

Contribution des composantes culturelles à la compréhension des organisations logistiques : une approche exploratoire

1391

Résumé

Aujourd'hui, le management logistique et celui de la supply chain permettent aux entreprises de trouver et d'exploiter des gisements de productivité, de maîtriser les coûts et de participer à la création d'avantages concurrentiels. Aussi naturellement assistons-nous depuis plusieurs années au développement des fonctions et des organisations logistiques. Pour autant, la structure de la fonction logistique dans les entreprises n'est pas, loin s'en faut, stabilisée. Force est de constater sa grande diversité. Dans cet article, nous tenterons de comprendre pourquoi de telles disparités existent. Les facteurs de contingence ne pouvant à eux seuls expliquer ces différences, nous nous sommes tournés vers l'étude d'autres facteurs liés à la culture organisationnelle. En effet, le lien entre cette dernière et l'organisation en elle-même - performance, objectifs, structure - a fait l'objet de nombreuses recherches. Aussi nous a-t-il paru intéressant et pertinent de nous interroger sur la contribution de quelques composantes ou sphères culturelles, traditionnellement associées à la culture organisationnelle, à la compréhension des structures logistiques comme par exemple la culture métier, la personnalité du fondateur et du dirigeant, la culture du secteur et la culture régionale. Nous avons pour cela étudié les structures logistiques de 5 entreprises bretonnes, dans les domaines du textile et de l'agro-alimentaire. Notre recherche, de nature exploratoire, nous a conduit à privilégier une méthodologie qualitative, basée sur l'étude de documents secondaires et sur l'analyse thématique des entretiens menés. Ces derniers ont bénéficié d'un double codage manuel et assisté par ordinateur en utilisant le logiciel NVIVO. Les principaux résultats montrent que toutes les composantes culturelles n'ont pas la même importance. Conformément à la littérature, la personnalité du fondateur et du dirigeant impulse voire préserve une culture d'entreprise forte (4 cas sur 5). A notre grande surprise, certaines ne sont pas apparues à l'analyse de nos données ; il s'agit de la culture régionale, la culture métier et la culture liée au secteur d'activité. D'autres facteurs à l'inverse jouent un rôle prépondérant dans l'évolution des structures logistiques : c'est le cas de la personnalité du responsable logistique et supply chain, composante qui a émergé lors de l'analyse.

Mots clés : culture d'entreprise, organisation logistique, structure logistique, étude de cas.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, le management logistique et celui de la supply chain permettent aux entreprises de trouver et d'exploiter des gisements de productivité, de maîtriser les coûts et de participer à la création d'avantages concurrentiels. Aussi naturellement assistons-nous depuis plusieurs années au développement des fonctions et des organisations logistiques. Pour autant, la structure de la fonction logistique dans les entreprises n'est pas, loin s'en faut, stabilisée. Ainsi, certaines mettent-elles clairement en avant une direction logistique et/ou supply chain, en tant que fonction de pilotage global, associée au comité de direction, et dotée d'un fort pouvoir de décision. D'autres n'ont pas développé de telles fonctions et restent dans une structure « éclatée », où les stratégies de pilotage des flux sont cruellement absentes. Larson et al. (2007) ou encore Livolsi (2009) soulignent, les uns pour les Etats-Unis, l'autre pour la France, les conceptions très diverses que les entreprises ont de leurs structures logistiques et supply chain. Larson et al. mettent ainsi en évidence quatre perspectives différentes : la perspective traditionaliste, où le Supply Chain Management (SCM) est un sous-ensemble de la logistique, la perspective « re-labelling », où le SCM est simplement la nouvelle appellation de la logistique, la perspective « unioniste », qui considère la logistique comme un sous-ensemble du SCM (perspective dans laquelle se situent aujourd'hui nombre d'associations professionnelles et de chercheurs) et les « intersectionnistes » pour qui le SCM est plus une fonction support, qui définit la stratégie et fait le lien entre différentes fonctions. Dans cet article, nous tenterons de comprendre pourquoi de telles disparités existent. Les facteurs de contingence ne pouvant à eux seuls expliquer ces différences, nous nous sommes tournés vers l'étude d'autres facteurs liés à la culture organisationnelle. En effet, le lien entre cette dernière et l'organisation en elle-même - performance, objectifs, structure - a fait l'objet de nombreuses recherches. Aussi nous a-t-il paru intéressant et pertinent de nous interroger sur la contribution de quelques composantes culturelles, traditionnellement associées à la culture organisationnelle, à la compréhension des structures logistiques comme par exemple la culture métier, la personnalité du fondateur/dirigeant, la culture du secteur et la culture régionale.

Dans une première partie, nous précisons le cadre de recherche adopté. Puis dans une seconde partie, nous présentons les résultats empiriques issus de l'étude de cinq structures logistiques d'entreprises, appartenant à deux secteurs d'activités différents – l'agro-alimentaire et le textile.

1. PRESENTATION DU CADRE DE RECHERCHE

Cette partie a pour objet de délimiter notre cadre de recherche. Pour cela, nous abordons tout d'abord les éléments majeurs de compréhension de notre sujet d'étude à travers une revue de littérature. Cette dernière croise les deux champs liés à notre objet de recherche : les organisations logistiques d'une part, et les composantes culturelles d'autre part. Ensuite, nous présentons notre méthodologie de recherche ainsi que l'échantillon d'entreprises sélectionnées pour notre approche empirique.

