'acceptation des salariés et leur mobilisation au travail. A tel point que cette figure du client fonctionne désormais comme un leitmotiv productif qui dépasse largement les frontières de l'entreprise.

Mais en plus d'être un nouvel outil de management la figure du client prend aussi la place de responsable des tensions et des conflits existant dans le procès de travail. Ainsi, dans les différents entretiens que nous avons menés auprès de cadres et de chefs d'entreprise de transport, les clients deviennent les responsables de l'intensification du travail, de la flexibilité et de la précarité des salariés d'exécution. Deux propos recueillis lors de ces entretiens résument ce transfert de responsabilité :

*« Comment voulez vous que l'on face autrement ! Moi j'ai des obligations. Les prix des prestations sont trop bas et le coût de l'énergie est en constante augmentation. Mes salariés le savent bien, si on ne satisfait pas le client, il se barre, et il aura raison. (...) Ce n'est pas faux, j'ai été moi-même routier et ça m'arrive de prendre un camion quand un gars n'est pas là. Donc je vois bien qu'on leur demande des trucs parfois impossible à réaliser, sinon à être dans l'illégalité [non respect des temps de repos imposés, non respect de la limitation de vitesse, etc.]. Mais si on ne fait pas ça... les clients, eux, ils veulent être livré tout de suite, dans l'heure... c'est la société qu'est comme ça, ce n'est pas de notre faute ! Nous, il faut bien que l'on vive, les gars en sont*

*conscients. A la rigueur, vous n'avez qu'à changer la société et nous on changera peut être d'organisation ! »*

(René, 55 ans, transporteur)

*« Oui c'est vrai que ce que l'on demande à nos collaborateurs est aujourd'hui bien plus pénible qu'il y a vingt ans. J'aimerais bien revenir à l'ancienne organisation du transport, c'était plus simple il y avait moins de tension et plus de motivation mais que voulez-vous, est-ce que vous croyez sincèrement que les gens [les clients] sont prêts à attendre leur livraison de commande une semaine au lieu de 24 heures comme aujourd'hui. Si on revient à l'ancienne organisation c'est sûr on perd tous nos client ! »*

*(Bernadette, 48 ans, responsable RH d'une entreprise moyenne de transport routier de marchandises)*

Ces extraits d'entretien sont significatifs d'une idéologie organisationnelle qui a échappé au contrôle du management qui, en quelque sorte, est pris à son propre jeu, puisque la légitimation de la satisfaction du client comme mode d'organisation du travail et de mobilisation des salariés, devient de moins en moins contrôlable. Cette situation place, dès lors, l'ensemble des composantes de la *supply chain* dans une incertitude due à la satisfaction de la clientèle qui a des effets sur les transactions commerciales mais aussi sur l'organisation du travail et sur les conditions de travail des salariés d'exécution.

La mise en réseaux des salariés d'exécution atomisés et interchangeables s'accompagne donc d'une idéologie managériale construite autour de trois principes (mobilisation par la participation, instrumentalisation de la coopération, imposition de la figure du client dans le procès de travail), qui contribuent à l'efficacité productive de la *coopération complexe externe*.

\*\*\*\*\*

Nous avons vu dans ce chapitre que les formes de coordination de la *supply chain* impulsaient un nouveau type de coopération dans le travail, qu'il convenait de définir au vu de la polysémie du terme. En effet, la sociologie du travail s'intéresse depuis sa création dans les années 1950 au concept de coopération. Après un état des lieux des différentes acceptions de la coopération, nous avons constaté que la plupart ne convenait pas au type de coopération à l'œuvre dans la *supply chain*. Nous avons donc cherché du côté de Karl Marx, un des premiers à avoir théorisé la coopération capitaliste. Sa définition nous a permis de caractériser la coopération rencontrée dans la *supply chain*, que nous avons définie sous le nom de coopération complexe externe. Sa spécificité est la mise en réseau de tous les salariés d'exécution intervenant dans le procès global de la *supply chain*.

Les ressorts de cette coopération spécifique, coordonnée par le *supply chain management*, sont de trois types : organisationnel, technique et idéologique. Le ressort organisationnel correspond à l'atomisation des travailleurs et à leur interchangeabilité à travers la polyvalence et la polyfonctionnalité. Le ressort technique passe par la désubjectivation du travail via des machines qui appauvrissent le travail ou se substituent aux salariés. Le ressort idéologique place les salariés d'exécution dans un réseau symbolique – occultant la mise en réseau réelle des résultats du travail coopératif (au sens de Marx) –, à travers le management participatif, l'instrumentalisation de la coopération et l'intégration de la figure du client dans le procès de travail. Ces trois ressorts sont interreliés et complémentaires, agissant dans la coopération complexe externe afin d'améliorer l'efficacité productive de la *supply chain* et de répondre aux exigences de la rationalisation de la logistique, soumise à trois *raisons* : la « raison économique-stratégique », la « raison organisationnelle » et la « raison technique ».

## Conclusion

Cette partie a mis au jour les différents types de coordination de la *supply chain* qui cherchent à mettre fin aux approches fragmentées des différentes fonctions et sous-fonctions de la logistique et du transport. Deux types de coordination coexistent : une coordination par la coopération interentreprises et une coordination par la coopération. L'une prône le partenariat entre entreprises, fondé sur la solidarité et le soutien, et dont l'objectif est de faire face à un marché extrêmement concurrentiel. L'autre prêche pour un équilibre des relations interentreprises alliant coopération et compétition entre les différentes fonctions et sous-fonctions de la *supply chain*, entraînant, selon les logisticiens, une émulation capable de générer des gains de productivité.

Mais ces types de coordination de la *supply chain* ne sont pas sans effet sur le travail dans la logistique. En effet, elles impliquent une nouvelle forme de coopération dans le travail que nous avons nommée *coopération complexe externe*. Celle-ci est à entendre comme une actualisation et une adaptation du concept de *coopération* chez Marx. Cette nouvelle coopération prend son origine dans la mise en réseau des salariés d'exécution, qui n'ont plus besoin de se parler, de se voir ou de travailler dans le même lieu pour coopérer au sein d'un même procès global de travail. En outre, cette coopération est rendue possible par l'intégration des techniques d'information et de communication. Ces dernières atomisent les salariés d'exécution et les assujettissent au flux, tout en appauvrissant leur travail, voire en se substituant à lui. Pour que la *coopération complexe externe* fonctionne en tant que force productive collective, elle est accompagnée de mesures, fruits d'une idéologie du *supply chain management*, destinées à faire accepter les contraintes imposées par la *supply chain*. Dès lors, les salariés d'exécution acceptent l'omniprésence de la polyvalence et la polyfonctionnalité dans leur métier, devenant de plus en plus interchangeables dans la chaîne logistique.