1.1. REVUE DE LITTERATURE

1.1.1. Les organisations logistiques

Les formes d'organisations logistiques

Le management logistique peut être défini comme faisant partie du management de la supply chain et ayant pour rôle de planifier, mettre en place et contrôler de façon efficiente et efficace les flux aller et retour ainsi que le stockage des biens, des services et de l'information liée, depuis le point d'origine jusqu'au point de consommation, afin de répondre aux demandes des clients (CSCMP, 2007). Cette définition reflète l'acception moderne de la logistique et illustre sa profonde évolution, résultante des mutations qu'ont opérées les entreprises depuis une trentaine d'années. Ballou (2004) identifie quatre étapes dans l'évolution des organisations logistiques. La première étape se situe dans les années 70. Les activités logistiques y sont alors cloisonnées. Il n'y a donc pas de pilotage global des flux : on se trouve dans une situation de recherche d'optima locaux. La seconde étape voit l'apparition de structures formelles qui permettent la coordination d'activités logistiques. La troisième étape correspond à l'intégration des activités logistiques sous l'influence notamment des démarches comme le juste-à-temps ou le quick response. Enfin, la dernière étape - que l'on peut situer au début des années 2000 - concerne l'intégration logistique liée à l'approche « Supply Chain ». Cette étape concerne l'intégration complète des activités logistiques y compris le processus de transformation des produits. Ballou (2004) envisage une cinquième étape où les activités logistiques seraient managées par et entre les différents acteurs de la supply chain. C'est le sens des travaux notamment de Lambert et al. (1998) et Cooper et al. (1997). Fabbe-Costes (2007), élargissant les propos, propose cinq niveaux d'intégration de ces chaînes logistiques : l'intégration intra-organisationnelle, l'intégration inter-organisationnelle limitée aux partenaires directs (fournisseurs et clients de premier rang), l'intégration inter-organisationnelle étendue aux différents partenaires de la chaîne, l'intégration multi-chaînes

(vision de l'entreprise qui appartient à plusieurs chaînes logistiques) et l'intégration sociétale qui adopte les principes de développement durable. De façon plus globale, Dornier et Fender (2007, p.326) précisent que « la nécessité pour les industriels de développer des partenariats étendus avec les distributeurs implique une redéfinition des objectifs pour la supply chain, un repositionnement de la logistique par rapport aux activités commerciales et une meilleure coopération intra-entreprise entre la logistique, le marketing et le commercial. La recherche de ces objectifs a conduit à une réorganisation de la fonction logistique. » Un choix organisationnel s'impose donc aux entreprises. Trois types de structures logistiques peuvent alors être identifiés : de type informel, semi-formel et formel. Dans le premier cas, la coordination peut être réalisée de manière informelle, ne changeant rien à la structure organisationnelle existante. Elle repose sur la coercition ou la persuasion des acteurs afin de coordonner les activités et favoriser la coopération ; par exemple en établissant des charges (coûts) inter-services ou en développant des actions d'économies. Dans les structures de type semi-formel, le logisticien ou le responsable supply chain coordonne les projets qui impliquent la supply chain et qui couvrent plusieurs domaines fonctionnels. On se trouve dans des organisations de type matriciel. Dans ce cadre, le supply chain manager ou le directeur logistique a la responsabilité de tout le système logistique mais il n'a pas l'autorité directe sur les activités. La structure organisationnelle reste intacte et le supply chain manager partage l'autorité décisionnelle et les finances avec le responsable du domaine d'activité. Si ce type d'organisation engendre souvent des situations conflictuelles, en revanche, les organisations logistiques de type formel établissent des lignes d'autorité et de responsabilités claires pour la logistique et le management de la supply chain. Le supply chain manager ou le directeur logistique doit alors bénéficier d'une position hiérarchique suffisamment élevée pour couvrir l'ensemble des activités logistiques. Son autorité doit également être suffisamment assise au niveau de la structure organisationnelle pour lui permettre d'établir des relations d'égal à égal avec les autres responsables fonctionnels majeurs de l'entreprise. Il s'agit d'élever et de structurer la fonction logistique en promouvant l'activité de coordination.

Samii (2004, p.252) souligne aussi que l'orientation choisie est fonction de la stratégie de l'entreprise selon que cette dernière se base sur les processus, sur le marché ou sur l'information. Le positionnement de la fonction logistique est également lié aux choix opérés en termes de centralisation ou de décentralisation ou encore à la taille de l'entreprise. D'autres facteurs peuvent expliquer les choix organisationnels et donc les structures logistiques : c'est le cas de la culture dont la prise en compte peut se révéler intéressante (Livolsi, 2001).

Les déterminants des structures logistiques

Si nombre de recherches mettent en évidence l'importance du management logistique et de la supply chain dans la création de valeur ainsi que ses impacts économiques (Walters et Lancaster, 2000 ; Fabbe-Costes et Jahre, 2008), la littérature portant sur les structures organisationnelles logistiques n'est pas très développée. Ainsi certaines études s'intéressent-elles aux modes de pensée dominants au sein des organisations logistiques (Johannessen et Solem, 2002) ou encore à la relation entre stratégie, structure logistique et performance (Rodrigues, Stank et Lynch, 2004 ; Stock, Greis et Kasarda, 1998). Par ailleurs, les approches diffèrent selon que l'objet de l'étude soit l'organisation logistique (Dröge et Germain, 1998) ou une supply chain (Stock, Greis et Kasarda, 1998).

En fait, peu de recherches ont réellement tenté d'appréhender les structures logistiques et les variables qui les composent. Parmi celles-ci, citons les travaux de Chow et al. (1995) et de Dröge et Germain (1998). Ces auteurs étudient le design des organisations logistiques et identifient les composantes les constituant (tableau 1). Ces dernières peuvent être regroupées en deux catégories : les composantes visibles et les composantes latentes. La première catégorie – les composantes visibles – fait référence aux composantes directement liées à l'organigramme. Il s'agit de l'étendue du contrôle (largeur) auquel s'ajoute le nombre d'échelons hiérarchiques (hauteur). L'étendue du contrôle porte sur le nombre de subordonnés qui dépend d'un même supérieur. Chow et al. (1995) y ajoutent l'étendue des responsabilités, qui fait référence au regroupement des activités logistiques au sein d'une même organisation ou unité organisationnelle.

La seconde catégorie de composantes – les composantes latentes, donc non directement observables - regroupe la centralisation/décentralisation, la formalisation, l'intégration et la spécialisation. La centralisation fait référence à la fois au lieu de la prise de décision et à la proximité avec les cadres dirigeants. Deux dimensions composent en fait le concept de centralisation : la concentration et la distance hiérarchique. Pour Chow et al. (1995), la concentration concerne le degré de concentration du pouvoir décisionnel en matière logistique. Quant à la deuxième dimension, elle mesure la distance hiérarchique entre les décideurs logistiques et les cadres dirigeants qui prennent des décisions « globales » dans un cadre organisationnel large. La formalisation est, elle, définie par les auteurs comme « le degré de précision et de formulation des objectifs, des règles, des politiques et des procédures pour les activités logistiques ». L'intégration peut être perçue comme la résultante de la structure. Il s'agit du « degré de coordination des tâches et des activités logistiques au sein de l'entreprise et sur la supply chain ». Quant à la spécialisation, dernière dimension, elle

concerne la division du travail dans le domaine des activités logistiques¹ et n'est pas prise en compte par Chow et al. (1995). Poursuivant leur réflexion par une recherche empirique, Dröge et Germain (1998) étudient les effets des variables suivantes sur l'ensemble de ces composantes : la taille, la technologie de production, l'incertitude environnementale, l'ancienneté de l'encadrement. Seule la taille semble produire un effet probant à la lecture de leur étude empirique.

Tableau 1 : Composantes des organisations logistiques

Catégories	Composantes
Composantes visibles	Etendue du contrôle Etendue des responsabilités Nombre d'échelons hiérarchiques
Composantes latentes	Centralisation Formalisation Intégration Spécialisation

1.1.2 Culture(s) et organisation(s)

Si à ce jour, il n'existe pas de véritable consensus sur une définition de la culture, de multiples champs et disciplines ont tenté de clarifier et analyser le concept. Selon la perspective anthropologique de E.Tylor (1871), la culture serait un « ensemble complexe incluant les savoirs, croyances, arts, lois, morale, coutumes et les autres facultés et habitudes acquises par un individu en tant que membre d'une société ».

S'appuyant sur les travaux de Wilms, Hardcastle et Zell (1994), Bhaskaran et Gligorovska (2009) soutiennent qu'en associant le terme de « culture » et celui d'« organisation », la complexité conceptuelle et sémantique devient d'autant plus forte (Baligh, 1994). Si le concept de la culture organisationnelle a fait l'objet de nombreuses recherches depuis la fin des années 70, il est depuis les années 1980 un concept largement appliqué au champ des organisations. Souvent corrélé à la performance (Peters et Waterman, 1983), il peut aussi être facteur d'échec lors de fusions d'entreprises (Weber et Camerer 2003) ; il n'en est pas pour autant stabilisé comme le démontre l'étude de Martin (2002) recensant les recherches sur le thème en trois perspectives : intégration, différenciation et fragmentation.

¹ i.e. les employés réalisent-ils des tâches très variées ou sont-ils au contraire très spécialisés sur un domaine logistique précis.

Les racines de la culture organisationnelle se situent dans deux champs distincts, la sociologie et l'anthropologie. Selon la perspective des symbolistes, l'organisation est un construit social et la culture est à la fois processus et produit collectifs ; l'organisation « est » une culture. En revanche, pour les fonctionnalistes, l'organisation « a » une culture, susceptible de devenir un instrument de gestion et de performance économique (Smircich, 1983); nombre de recherches descriptives, qualitatives ou quantitatives (Hofstede, 1980, 1991, 2001 ; Cooke et Rousseau, 1988), ont cherché, par des modèles d'analyse ou des typologies (Cameron et Quinn, 1999), à expliquer ou à simplifier cette complexité en rendant la culture organisationnelle accessible et mesurable, voire opérationnelle.

Appelée en France culture d'entreprise ou culture organisationnelle, elle est pour Barney (1986) « a complex set of values, beliefs, assumptions, and symbols that define the way in which a firm conducts its business. ». L'une des définitions de référence, dans le domaine de la gestion, reste celle de Schein (84, 85) : « ensemble de postulats de base partagés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne [...] » modelant la vision de l'organisation et transmises aux membres en tant que « bonne façon » de considérer les problèmes à résoudre ». Ouimet (2005) voit la culture d'entreprise comme « un système de valeurs (importance des choses) et de croyances (fonctionnement des choses) partagées par les membres et dont l'effet principal réside dans l'homogénéisation durable de leurs paradigmes (interprétation et signification des choses) et, conséquemment, de leurs pratiques ».

Au cœur du débat, un certain consensus porterait sur le lien homme/organisation/culture commune définissant la culture organisationnelle comme un phénomène collectif, évolutif, relevant d'une activité symbolique omniprésente. Liée à l'apprentissage et à la transmission, cette culture organisationnelle partagée par le collectif dans l'organisation se caractériserait par un ensemble de valeurs, mythes, rites et symboles. Elle permettrait de réduire les ambiguïtés de l'environnement tout en favorisant cohérence et pérennité organisationnelle (Weick, 1987).