## ***CONCLUSION GÉNÉRALE***

## **Conclusion générale**

L'organisation de la production en flux tendu touche aujourd'hui l'ensemble des secteurs, entraînant des transformations organisationnelles sans précédent. Celles-ci signifient de nouveaux délais de production et de livraison, en inversant le sens du pilotage des flux et en diminuant les stocks et les encours. Dès lors, l'efficacité de ce pilotage des flux devient primordiale, dans un contexte où la concurrence entre les entreprises est exacerbée. C'est pour cette raison que la logistique actuelle privilégie l'amélioration des systèmes d'information en recourant aux techniques d'information et de communication (TIC), afin d'optimiser les flux de marchandises et d'empêcher toute rupture de flux. Plus encore, la logistique tente de devenir la science du flux tendu et de prendre l'ascendant sur les secteurs industriels et commerciaux. Mais si, d'un point de vue managérial, la *supply chain* offre des possibilités d'innovation et de « réussite professionnelle » chez les cadres de la logistique, il semble que les salariés d'exécution subissent d'une tout autre manière les transformations dues à la rationalisation du secteur.

Après avoir montré, dans la réflexion historique du chapitre 1, que la logistique, d'origine militaire, avait connu au cours du XX<sup>e</sup> siècle de fortes évolutions, notamment au sortir de la Seconde Guerre mondiale, en devenant peu à peu un soutien incontournable aux entreprises, nous l'avons replacée dans le contexte de la rationalisation de la production et de la distribution dans le chapitre 2. Le troisième chapitre montre comment, d'un point de vue technique, la logistique – et plus particulièrement la *supply chain* – entre en cohérence avec les organisations en flux tendu des secteurs industriels et commerciaux, en jouant sur trois ressorts : la « raison économique-stratégique », la « raison organisationnelle » et la « raison technique ».

Cependant, régler la focale au niveau technique pour analyser la rationalisation de la logistique et son organisation en *supply chain* ne permet pas de répondre à la question posée par la problématique de cette thèse, celle des effets de cette rationalisation sur l'organisation du travail et sur les salariés de la logistique. Cette question complexe, qui n'a pas été interrogée en ces termes par les sciences de gestion, ni même posée par la sociologie du travail, doit être analysée afin de comprendre la logistique dans sa globalité et d'enrichir la connaissance de ce secteur en pleine croissance.

Pour pousser plus loin notre compréhension générale de la logistique, nous avons décrit dans le quatrième chapitre, à travers les études statistiques, la composition, en termes d'emploi, du personnel de la logistique. Nous avons poursuivi l'analyse de l'emploi en montrant les différentes professions intervenant dans le processus logistique, de l'encadrement aux salariés d'exécution, ainsi que leur formation et leurs qualifications. Partant, nous avons utilisé dans le chapitre 5 le concept opérationnel de *relation salariale* pour mieux comprendre les changements en cours et mettre au jour les impacts en termes d'organisation du travail, de relation hiérarchique, de système de rémunération et de nature du syndicalisme. Après analyse, tout porte à croire que le processus de rationalisation de la logistique contribue à individualiser cette relation salariale. Ensuite, nous avons mis en évidence dans le chapitre 6

comment, à travers les transformations des métiers d'exécution de la logistique, les identités professionnelles se redéfinissent et perdent petit à petit leurs structurants collectifs.

Ce contexte d'individualisation de la relation salariale et de l'identité professionnelle nous a amené à interroger plus spécifiquement le concept de coopération dans le travail. Pour ce faire, nous avons montré dans le chapitre 7 qu'il était important de comprendre le cadre dans lequel évoluait la coopération dans le travail, c'est-à-dire au niveau des stratégies d'entreprises. En effet, la *supply chain*, pour être efficace, sous-entend une coordination complexe des différentes fonctions et entreprises qui interviennent au sein de la chaîne logistique. Deux formes de coordination semblent émerger. D'une part, une coordination par la coopération des entreprises opérant dans la même chaîne ; d'autre part, une coordination par la coopétition, qui alterne des périodes de coopération et de concurrence entre ces entreprises. Enfin, nous avons proposé, dans le dernier chapitre, de définir le type de coopération dans le travail à l'aune de ces coordinations interentreprises. Nous avons dégagé le concept de *coopération complexe externe*, qui intègre les spécificités de la *supply chain* et dont les ressorts sont l'atomisation des travailleurs à travers leur interchangeabilité, la désubjectivation du travail via l'appauvrissement des tâches, la mise en réseau des salariés par les TIC, accompagnée par l'idéologie du *supply chain management*.

Les apports de cette thèse sont multiples. Au niveau général, elle s'inscrit dans la continuité des recherches sur le principe du flux tendu en sociologie du travail et propose la compréhension d'un élément important de la rationalisation du modèle productif après-fordien. Cette thèse contribue à montrer les effets de cette rationalisation sur les organisations productives.

De plus, ces travaux sont à inclure dans une théorie générale des services en apportant des éclaircissements sur le travail en *back office*, grand absent des théories sociologiques sur les services. En effet, de nombreuses études ont été menées sur les services, mais elles cherchent à comprendre et à

analyser la relation de service au niveau du *front office*, en délaissant de fait une partie importante de la production du service.

Au niveau de la logistique, cette thèse permet de comprendre le fonctionnement de la *supply chain* dans son ensemble, tant à propos de l'organisation du procès logistique que du travail et de répondre à un questionnement qui jusqu'ici n'avait pas encore été posé. En clair, elle fait le lien entre deux disciplines : les sciences de gestion et la sociologie du travail. En outre, elle replace la *supply chain* dans le processus de rationalisation du modèle productif, ce qui n'avait, à notre connaissance, jamais été fait.

Ensuite, cette thèse, en montrant les spécificités de l'objet logistique, met à disposition une grille d'analyse générale de la supply chain peuvent servir de base à de nouvelles perspectives en sociologie du travail. Nous avons en effet réglé volontairement la focale au niveau des tendances de fond – donc au niveau macro – qui traversent aujourd'hui l'univers de la logistique pour les mettre au jour. Nos recherches pourraient servir de socle pour des analyses beaucoup plus micro, de type monographique, par exemple.

Enfin, cette thèse propose une discussion autour du concept de *coopération complexe externe*, qui pourrait être adapté à d'autres situations que celle des salariés d'exécution de la logistique contemporaine.

Nous avons répondu dans cette thèse à l'ensemble de nos interrogations. Au regard des différents apports, l'analyse de la logistique pourrait donc dessiner des perspectives de recherche fécondes. C'est ce que nous proposons d'entrevoir dans deux champs de recherche : les services et la résistance des salariés aux contraintes organisationnelles et managériales.