La culture organisationnelle orienterait donc les réponses « aux problèmes [...] des situations courantes » (Thévenet, 2003) et plus particulièrement au « problème de la survie de l'organisation dans son environnement et de sa cohérence interne » (Bertrand, 91). Or les organisations sont des systèmes non isolés et en interaction permanente avec leur environnement. Ainsi certains considèrent-ils la définition de la culture organisationnelle adoptée par les sciences de gestion floue, « peu rigoureuse intellectuellement » (Godelier, 2009), peu saisissable dans sa globalité et enfin « homogénéisante » ; laissant peu de place à

l'individu et à des éléments tels que la préexistence d'autres influences culturelles ou l'existence de sous-cultures. En effet, si la culture organisationnelle fait souvent référence à l'unité de l'entreprise, elle renvoie tout d'abord à un système humain dont les membres relèvent eux-mêmes de cultures et d'expériences individuelles différentes. Godelier (2009) affirme qu'il n'y a pas de « déterminisme entre culture et action » et que les personnes disposent toujours de « marges à l'intérieur du cadre et des règles posés par un paradigme culturel [...] et que la culture est donc en permanence réinterprétée par les membres d'un groupe social» .

Afin de traiter notre question de recherche, il semble pertinent de considérer différents facteurs, à l'origine ou liés à la culture organisationnelle, et ayant potentiellement une influence sur l'organisation et la structure logistique (Junbae Roh et al., 2008) ; ces facteurs étant regroupés, selon les sources et les auteurs, sous le nom de sphères, composantes ou déterminants culturels.

1.1.2. Les composantes culturelles retenues

Peu de recherches s'intéressent au lien entre culture organisationnelle et structures logistiques (Mello et Stank, 2005). De par sa complexité, son caractère tacite et « unique » à l'organisation étudiée, il est difficile d'identifier la culture organisationnelle dans son ensemble. Plus qu'à la culture organisationnelle en tant que « tout », nous nous intéressons ici à différentes composantes culturelles identifiées dans la littérature, d'influence variable, (Pesqueux, 2004), présentes dans les organisations logistiques. L'influence du fondateur, dont les croyances et valeurs vont, en fonction du contexte et de la personnalité, influencer fortement l'organisation et la culture organisationnelle (Schein, 1983), est une de ces composantes. La seconde composante est l'influence du dirigeant, de par sa personnalité, son charisme, sa volonté de positionnement/repositionnement ou restructuration (Meier, 2008). Dans notre étude, nous ne traiterons pas du déterminant « Culture nationale » ; en effet, si nous ne nions pas son influence ni son caractère prégnant sur la culture organisationnelle (Hofstede, 1980, D'Iribarne, 1989) elle n'est pas l'objet de notre recherche. Nous avons décidé de ne pas inclure cette variable à notre travail de recherche, notre objectif n'étant pas de mener une étude comparative internationale (« cross cultural »). En revanche, la composante « culture familiale » propre à certaines organisations semble particulièrement opportune dans le cas de l'étude de la culture organisationnelle. La composante « régionale », quant à elle, permettrait de définir certains traits culturels saillants par région qui pourraient transparaître dans la culture organisationnelle (Schneider et Barsoux, 2003 ; Orsoni et Pérez, 2006), le choix du terrain n'est pas donc pas neutre. Une autre composante intéressante est

celle du « métier » de l'organisation; Thévenet (1986, 2003) relève ainsi l'importance du métier lié à l'activité et aux savoir-faire dans sa définition de la culture organisationnelle « ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres ». Cette composante regroupe l'ensemble des comportements et des représentations liés à une profession, un métier ou une activité professionnelle, elle se révèle dans l'entreprise à travers l'attachement aux règles et aux traditions du métier, la mémoire collective, le partage/transmission des connaissances et compétences acquises aux nouveaux membres de l'organisation. Elle se décline à deux niveaux selon Chevrier (2000, 2008) : le secteur d'activité et la profession et serait un « réel ciment professionnel » pour des hommes qui, de par leur appartenance à un même secteur, « se confrontent à un même univers technique, à savoir des compétences, un langage, des représentations et modes de pensée » (Viegas-Pires, 2008). Enfin, nous relevons une dernière composante, celle de l'influence du secteur d'activité, qui nous semble être une variable à intégrer dans l'étude de la culture organisationnelle.

1.2. METHODOLOGIE

Notre recherche, qui porte sur les liens potentiels entre la culture organisationnelle et l'organisation logistique, nous a conduit à privilégier une méthodologie qualitative de par son caractère exploratoire et son objectif de compréhension d'un phénomène difficilement observable (Wacheux, 1996)

Elle se base sur l'étude de documents secondaires (plaquettes, rapports par exemple) et sur l'analyse des entretiens menés. Nous avons procédé à une analyse de contenu en profondeur des entretiens (Thiéart, 2003) qui ont bénéficié d'un double codage manuel et assisté par ordinateur en utilisant le logiciel NVIVO 8.

Sur la base des thèmes issus de la revue de littérature (Miles et Huberman, 2003), nous avons codé les entretiens en relevant et regroupant dans des catégories tous les éléments du verbatim relevant de ces thèmes. Ensuite, ont émergé directement des données empiriques d'autres catégories qui ont permis d'affiner les résultats.

L'intérêt de ce double codage, manuel et assisté, était de valider le premier codage manuel qui lui-même avait été réalisé par les deux auteurs de l'article et d'accéder à une compréhension plus approfondie du phénomène grâce aux possibilités qu'offre ce logiciel : flexibilité, retour sur le codage, requêtes par exemple. La taille réduite de notre échantillon, lors de cette première phase de recherche exploratoire, nous a permis de consacrer du temps à ce double codage.