Les services n'interrogent pas uniquement le travail, l'emploi et les professions, ils posent aussi la question des rapports sociaux, du lien social et des modes de vie (J. Gadrey, 2003). La logistique pour compte d'autrui, en tant que prestation de service, est un des acteurs clés qui interviennent dans la production du service. Cependant, cet acteur est occulté par le *front office*

(guichet de vente, catalogue de VPC, Internet, *hotline*, etc.), avec qui les clients consommateurs de ces services sont en relation immédiate. Dès lors, ces clients ne voient que le service finalisé c'est-à-dire une fois livré ou au moment de sa co-production. Or, la figure du client prend de plus en plus de place dans l'organisation même de la logistique. A tel point que la relation de service, qui était hier l'apanage du *front office*, fait son irruption dans le procès de travail logistique, en rapprochant symboliquement l'ensemble des salariés avec le client commanditaire. Cette intégration de la figure du client dans le processus de production du service a, entre autres, pour effet de déplacer la responsabilité des contraintes de temps que subissent les salariés de la logistique. Autrement dit, le personnel d'encadrement et les salariés d'exécution pointent de plus en plus du doigt le client comme responsable premier des contraintes de temps, de l'intensification du travail, de la dégradation des conditions de travail et du stress. C'est pourquoi l'intégration de la figure du client dans la logistique doit faire l'objet d'une analyse poussée, notamment en termes de mobilisation de la main-d'œuvre, incorporée dans une théorie plus générale des services.

Comme nous l'avons vu tout au long de cette thèse, la rationalisation de la logistique transforme en profondeur le procès de travail des salariés d'exécution, mais aussi leur relation au travail. Tout porte à croire que cette rationalisation contribue à diminuer les marges de manœuvre des salariés dans l'appropriation de leur travail. La perte de l'autonomie opérationnelle chez les conducteurs routiers de marchandises, la désobjectivation du travail des salariés d'exécution et leur atomisation montrent que le *supply chain management* cherche l'efficacité productive en contrôlant le plus possible, via les techniques de l'information et de la communication, les différentes opérations logistiques. En outre, la relation salariale, qui tend à s'individualiser, amène à penser que la *supply chain* a un effet très contraignant sur les salariés d'exécution. Nous avons posé les bases d'une grille d'analyse de la *supply chain* qui montre les effets de structure sur le travail. Mais cela veut-il dire que ces salariés ne trouvent pas les moyens de rendre leur quotidien plus acceptable, voire de dégager un sentiment de fierté dans leurs tâches de tous

les jours ? La grille d'analyse que nous avons proposée n'est en rien univoque. Au contraire, nous sommes en mesure, au regard de cette grille et de l'ensemble de l'étude que nous avons menée, de poser les bases d'un questionnement sur les résistances des salariés d'exécution face aux contraintes des procédures de travail. Car, comme l'expliquent Marnix Dressen et Arnaud Mias : « *Les règles de droit les plus structurantes peuvent sous certaines conditions être transformées.* » (M. Dressen, A. Mias, 2007, p. 103). Les auteurs ajoutent que l'on prend « *le risque de ne pas comprendre grand-chose à l'histoire (et d'en avoir une vision désespérante...) si l'on raisonne en termes excessivement déterministes, et si l'on accorde un poids excessif aux pesanteurs, au détriment de la créativité ouverte par les interactions sociales.* » (p. 104). A la lumière de cette invitation à dépasser les cadres purement structurels et institutionnels, nous pouvons dès lors poser un nouveau questionnement : qu'en est-il des résistances au travail dans la *supply chain* ? Quelles formes revêtent ces résistances au niveau collectif, au niveau individuel ? Comment font les salariés pour lutter contre leur atomisation et la désobjectivation du travail ? Autant de questions qui ouvrent des perspectives enthousiasmantes dans nos futurs travaux de recherche.





## ***BIBLIOGRAPHIE***

## **Bibliographie**

## **Ouvrages et articles scientifiques :**

ABBRUZZESE S., (2005), « L'explication des croyances religieuses : une interprétation webérienne », *L'Année sociologique*, Vol. 55, Paris, pp. 81-102.

AFT.IFTIM (2008), *Quatorzième enquête annuelle sur les besoins en emplois et en formations dans la logistique*, Paris, Département des Etudes et Recherches - Institut Pédagogique du Transport et de la Logistique.

ALTHUSSER L., (1995), *Sur la reproduction*, Paris, PUF.

Assemblée nationale, (2001), *Rapport d'information sur l'évolution de la distribution*, LE DÉAUT J.-Y., CHARIÉ J.-P. (dir), Paris.

AUBERT N., (2003), *Le Culte de l'urgence : La société malade du temps*, Paris, Éditions Flammarion.

AUBERT C., AUBERT-MONPEYSSEN T., (2005), *L'individualisation de la rémunération : approches économiques et juridiques*, IRES / CFE-CGC

BACHET D., (2007), *Les fondements de l'entreprise, construire une alternative à la domination financière*, Paris, Les éditions de l'Atelier.

BARREY S., (2004). « Fidéliser le client dans le secteur de la grande distribution alimentaire : agir entre dispositifs et dispositions » In COCHOY F., (dir.), *La captation des publics*, Toulouse, PUM.

- BAUMARD P., (2007), « Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition », *Revue française de gestion*, n° 176, Paris, pp. 135-145.
- BEAURAIN J., (2006), « Qui sont les hommes et les femmes de la *supply chain* ? », *Réalités industrielles*, n° Mai, Paris, pp. 43-46.
- BERCOT R., (2001), « Changements dans les relations au travail. Entre ouverture et fermeture », *Réseaux* n° 108, Paris, pp.179-205.
- BIDET J., (2004), *Commentaire du Capital Livre I, Sections I et II Analyse alinéa par alinéa en complément du livre « Explication et reconstruction du Capital »*, Paris, PUF.
- BOYER R., (2004), « Le " modèle japonais " revisité », *L'Économie Politique*, n°21, Paris, p. 96-112.
- BOYER R., (2006), « L'hétérogénéité des relations salariales contemporaines et ses conséquences », Colloque « Les Sciences Sociales en mutation », Paris. Paris-Jourdan Sciences Economiques.
- BOYER R., DURAND J.-P., (1998), *L'après Fordisme*, Paris, Editions Syros, (2<sup>e</sup> éd.).
- CALVI R., BLANCO N., KOIKE T., (2005) « Coopérer en conception pour améliorer les *supply chains* de demain. Un défi pour les entreprises virtuelles », *Revue française de gestion*, n° 156, Paris, pp. 187-202.
- CARBONE V., MEUNIER C., (2006), « *Supply Chain* Management: portée et limites. L'apport des théories des réseaux », in *Actes de la 15e Conférence internationale de Management Stratégique*, Annecy, Genève, AIMS.