1.3. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Nous avons étudié cinq entreprises localisées en Bretagne, dans deux secteurs d'activité : l'agroalimentaire et le textile (tableau 2). Le premier secteur est une des composantes économiques majeures de la région; quant au second, bien que d'un poids moindre, c'est un domaine traditionnel qui a subi de nombreuses mutations – fermetures d'usines mais aussi développement d'entreprises innovantes au positionnement « qualité » et « identité ». En dehors de ces critères, le choix précis des entreprises s'est fait par convenance en veillant néanmoins à une diversité dans les tailles sans pour autant sélectionner les sociétés dont les faibles effectifs ne permettent pas l'existence d'un département logistique.

Tableau 2 – Caractéristiques des entreprises interrogées

Entreprise	Secteur	Caractéristiques	Titre de l'interviewé	Structure logistique
A	Textile	Entre 200 et 499 salariés	Responsable logistique	-Le responsable logistique est en relation directe avec la direction générale et gère un service 35 à 50 personnes -Logistique peu étendue (limitée à l'aval)
B	Agroalimentaire	+ 1000 salariés	Responsable logistique	-Le responsable logistique pilote 3 activités: l'approvisionnement des chaînes de production, le transport amont et la logistique aval; soit un total de 25 personnes -Logistique assez étendue
C	Textile	Entre 50 et 199	Responsable achats et transports	-La logistique est pilotée d'une part par la responsable achats et transports (6 personnes) et,

				d'autre part, le responsable logistique magasin (4 personnes auquel se rajoute une quinzaine d'autres personnes en été) -Logistique très peu étendue
D	Agroalimentaire	Entre 500 et 999 salariés	Directeur logistique	Le directeur logistique pilote uniquement les flux (il n'a pas sous sa responsabilité les achats approvisionnements ni la production) Il dirige un service de 38 personnes -Logistique assez peu étendue
E	Agroalimentaire	Entre 200 et 499 salariés	Directeur logistiques des systèmes d'information et des achats	-Le département logistique couvre le management des systèmes d'information, de la logistique et des achats; soit un service de 12 personnes -Logistique étendue

2. PARTIE EMPIRIQUE

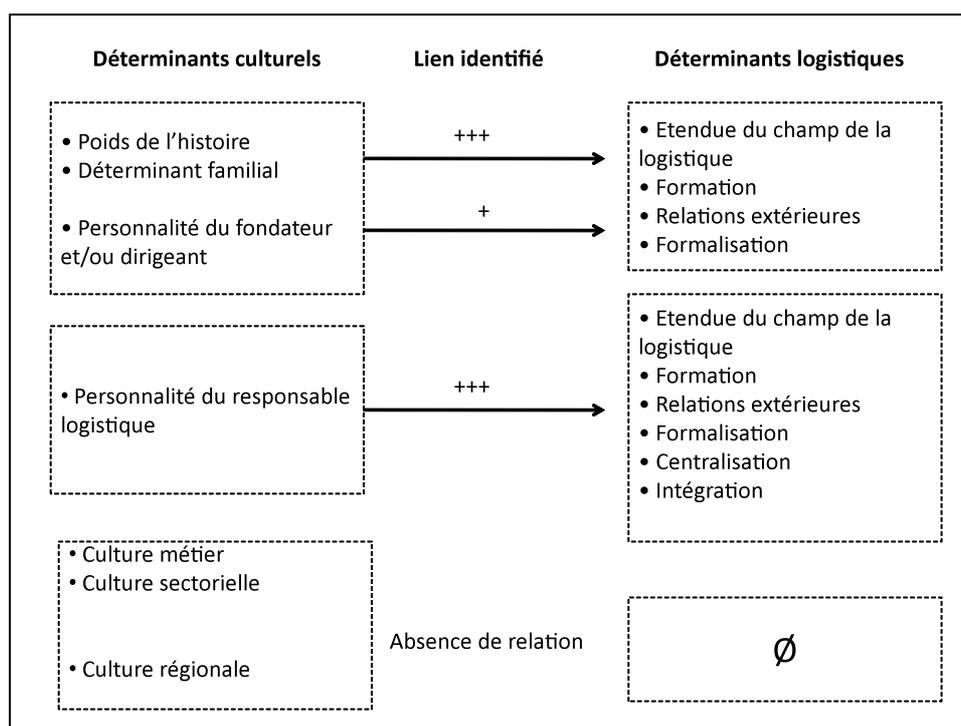
2.1. ANALYSE DES RESULTATS

Avant de réaliser l'analyse thématique, il nous a semblé intéressant de connaître la fréquence d'utilisation des deux mots clés de notre recherche – culture et logistique - par les personnes interrogées lors des entretiens. Ainsi, la requête NVIVO correspondante nous apprend que sur les 100 premiers mots le terme de logistique arrive en tête pour 3 entretiens sur 5 et que l'expression supply chain management n'apparaît pas dans les 100 premiers mots les plus cités. Enfin, le terme « culture » n'apparaît pas non plus spontanément dans les cent premiers

mots ; différentes pistes d'explication peuvent être avancées, pour certaines personnes interrogées, la non prise de conscience de l'influence de la culture (sous toutes ses formes), pour d'autres, l'absence de lien entre ce que nous avons appelé les déterminants ou composantes culturelles et leur quotidien dans le contexte professionnel logistique. L'analyse thématique a permis de croiser les déterminants culturels avec les composantes logistiques afin d'identifier des liens. Ces composantes sont en partie celles figurant dans le tableau 1 auxquelles se rajoutent les composantes formation (politique de formation du personnel logistique, niveau de formation) et relations extérieures du responsable logistique (appartenance à des associations professionnelles par exemple). Les différents déterminants culturels identifiés lors de l'analyse de nos entretiens sont au nombre de cinq. Trois d'entre eux correspondent aux catégories généralement citées dans la littérature : le déterminant familial, la personnalité du fondateur et/ou du dirigeant, la culture métier et l'histoire. Un nouveau déterminant a émergé de l'analyse empirique : la personnalité du responsable logistique. En revanche, nous avons constaté l'absence des déterminants suivants : la culture régionale et la culture sectorielle.

La mise en relation de ces déterminants avec les différentes composantes des organisations logistiques (décentralisation, étendue, formalisation, formation, intégration, logistique et stratégie, organigramme et relations extérieures) nous amène aux résultats suivants (figure 1).

Figure 1 – Liens entre les déterminants culturels et les déterminants logistiques



2.1.1 L'histoire

L'importance de l'histoire des entreprises ressort fortement à l'analyse des liens avec les déterminants logistiques. L'entreprise A, fondée il y a 70 ans et rachetée dans les années 90 par des repreneurs extérieurs, a connu une évolution de ses métiers au cours des années 2000. Cette transformation a eu pour conséquence de placer la logistique au cœur de la réflexion stratégique des dirigeants au point d'en faire une compétence fondamentale. Pour autant, elle a conservé la tradition de qualité qui caractérise ses produits et a souhaité, dans la mesure du possible, maintenir ses activités de production sur le territoire. Elle maîtrise alors toutes ses activités de supply chain. L'entreprise B a été créée dans les années 50 et son fondateur reste impliqué dans la vie de l'organisation ; l'esprit familial perdure malgré le fort développement de la structure amorcé dans les années 90 par une série d'acquisitions externes et plus récemment par une alliance stratégique avec un autre groupe industriel. Si la logistique a une réelle importance stratégique, elle reste, par tradition, le domaine de l'équipe dirigeante, le responsable logistique évoluant dans un périmètre opérationnel. Cela se traduit par un manque d'intégration externe, l'entreprise restant sur un mode de relation traditionnel « acheteur-vendeur » et ne s'inscrivant pas dans une démarche collaborative avec les acteurs de la supply chain. L'entreprise C a été créée dans les années 80 par un groupe d'amis et le dirigeant actuel est un des fondateurs ; elle a fonctionné sur un mode privilégiant l'enthousiasme, l'investissement personnel des salariés et l'improvisation. Sa forte croissance ces dernières années a mis en avant un besoin de structuration de l'organisation notamment en logistique. Si la politique actuelle est basée sur l'autonomie et la polyvalence, le dirigeant opte pour une gestion plus directe et donc centralisée du management logistique ; cela se traduit par une logistique morcelée donc peu étendue et dont l'importance stratégique ne ressort pas dans l'entretien, une absence de politique de formation spécialisée dans le domaine, une faible formalisation et intégration tant interne qu'externe. L'entreprise D, créée fin 19^{ème}, de structure familiale, a développé récemment son service logistique. Une évolution se dessine avec l'actuel directeur général, quatrième du nom, appelé à prendre la succession de l'affaire familiale. Il est conscient de l'importance du développement de la logistique et des systèmes d'information. L'entreprise E, coopérative créée il y a 20 ans, a fusionné dans les années 2000 avec une autre coopérative, la plaçant en position de leader en termes de chiffre d'affaires sur son marché. Son fonctionnement se caractérise, et ce depuis son origine, par une forte autonomie des acteurs et par une gestion en mode projet. Cela se traduit par le développement

de structures transversales dont la logistique qui doit sa place stratégique et sa force décisionnelle à cette histoire particulière.

2.1.2. Le déterminant familial

Sur cinq entreprises, deux sont des structures familiales (B et D) depuis deux et trois générations au capital 100% familial. Le déterminant familial a fortement limité l'étendue de la logistique dans une des entreprises par un souhait de garder le contrôle (D).

« Puisque avant, Y.D. (le dirigeant), il faisait tout de A à Z comme toute entreprise familiale heu des années 70. Ben il faisait tout : il livrait, il allait chercher le lait, il livrait les clients, il faisait la production, il faisait tout de A à Z, il balayait la cour [...] Donc ça reste, comme toute entreprise familiale je pense, avec un chef à bord, heu, qui reste quand même très très très présent, qui va quand même regarder tout ce qui se passe partout. Ça peut parfois destabiliser certaines personnes dans l'encadrement parce que la donne a changé, donc quelqu'un qui vient sur un dossier commercial sans connaître tous les tenants et les aboutissants ça peut parfois mettre un peu la pagaille. Mais ça reste le patron. L'important, c'est qu'il soit à l'écoute des gens qu'il a mis en place tout simplement. »

Dans l'autre entreprise (B), la compétence et la promotion interne sont favorisées plutôt que le recrutement externe et les formations diplômantes.

«L'esprit de famille, ça a été fondé par L.B. en 1956. [...] C'est un atout. Je pense qu'il y a l'appartenance à l'entreprise aussi. Les personnes qui travaillent, on n'a aucun problème à les ... C'est un esprit, après faut adhérer à l'esprit de l'entreprise, on n'a pas trop de... »

Dans les deux cas, le déterminant familial joue un rôle négatif dans le développement des relations extérieures et pour l'une d'entre elles (B), il ne favorise pas non plus la formalisation de la politique logistique.

2.1.3 La personnalité du dirigeant

Le lien entre la personnalité du dirigeant, par ailleurs fondateur d'une des entreprises (C), et le degré de décentralisation de l'organisation logistique est mis en évidence pour deux entreprises (C et D). Dans les deux cas, l'organisation logistique est centralisée pour un besoin de «contrôle» ou de « reprise en main ». Pour l'entreprise C, « le dirigeant, il est très attaché à la culture actuelle, enfin il veut vraiment maîtriser de bout en bout. [...] c'est pour ça que souvent on nous dit mais pourquoi vous n'externalisez pas la logistique mais pour le moment c'est vraiment la culture de l'entreprise qui veut que on garde ça. (c'est la volonté de..) l'entreprise en général mais des dirigeants aussi enfin je veux dire. Le dirigeant il est très attaché à la culture actuelle, enfin il veut vraiment maîtriser de bout en bout. C'est vrai qu'on veut s'améliorer et je pense que si on externalise, c'est un peu dur de maîtriser ce qui se passe

à l'extérieur ».