- CASTEL R., (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale*, Folio Gallimard.
- CLOT Y., (2001), *Les Caprices du flux : les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Matrice.
- Code du travail, (2007), *article R 4323-56*, Paris, Dalloz.
- COLIN J., (2005), « Le *supply chain* management existe-t-il réellement ? », *Revue française de gestion*, n° 156, Paris, pp. 135-149.
- Collectif, (2002), *Les métiers du transport et de la logistique*, Paris, Onisep.
- COLLIOT-THÉLÈNE C., (1990), *Max Weber et l'histoire*, Paris, P.U.F.
- Conventions collectives, (2008), *Transports routiers et activités auxiliaires de transport*, Paris, Journaux Officiels.
- CORIAT B., (1991), *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgois.
- COUTROT T., (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- CRIFO P., DIAYE M.-A., GREENAN N., (2004), « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », *Économie et Prévision*, n° 164, Paris, pp. 27-55
- CROZIER M., (1991), « La sociologie du travail dans le discours sociologique : les paradoxes de la marginalisation et de l'éclatement », *Sociologie et sociétés*, vol. 23, n° 2, Paris, pp. 57-60.

- DACHS R., (2006), « Les challenges de l'intégration du transport dans une *supply chain* agile », *Réalités industrielles*, n° Mai, Paris, pp. 39-41.
- DAUMAS J.-C., (2006), « Carrefour et la révolution de l'hypermarché. L'invention des usines à vendre », *Réseaux*, n° 135/136, Paris, pp.59-91.
- DELESSE C., VERNA G., (2004), « Les apports possibles de l'intelligence économique et stratégique à la logistique globale », *Logistique & Management*, Vol. 12 – N°2, Paris, pp. 21-38
- DESFONTAINES H., (2005b), « Le travail des chauffeurs routiers de marchandises », *Travail et Emploi*, Paris, n° 104. pp. 29-42.
- DESFONTAINES H., (2005a), « Apprentissage des normes temporelles du travail salarié, un nouveau défi pour les chauffeurs routiers » in LINHART D., MOUTET A., (dir.), *Le travail nous est compté : la construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, pp. 196-220.
- DOMIER P.-P., (2006), « Pourquoi le *supply chain* management est-il devenu un enjeu si difficile à maîtriser ? », *Réalités industrielles*, n° Mai, Paris, pp. 11-15.
- DRESSEN M., MIAS A., (2007), « De la construction de l'activité de coursiers », in DURAND J.-P., GASPARINI W., (dir), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Paris, Octarès, pp. 99-110.
- DRAPIER L., (2004), *Stratégies logistiques*, Paris, Economica.
- DUBAR C. (1998), *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

- DUBAR C., (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- DUJARIER M.-A., (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- DURAND J.-P. (dir.), (1993), *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Editions Syros.
- DURAND J.-P., (1995), *Sociologie de Marx*, Paris, La Découverte.
- DURAND J.-P., (1999), « Le nouveau modèle productif » in C. Durand et G. Bollier (dir.), *La nouvelle division du travail*, Paris, Editions de L'Atelier.
- DURAND J.-P., (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris, Le Seuil.
- DURAND J.-P., (2006), « Conclusion générale - Conceptualisation et processus de connaissance face au consentement au travail in La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte » in DURAND J.-P., LE FLOCH M.-C., (dir.), *La question du consentement au travail*, Paris, L'Harmattan,
- DURAND J.-P., GASPARINI W. (dir.), (2007), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Octarès.
- DURAND J.-P., HATZFELD N., (2002), *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Editions Page deux.
- DURAND J.-P., PEYRIERE M., SEBAG J., (2005), *Bibliothécaires en prospective*, Paris, Ministère de la Culture.

- DURAND J.-P., STEWART P., CASTILLO J. J. (dir), (1998), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Paris, La Découverte.
- DURAND J.-P., WEIL R. (dir.), (2002), *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot, (2<sup>e</sup> éd.).
- ETTIGHOFFER D., (2001), *L'Entreprise virtuelle*, nouvelle édition, Paris, Editions d'Organisation, (2<sup>e</sup> éd.).
- EVARD SAMUEL K., SPALANZANI A., (2003), « Stratégies de localisation et "Supply Chain Management" », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 222, pp. 25-33.
- EYMERY P., (2003), *La Stratégie logistique*, Paris, PUF.
- EYMERY P., (2006), « Après 20 ans de *supply chain management*, quelles évaluations, quelles perspectives ? », *Réalités industrielles*, n° Mai, Paris, pp. 5-10.
- FAURE-GUICHARD C., (1999), « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », *Travail et Emploi*, no 78, Aubervilliers, pp. 1-20.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- FOUQUET J.-P., (2002), *Les dynamiques professionnelles des conducteurs de poids lourds face à la réorganisation du transport routier de marchandises*, thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de CAPRON J., Université F. Rabelais de Tours

GADREY J., (2003), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.

GHEORGHIU M., MOATTY F., (2001). *Le travail collectif chez les salariés de l'industrie : groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail*, Noisy-le-Grand, Document de travail du CEE, n° 29.

GHEORGHIU M., MOATTY F., (2005), « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », *Réseaux*, n° 134, Paris, pp. 91-122.

GINIES R., VIGNY A., (2006), *Les métiers du transport et de la logistique - Aiguilleur du ciel, agent de transit, logisticien*, Paris, Studyrama.

GLAYMANN D., (2005), « Le rôle des entreprises de travail temporaire au sein d'un système d'emploi en mutation », *Xe Journées internationales de sociologie du travail*, Université de Rouen.

GREEN R., SCHALLER B., (1996), *La Dimension logistique de la rationalisation productive et commerciale*, No 3, Paris, Agroalimentaria, INRA-ESR-LEIAA.

GROLLIER S., (2007), « La syndicalisation des jeunes comme défi posé au syndicalisme : éléments de sociologie du traitement syndical de la jeunesse. Le cas de l'intérim », *3è Journées du Réseau Jeunes et Sociétés*, Marseille, Céreq-LEST.

HAMELIN P., (2000), « Les conditions de travail des conducteurs de poids lourds », *Notes de Synthèses du SES*, Paris, n° 130.

HAMELIN P., (2000), « Le temps de travail des conducteurs de poids lourds », *Notes de synthèse du SES*, Paris, n° 130.