Enfin, dans l'une des entreprises (D), l'arrivée d'un nouveau dirigeant (arrière-petit-fils du fondateur) favorise l'étendue du champ d'action de la logistique. La prise de conscience de son importance dans la performance et le cursus académique du nouveau dirigeant expliquent cette évolution. « Et donc la venue de L.D., qui est la quatrième génération, il a trente-cinq ans, ben sera un nouvel essor pour l'entreprise. [...] Aujourd'hui, si on a rattaché la logistique directement à L.D. qui est le directeur général, Y.D. lui est le PDG, c'est pas pour rien parce que la logistique est liée à l'évolution entre autres des nouvelles technologies, mais c'est du flux et le flux ça bouge beaucoup et voilà. On a plutôt, enfin L.D. a souhaité plutôt prendre ça à sa charge, il voyait plus ça dans son créneau, alors que les ressources humaines sont restées plutôt dans le giron d'Y.D. Voilà donc pour la partie entreprise familiale. »

2.1.4 La culture métier

Etonnamment, la culture métier apparaît faiblement dans nos résultats et ce, malgré son importance relevée dans la littérature. Les deux entreprises de textile (A et C) interrogées ainsi que deux entreprises agroalimentaires (D et E) ne revendiquent aucune culture métier particulière et donc aucun lien avec les déterminants logistiques n'a pu être identifié. L'entreprise B, elle, définit son métier comme « notre vrai métier, c'est la viande de porc », « c'est un métier d'hommes, le métier de la viande et un métier où les choses se disent » ; le seul déterminant logistique influencé par cette culture métier est celui de la formation des employés « sur le tas » privilégiant l'expérience aux diplômes : « dans certains groupes, il faut un titre d'ingénieur pour arriver...pour mettre 4 saucisses en barquette, quoi ! ». Pour les dirigeants de cette entreprise, le profil des personnels en logistique ne nécessite pas de formation diplômante et spécialisée. On ne note ainsi aucun niveau de formation supérieur à Bac + 2 ; le responsable logistique lui-même, bien qu'en charge d'un service de 25 personnes et d'une logistique étendue, n'est titulaire que d'un brevet de technicien transport.

2.1.5 La personnalité du responsable logistique

La personnalité du responsable logistique est un élément fort qui émerge des résultats empiriques pour les cinq entreprises étudiées. Il s'agit de la manifestation des caractères du responsable logistique, de l'empreinte qu'il met sur la structure logistique qu'il pilote. Il ressort globalement que le responsable logistique tente d'exercer une influence sur les pratiques et les valeurs de l'organisation logistique.

« L'organisation logistique et c'est là qu'elle a évolué de manière importante depuis un an, c'est que j'ai mis en place, par promotion interne, avant, on ne faisait que du transport, maintenant on fait de la logistique et du transport. Donc, culturellement, pour l'entreprise,

c'est nouveau. En fait, c'est le message que je veux faire passer et je reste un peu têtue là-dessus, voilà, que la logistique, c'est des plus et des moins et qu'il faut désacraliser tout ça et que c'est pas la peine de se faire toute une montagne de la logistique. Il faut tout simplement savoir ce qu'il se passe sur le terrain et une palette qui rentre et une palette qui sort, comment ça se passe ? Et si elle rentre, elle rentre car on prévoit de la vendre à un moment donné à un client donc il faut s'assurer qu'on va bien la vendre à un client, quoi » (Entreprise D).

La politique logistique est d'autant plus formalisée que son responsable a déjà une expérience dans d'autres structures logistiques et a suivi une formation supérieure spécialisée dans le domaine (Bac +2 à Bac +5). Elle l'est moins pour les profils autodidactes et ayant réalisé leur carrière dans l'entreprise (A et B). Cette formalisation se traduit par une intégration de la logistique à la stratégie de l'entreprise, une politique logistique explicitée, un budget alloué et la mise en place d'indicateurs de performance. L'organisation logistique la plus décentralisée – participation au comité de direction, gestion en propre du budget – correspond à un responsable logistique adoptant une vraie vision globale et démontrant une réelle volonté de structuration (E). Concernant l'intégration, on remarque là aussi le même lien avec le profil du responsable logistique ; en effet, plus ce dernier est qualifié et a exercé la fonction dans d'autres établissements, plus l'intégration en interne avec les différents services et en externe avec les autres parties prenantes (fournisseurs, clients prestataires) est forte (D et E). Quant à la formation du personnel logistique, elle est également très liée au profil du responsable logistique : volonté de transmettre, de favoriser la promotion interne, l'expérience sur le terrain dans le sens de « compagnonnage » dans quatre entreprises. La volonté de développer une politique de formation et le niveau de qualification des collaborateurs ne dépend pas du niveau de diplôme du responsable logistique. Par ailleurs, aucun des responsables logistiques interrogés ne fait partie d'association professionnelle car ils disent ne pas en ressentir « le besoin » ; toutefois, deux d'entre eux (A et B) ont développé des relations avec leurs homologues, fournisseurs ou transporteurs. Ces deux profils ont en commun une longue histoire dans l'entreprise (une trentaine d'années) ainsi qu'une forte volonté d'échanges sur les pratiques et les problématiques de la profession. Le champ d'action de la logistique est d'autant plus étendu que le responsable logistique a démontré ses capacités à fédérer ses équipes et à obtenir la confiance des supérieurs hiérarchiques ; ils se voient alors confier des responsabilités plus larges : pilotage global des approvisionnements, de la logistique aval, du transport par exemple. Deux entreprises sont dans ce cas (D et E).