- HAMON-CHOLET S., LERENARD A., (2001), *La logistique : un domaine en expansion*, premières synthèses, Paris, Dares, n° 02.1.
- HILAL N. (2006), « Effets pervers des déréglementations européennes : le cas du transport routier de marchandises », *Sociologie du Travail*, vol. 48, Paris, pp. 175-187.
- HOCQUELET M., (2007), « Stratégies organisationnelles et engagement des salariés dans la grande distribution : Vers quelle implication ? », *XIe Journées Internationales de Sociologie du Travail*, London Metropolitan University, Londres.
- HOUE T., (2003), « Impact d'un système d'information logistique partagé sur les modes de coordination des acteurs : le cas de la prestation logistique », *2ème journée AOSI du CEREMO* -Université de Metz.
- KAMYAB SAMI A., (2004), *Stratégie logistique. Supply chain management : Fondements, Méthodes, Applications*, Paris, Dunod, (3e éd.).
- KEEGAN J., (2006), « Chronique d'une guerre de 26 jours », *L'Histoire*, n°308, Paris, pp. 36-45.
- LAMBERT D., M. COOPER, (2000), « Issues in supply chain management », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 1, pp. 65-83.
- LAVILLE J.-L. (1993), « Participation des salariés et travail productif », *Sociologie du Travail*, vol. 35, n° 1, Paris, pp. 27-47.
- LEFEBVRE B., (1996), « Espaces professionnels et flux tendus », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, Paris, pp. 79-88.

- LETTÉ M., (2004), *Henry Le Chatelier (1850-1936)*, Rennes, PUR, 2004.
- LICCOPE C., (2001), « Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans la vente sur internet : vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique ? », *Revue économique*, Vol. 52, Paris, pp. 191-211.
- LINHART D., (1991), *Le torticolis de l'autruche : l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Editions du Seuil.
- LINHART D., (1994), « Le taylorisme n'est pas mort. Article non disponible sur internet », *Les Cahiers de l'ANVIE*, n° 38, Paris, pp. 32-38.
- LINHART D., (2004), *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LINHART D., MOUTET A., (2005), *Le travail nous est compté : la construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte.
- LINHART R., (1981), *L'Établi*, Paris, Éditions de Minuit.
- MAGEE J.F. (1968), *Industrial Logistics: Analysis and Management of Physical Supply and Distribution System*, London, McGraw-Hill.
- MARX K., (1963), « Le Capital » in *Œuvres Économie I*, Paris, Gallimard.
- MATHE H., TIXIER D., COLIN J., (1996), *La logistique d'entreprise*, Paris, Dunod, (2e éd.).
- MATHE H., TIXIER D., (2005), *La logistique*, Paris, PUF, (6e éd.).
- MAUGERI S., (2004), *Théories de la motivation au travail*, Paris, Dunod.

- MAUGERI S., (2007), « Travail, dispositif de gestion et domination », *XIe Journées Internationales de Sociologie du Travail*, London Metropolitan University, Londres.
- MAUGERI S., BOUSSARD V. (dir.), (2003), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- MAYO E., (1933), *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*. New York, Macmillan.
- MOATI P., (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- MOCELLIN F., (2006), *Gestion des entrepôts et plates-formes. Assurez la performance de votre supply chain par la maîtrise des zones de stockage*, Paris, Dunod.
- NALEBUFF B., BRANDENBURGER A., (1996), *La Co-opétition*, Paris, Village mondial.
- NEUMANN J. v., MORGENSTERN O., (1944), *The Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.
- OHNO T., (1990), *L'esprit Toyota*, Paris, Masson.
- OSTY F., UHALDE M., (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte.
- PACHÉ G., (2002), « Logistique », *Encyclopédie Universalis*, Paris. Encyclopædia Universalis.
- PACHÉ G., (2005), « Logistique et entreprise virtuelle », *Revue française de gestion*, n° 156, Paris, pp. 131-134

- PACHÉ G., SAUVAGE T., (1999), *La logistique : enjeux stratégiques*. Paris, Vuibert, (2<sup>e</sup> éd.).
- PACHÉ G., SAUVAGE T., (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*. Paris, Vuibert, (3<sup>e</sup> éd.).
- PELLEGRIN-BOUCHER E., FENNETEAU H., (2007), « Le management de la coopération. Le cas du secteur des ERP », *Revue française de gestion*, n° 176, Paris, pp. 111-133.
- PIALOUX M., (1979). « Jeunesse sans avenir et travail intérimaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 26-27, Paris, pp. 19-47.
- PIMOR Y., FENDER M., (2008), *Logistique : Production, Distribution, Soutien*, Paris, Dunod, L'Usine Nouvelle, (5<sup>e</sup> éd.).
- RAFFENNE M., (2007), « Vers une sociologie de logistique ? Tentative de réconciliation de la sociologie du travail avec son objet » in DURAND J.-P., GASPARINI W., (dir), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Paris, Octarès, pp. 327-337.
- RÉGAL A., EYMERY P., (2006), « La *supply chain* doit-elle être repensée pour les services et l'après-vente ? », *Réalités industrielles*, n° Mai, Paris, pp. 57-60.
- REICHER-BROUARD V., (2001), « Repenser la coopération. Les modèles sociologiques en question ? », *Travailler*, N° 5, Paris, pp.119-136.
- ROUMI S., THOMAS G., (2004), *En toute logistique*, Paris, Éditions Jacob Duvernet, Afilog.

ROY D., (2006), *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte.

SAID Si-M., (2006), « Le système d'information : système nerveux des *supply chains*. De l'intégration à la modularisation », *Réalités industrielles*, n° Mai, Paris, pp. 47-55.

SAINSAULIEU R., (1985), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, (2<sup>e</sup> éd.).

SAVY M., (2008), « Transport routier de marchandises et gaz à effet de serre » In Pour une régulation durable du transport routier de marchandises », *Rapport de synthèse du CAS*, Paris, Département de la Recherche, des Technologies et Développement durable.

SOHIER J., (2004), *La Logistique*, Paris, Vuibert, (5e éd.).

SOULARD C., (2006), *Syndicats*, Paris, Ellébore.

THUDEROZ C., (1993), « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, n° 36, Paris, pp. 325-354

TIFFON G., (2009), *La création de valeur par le client : de la marchandise service à la théorie du néo-surtravail*, thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de Durand J.-P., Université d'Évry val d'Essonne.

TOURAINÉ A., (1973), *Production de la société*, Paris, Seuil.

VIDAL O., (2006), « Revoir les paradigmes de la chaîne d'approvisionnement », *Réalités industrielles*, n° Mai, Paris, pp. 33-38.

WEBER M., (1995), *Économie et société*, Paris, édition de poche, Pocket.

ZARIFIAN P., (1996), *Travail et communication, essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.

**Articles de presse :**

« Dossier business to consumer », *L'Usine Nouvelle*, n° 2707 du 28 octobre au 3 novembre 1999.

« Logistique : le talon d'Achille de l'e-business », *L'Entreprise*, n°170/171, décembre 1999.

« Pensez à la logistique bien avant de vendre », *Industries et techniques*, n° 815, mai 2000.

« Dossier e-commerce », *Logistiques magazine*, n° 147, mai 2000.

« La logistique trace sa route en ligne », *Courrier Cadre* n°1335, semaine du 11 au 17 février 2000.

« E-commerce : la logistique du succès », *Courrier Cadre*, n°1340, semaine du 17 au 23 mars 2000.

« Le e-commerce ne peut plus se passer des e-logisticiens », *Décision Micro & Réseaux*, n°393, semaine du 13 au 19 septembre 1999.

« Du transport à l'e-commerce », *Flash transport*, 14 avril 2000.

« Logistique : Internet pourrait bien rebattre les cartes », *L'Usine Nouvelle*, n°2724, du 9 au 15 mars 2000.

« E-commerce : le risque d'échecs », *La Lettre du transport et de la logistique*, n°61, Mars 2000.

« Métiers – Profil », *Le Monde Interactif*, mercredi 19 janvier 2000.

« Logistique : la survie du commerce électronique passe par la logistique », *Net Pro*, n°21, Avril 2000.

« Commerce électronique : emballé, c'est loin d'être livré », *Stratégies*, n°1141, semaine du 7 au 13, Avril 2000.

« E-business : les logisticiens au pilori ? », *Truck & Business*, n° 142, juin-juillet 2000

« Chine, l'éveil de la logistique », *News STIL-Immobilier logistique*, n° 1, Mars 2007.

« Recherche camion désespérément », *Supply chain magazine*, n° 13, Mars 2007.

« Les chariots préparateurs de commandes », *Transports internationaux & logistique*, n° 42, Mars 2007.

« Présidentielles : la logistique au programme », *Le journal de la logistique*, n° 43, Mars 2007.

« Quel système d'information pour votre traçabilité ? », *Supply chain magazine*, n° 28, Octobre 2008.

« Le phénomène RFID », *Le journal de la logistique*, n° 61, Décembre 2008.

« Transport et logistique : l'intermodalité au cœur des stratégies », *Classe export*, n° 178, Mars 2009.

« Technologie performante en Italie : RFID EPC dans la logistique des véhicules », *DATACollection*, n° 44, Janvier-Février 2009.

« Développer la logistique et la ligne régulière », *L'antenne-STIL 2009*, n° 17, Mars 2009.

« Retour du salon RFID », *Le journal de la logistique*, n° 62, Janvier-Février 2009.

« La supply chain collaborative : pratiques et perspective », *Le journal de la logistique*, n° 63, Mars 2009.

« Logistique : la révolution du futur », *Le Moci*, n° 1790, Mars-Avril 2007.

« Fournir des services EDI à la demande », *Logistiques magazine*, n° 237, Mars 2009.

« Dossier transport et logistique », *Référence industrie*, n° 19, Février 2009.

« Chariot de picking, une alternative au tout mécanisé », *Supply chain magazine*, n° 31, Janvier-Février 2009.

« PME, créez votre fonction supply chain », *Supply chain magazine*, n° 32, Mars 2009.

« Des systèmes qui analysent la rentabilité », *Transport Info*, n° 227, Mars 2009.

« La gestion d'entrepôts et les WMS », *Transports internationaux & logistique*, n° 62, Mars-Avril 2009.

### **Sites Internet :**

Logistique :

<http://archives.lesechos.fr/archives/1995/LesEchos/16866-79-ECH.htm>

[http://www2.equipement.gouv.fr/rapports/themes\\_rapports/amenagement/logistique/2001-0104-01.pdf](http://www2.equipement.gouv.fr/rapports/themes_rapports/amenagement/logistique/2001-0104-01.pdf)

[http://www.cat-logistique.com/logistique\\_france.htm](http://www.cat-logistique.com/logistique_france.htm)

<http://www.cooperatique.com/tag/cooperation/>

[http://www.cultureco.com/blog/blog/p\\_thiberge\\_et\\_ses\\_etudiants/eco\\_dent/la\\_logistique](http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/la_logistique)

<http://www.dyn-com.com/dyncom104/dossier2.htm>

[http://www.edu-schweiz.ch/cms//fileadmin/dateien\\_website/kt\\_waad/RFID\\_final.pdf](http://www.edu-schweiz.ch/cms//fileadmin/dateien_website/kt_waad/RFID_final.pdf)

<http://www.e-tlf.com/french/metier/routelog/Contreverites.htm>

<http://www.faq-logistique.com/RFID.htm>

[http://www.formatrans.net/Pages/Som\\_logistique.html](http://www.formatrans.net/Pages/Som_logistique.html)

[http://www.guideinformatique.com/fiche-rfid\\_logistique\\_cas\\_pratique\\_geodis-752.htm](http://www.guideinformatique.com/fiche-rfid_logistique_cas_pratique_geodis-752.htm)

<http://www.guide-des-salaires.com/f-fonction-f141-manutentionnaire-cariste.html>

<http://www.isemar.asso.fr/fr/pdf/note-de-synthese-isemar-38.pdf>

<http://www.les-metiers-des-achats-logistique.com/logistique/temoignage.htm>

<http://www.logistique.com/fr/news/print-220.html>

<http://www.logistique.com/fr/news/print-436.html>

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Parties-magasin.htm>

<http://www.logistique.com/fr/9-management/news/news-283-perdre,-gagner,-cooperer.html>

<http://www.novalog-project.org/french/nomen/>

<http://www.optimumservices.org/WXTextes/contrat/progres.htm>

[http://www.orientation-formation.fr/formation\\_action.php3?cfo=176531](http://www.orientation-formation.fr/formation_action.php3?cfo=176531)

<http://www.rhone-alpes.cci.fr/competences/former/contrats/metiersLogistique.pdf>

[http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/9-14\\_cle5e1345.pdf](http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/9-14_cle5e1345.pdf)

[http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/NS148-39-44\\_cle63a81c.pdf](http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/NS148-39-44_cle63a81c.pdf)

[http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/SESP\\_EN\\_BREF\\_16\\_ecran\\_cle636f3c.pdf](http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/SESP_EN_BREF_16_ecran_cle636f3c.pdf)

<http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/DossierMondialisation8.pdf>

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail/>

[http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2002\\_J0.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2002_J0.pdf)

[http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Vue\\_de\\_Synthese\\_-\\_J0\\_-\\_Ouvriers\\_non\\_qualifies\\_de\\_la\\_manutention.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Vue_de_Synthese_-_J0_-_Ouvriers_non_qualifies_de_la_manutention.pdf)

[http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Chomage\\_1997\\_-\\_2004\\_-\\_J0\\_-\\_Ouvriers\\_non\\_qualifies\\_de\\_la\\_manutention.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Chomage_1997_-_2004_-_J0_-_Ouvriers_non_qualifies_de_la_manutention.pdf)

<http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39139364,00.htm>

<http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39295719,00.htm>

Transport :

[http://www.alternatives-economiques.fr/transport-routier---vers-une-norme-salariale-unique-\\_fr\\_art\\_203\\_23772.html](http://www.alternatives-economiques.fr/transport-routier---vers-une-norme-salariale-unique-_fr_art_203_23772.html)

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/>

<http://www.ort-poitou-charentes.asso.fr/etudes/>

<http://www.u-bourgogne.fr/leg/CERMAB/z-outils/documents/actes>

<http://www.opale-lyon.com/content/medias/pdf/000052.pdf>

## ***LISTE DES FIGURES***

## Liste des figures

Figure 1 : l'histoire de la logistique contemporaine de ses origines à aujourd'hui

Figure 2 : Schéma général de la planification logistique opérationnelle  
(Distribution-Production-Approvisionnement)

Figure 3 : schéma de la *supply chain* et des acteurs intégrés

Figure 4 : Schéma de la définition générale

Figure 5 : impact de la « raison économique-stratégique » sur « la raison organisationnelle »

Figure 6 : Surfaces d'entrepôt par zone logistique en 2006 (mises en chantier entre 1980 et la fin du premier semestre 2006)

Figure 7 : Les acteurs de la *supply chain* interne

Figure 8 : Les acteurs de la *supply chain* externe

Figure 9 : Impact de la « raison économique-stratégique » sur la « raison organisationnelle » et sur la « raison technique »

Figure 10 : Exemple de palettier classique

Figure 11 : Exemple de palettier dynamique

Figure 12 : Evolution de la circulation en France (en milliards de km et par type de véhicule)

Figure 13 : Schéma de la rationalisation de la logistique en *supply chain*

Figure 14 : L'esprit collectif stratifié du salarié selon l'encadrement de la *supply chain*

Figure 15 : Schéma de la rationalisation de la logistique en *supply chain*







## ***ANNEXES***



## ***TABLE DES MATIÈRES***

## **Table des matières**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>13</b>
<b>1. L a problématique des effets de la rationalisation de la logistique sur le travail.....</b>	<b>18</b>
<b>2. Repères méthodologiques.....</b>	<b>20</b>

3. L'argumentation de la thèse.....	23
-------------------------------------	----

## **Partie 1**

Le concept de <i>supply chain</i> ou la rationalisation de la logistique.....	27
---	----

Introduction.....	2
-------------------	---

9

### **Chapitre 1**

La logistique : un objet complexe à définir.....	31
--	----

1. Des origines militaires.....	34
---------------------------------	----

2. L'apparition de la logistique d'entreprise.....	37
--	----

2.1 Une approche technique.....	39
---------------------------------	----

2.2 Une approche managériale.....	42
-----------------------------------	----

3. Définitions et présentation des différentes logistiques.....	44
---	----

3.1 Définition technique de la logistique:	
--	--

l'apparition du concept de <i>supply chain</i> .....	45
--	----

3.2 Définition managériale de la logistique.....	48
--	----

3.3 Définition générale de la logistique .....	51
--	----

4. L'intégration du transport de marchandises	
---	--

dans le procès logistique.....	55
--------------------------------	----

4.1 L'avènement du transport routier de marchandises.....	56
---	----

4.2 Les transformations du TRM et sa mise en adéquation avec la logistique d'entreprise.....	57
---	----

### **Chapitre 2**

**Rationalisation et mise en cohérence rationnelle :**

**la rationalisation de la production et de la distribution,**

<b>facteur de la rationalisation de la logistique.....</b>	<b>63</b>
--	-----------



3.2.1 Les techniques de production de données logistiques.....	124
3.2.2 Les techniques automatisées d'analyse des données.....	131
Conclusion.....	139

## **Partie 2**

Pour une sociologie du travail dans la logistique.....	141
--	-----

Introduction.....	143
-------------------	-----

## **Chapitre 4**

L'emploi et le travail : les oubliés de la <i>supply chain</i> .....	145
--	-----

1. L'emploi dans la logistique et le transport.....	148
1.1 Les données chiffrées dans la logistique.....	149
1.2 Les données chiffrées de l'emploi dans le transport routier de marchandises.....	151
2. Les métiers de la logistique et leurs formations.....	155
2.1 L'encadrement dans la logistique.....	156
2.1.1 L'encadrement stratégique de la <i>supply chain</i> .....	160
2.1.2 L'encadrement opérationnel de la <i>supply chain</i> .....	163
2.2 Les salariés des professions intermédiaires et ceux de l'exécution dans la logistique.....	166
2.2.1 Les professions intermédiaires.....	166
2.2.2 Le travail d'exécution dans la <i>supply chain</i> .....	170

## **Chapitre 5**

La relation salariale à l'épreuve de la <i>supply chain</i> .....	175
---	-----

1. L'organisation du travail dans la <i>supply chain</i> .....	180
--	-----

1.1 L'organisation du travail de la <i>supply chain</i> autour du flux tendu.....	182
1.2 Le travail en équipe dans la <i>supply chain</i> .....	186
2. La relation hiérarchique.....	191
3. Un système de rémunération complexe.....	198
3.1 L'individualisation de la rémunération : un principe managérial.....	200
3.2 Les primes collectives : une mobilisation par le <i>challenge</i> .....	205
3.3 La complémentarité individu/collectif dans les modalités d'évaluation et de rémunération.....	208
4. La nature du syndicalisme.....	209
4.1 Une représentation syndicale spécifique à la logistique et aux transports ?.....	210
4.2 Les difficultés du recrutement syndical au sein de la <i>supply chain</i> .....	211

## Chapitre 6

### « Nouveaux » métiers

et « nouvelles » identités professionnelles collectives.....	217
--	-----

1. Le concept d'identité professionnelle collective : cadrage théorique.....	220
2. Les identités professionnelles collectives : le cas du personnel de quai.....	224
2.1 Les identités professionnelles collectives antérieures à la rationalisation de la logistique.....	225
2.2 Les identités professionnelles du personnel de quai après la mise en place des nouvelles organisations dues à la <i>supply chain</i> .....	234
2.2.1 Du manutentionnaire au magasinier.....	235
2.2.2 Le déclassement symbolique des caristes au sein de l'entrepôt.....	240

2.2.3 Préparateur de commandes, un type particulier de magasinier.....	244
3. Le cas du transport.....	246
3.1 Le métier de conducteur grand routier avant les années 1990.....	247
3.2 Le métier de conducteur grand routier après les années 1990.....	253
Conclusion.....	259

## **Partie 3**

La *supply chain* :

vers une nouvelle forme de coopération dans le travail.....263

Introduction.....265

### **Chapitre 7**

La *supply chain* et les nouvelles formes de coordination :

entre coopération et *coopétition* organisationnelles.....267

1. Les trois principaux types d'entreprises entrant dans la coordination  
de la *supply chain*.....271

2. La *supply chain* coordonnée par la coopération organisationnelle....274

3. La *supply chain* en coordination par la coopétition

### **Chapitre 8**

De la *supply chain* à la *coopération complexe externe*.....289

1. Le concept de coopération dans le travail.....292

1.1 La coopération au travail entendue au sens d'entraide  
et de participation des salariés.....293

1.1.1 L'approche interactionniste anglo-saxonne  
et celle de la sociologie des organisations.....294

1.1.2 Les approches compréhensive et positiviste.....	297
1.1.3 Les approches critiques.....	301
1.2 La coopération chez Marx.....	306
1.2.1 La première phase de coopération dans le travail.....	306
1.2.2 La deuxième phase de la coopération : la manufacture.....	308
1.2.3 La coopération dans la grande industrie.....	311
2. La <i>coopération complexe externe</i> .....	313
3. Les ressorts de la <i>coopération complexe externe</i> .....	316
3.1 Atomisation des travailleurs et désobjectivation du travail.....	317
3.1.1 L'interchangeabilité des travailleurs au sein des collectifs de travail.....	318
3.1.2 La technique au service de la désobjectivation du travail : appauvrissement du travail et automatisation dans la <i>supply chain</i> .....	324
3.2 Mise en réseau des travailleurs de la logistique et idéologie du <i>supply chain management</i> .....	328
Conclusion.....	335
Conclusion générale.....	337
BIBLIOGRAPHIE.....	347
LISTE DES FIGURES.....	367
ANNEXES.....	373
TABLE DES MATIÈRES.....	375
RÉSUMÉ.....	385

**ABSTRACT.....387**

## **RÉSUMÉ**

### **La rationalisation de la logistique :**

#### **De la *supply chain* à la *coopération complexe externe* dans le travail**

L'ensemble des experts de la logistique sont d'accord pour dire que celle-ci s'est considérablement transformée, depuis les années 1980. Durant cette période, on est

passé d'une logistique qui avait pour tâche de gérer exclusivement les flux de marchandises, au concept de *supply chain* (logistique globale d'approvisionnement) qui non seulement pilote toujours ces flux, mais qui, en plus, prend en charge les flux d'informations correspondant à chaque étape du cheminement d'une marchandise, de l'approvisionnement en matières premières pour la produire à sa livraison au client final. Les acteurs logistiques intervenant dans cette chaîne (transporteurs, prestataires logistiques, fournisseurs, producteurs, distributeurs, etc.) sont intégrés au sein d'un même processus organisationnel. Cela suppose un type de pilotage spécifique des différentes opérations logistiques et une organisation du travail cohérente avec la structure de la *supply chain*.

L'étude menée auprès de plusieurs entreprises de logistique, de transport, de production et de distribution, par l'intermédiaire d'une cinquantaine d'entretiens, conduit à analyser la rationalisation de la logistique provoquée par sa mise en cohérence avec les attentes des autres secteurs industriels et commerciaux déjà rationalisés, notamment en termes de réduction des coûts. La thèse analyse donc les ressorts et les tendances de cette rationalisation aux niveaux stratégiques, organisationnels et techniques.

Au-delà de la description du processus de rationalisation de la logistique, la thèse discute le concept de *supply chain* à travers ses impacts sur la relation salariale et sur les identités professionnelles des salariés d'exécution. La prescription de la *supply chain* par l'intermédiaire de tendances fortes transforme en effet les différents métiers et les savoir-faire. L'individualisation de la relation salariale et des identités professionnelles que l'on retrouve chez le personnel de quai et celui de transport relèvent d'une mise en coopération nouvelle des salariés de la *supply chain*. Le principal apport de cette thèse consiste donc à montrer les ressorts de cette *coopération complexe externe*, dont l'objectif est de rendre plus efficace la production logistique, en cohérence avec l'absolue nécessité, selon les experts logistiques, de continuité des flux. Cette coopération complexe externe opère à plusieurs niveaux :

- au niveau de l'organisation du travail, qui atomise les salariés et les rend interchangeables par le recours à la polyvalence ;
- au niveau de la « désubjectivation » du travail, qui tend à appauvrir celui-ci par l'introduction de machines se substituant à tout ou partie du travail des salariés ;
- enfin, au niveau de la mise en réseau de ces salariés dans un espace qui dépasse très largement celui de l'entrepôt ou de la cabine du camion.

**Mots clefs :** Logistique, Supply chain, Rationalisation, Modèle productif, Flux tendu, Travail, Organisation, Relation salariale, Identités professionnelles, Coopération.

## **ABSTRACT**

### **The Rationalization of Logistics: From the Supply Chain to Complex External Cooperation at Work**

All specialists in logistics agree that this sector has known huge changes since the 1980's. It turned from a logistics that exclusively managed goods flows to the concept of supply chain, which not only manages these flows, but also controls information flows corresponding to every step of the goods way, from the supply of raw material to the delivery to the final customer. Logistics protagonists working in this chain (carriers,

logistics providers, suppliers, producers, distributors...) are part of the same organizational process. It supposes a specific management of the different logistic operations and a working organization which corresponds with the supply chain structure.

The study, based on about fifty interviews in several logistics, carriage, production and distribution firms, leads to analyze logistics rationalization provoked by its adaptation to the expectations of other industrial and commercial sectors, already rationalized, particularly in terms of costs reduction. Therefore, the study analyzes the causes and tendencies of this rationalization at the strategic, organizational and technical levels.

Moreover, this thesis discusses the concept of supply chain through its impacts on the wage relation and on workers professional identities. Indeed, the supply chain transforms professions and know-how. The individualization of wage relation and of professional identities, common to the dock workers and the carriage workers, is linked to a new manner of making workers cooperate. The main contribution of this study is to highlight the characteristics of this *complex external cooperation*, which goal is to make logistic production more efficient, and consistent with the necessity, according to logistics specialists, of flows continuity. This *complex external cooperation* acts at several levels:

- at the level of work organization, which atomizes workers and make them interchangeable through the use of multi-tasking
- at the level of work « de-subjectification », which tends to impoverish work by using machines taking the place of a part or all the employees' work
- at the level of the networking of workers in a space that exceeds the storehouse or the truck cabin.

**Key-words:** Logistics, Supply chain, Rationalization, Productive model, Just-in-time, Work, Organization, Wage relation, Professional identities, Cooperation.