« Donc j'ai débarqué chez E [...] « attendez messieurs les administrateurs, moi je vous propose de prendre les choses dans le bon ordre ; c'est d'abord de travailler sur l'organisation

en essayant de rebâtir ou de bâtir quelque chose qui tient la route [...] ». Ça a été accepté par E. Donc on a travaillé effectivement pendant 2 ans sur les aspects logistiques [...] et puis à un moment donné, s'est posée la question de créer la direction logistique [...]. Les achats sont arrivés fin 2006. [...] Bon, on m'a dit « dans les achats, il y a un peu de logistique », on m'a dit « est-ce que tu veux prendre ça » « pourquoi pas ? » ».

2.2. DISCUSSION

Les résultats de l'analyse des cinq entreprises étudiées font apparaître que toutes les composantes culturelles n'ont pas la même importance. Conformément à la littérature, la personnalité du fondateur ou du dirigeant impulse voire préserve une culture organisationnelle forte (4 cas sur 5), qui elle-même oriente les choix logistiques. Le poids de l'histoire ainsi que le déterminant familial exercent aussi une influence sur l'organisation logistique, y compris lors du recrutement d'un nouveau directeur logistique. Mais, étonnamment, on relève l'absence de lien entre certaines composantes et les déterminants logistiques : il s'agit de la culture régionale, la culture métier et la culture du secteur d'activité. Or, on aurait pu penser le contraire (Thévenet 1986, Chevrier 2000, Schneider et Barsoux 2003, Orsoni et Pérez, 2006). D'autres facteurs à l'inverse impactent l'évolution des structures logistiques : c'est le cas de la personnalité du responsable logistique. Ce dernier joue un rôle que d'aucuns pourraient trouver naturel mais qui reflète le pouvoir dont le responsable logistique bénéficie aujourd'hui au sein de l'entreprise, passant du rôle d'exécutant à celui de manager, voire de manager stratège. D'ailleurs plusieurs d'entre eux (3 sur 5) participent au comité directeur. Les travaux portant sur les compétences des managers logistiques (comme ceux de Bironneau et Le Roy, 2007) montrent bien l'évolution des compétences requises, passant de la maîtrise des techniques à la dimension managériale et stratégique. De façon aussi forte que le déterminant familial ou encore la personnalité du fondateur/dirigeant, la personnalité du responsable logistique, modelée par son vécu, influence directement l'organisation logistique.

CONCLUSION

Notre recherche, de nature empirique, est au croisement de deux champs peu explorés conjointement : la culture organisationnelle et la structure logistique ; ce qui en fait son originalité. Elle permet de ne pas tenir compte exclusivement des facteurs de contingence, comme la taille, mais ouvre des perspectives pour la compréhension des organisations logistiques : l'influence de certains déterminants de la culture organisationnelle a été mise en évidence. Un facteur non identifié dans la littérature étudiée a émergé singulièrement : il s'agit de la personnalité du responsable logistique. L'intérêt de notre recherche est aussi de nature managériale dans le sens où semble démontré que tant le secteur d'activité que la

culture métier ne cloisonnent pas les organisations logistiques. Cela signifie que les pratiques et les structures logistiques ne semblent pas présenter de spécificités telles qu'elles ne puissent être transposées d'une entreprise à une autre.

Bien évidemment, ces résultats demandent à être nuancés eu égard au nombre réduit d'entreprises étudiées ; ce qui se justifie par le caractère exploratoire de notre recherche. Elle appelle à être enrichie par d'autres études de cas qui pourraient ainsi conforter notre modèle.

Références

- Baligh, H.H. (1994), Components of culture: Nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure, *Management Science*, 4: 40, 1.
- Ballou R.H. (2004), *Business Logistics/Supply chain management*, New Jersey : Pearson Prentice Hall, 5th edition.
- Barney, J.B. (1986), Organizational Culture : Can it be a source of sustained competitive advantage, *Academy of Management Review*, 11: 3, 656-665.
- Bertrand, Y. (1991), *La culture organisationnelle*, Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Bhaskaran, S. et E. Gligorovska (2009), Influence of national culture on trans-national alliance relationships, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16: 1, 44-6.
- Bironneau L. et Le Roy B. (2007), Définition d'un modèle générique des compétences du responsable logistique, *Logistique et Management*, 15 : 2, 7-18.
- Cameron, K.S. et R.E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework*, Addison-Wesley.
- Chevrier, S. (2008), Gestion des équipes multiculturelles, in Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J.F., *Gérer en contexte interculturel*, Laval : PUL, 345-378.
- Chevrier, S. (2000), *Le management des équipes multiculturelles*, Paris : PUF.
- Chow G., T. Heaver et L. Henriksson (1995), Strategy, Structure and Performance : a framework for logistics research, *Logistics and Transportation Review*, 31 : 4, 285-308.
- Cooke, R. et D. Rousseau (1988). Behavioral norms and expectations. A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies*, 13, 245-273.
- Cooper M.C., L.M. Ellram, J.T. Gardner et A. Hanks (1997), Supply Chain Management : more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8 : 1, 1-14.
- D'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil.
- Dornier P.P. et M. Fender (2007), *La logistique globale et le supply chain management*, Paris : Eyrolles Editions d'organisation, 2ème édition.
- Dröge C. et R. Germain (1998), The design of logistics organizations, *Transportation Research. Part E, Logistics and transportation review*, 34 : 1, 25-37.
- Fabbe-Costes N. et M. Jahre (2008), Supply chain integration and performance: a review of the evidence, *International Journal of Logistics Management*, 19 : 2, 130-154.

Fabbe-Costes N. (2007), La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile, in Paché G. et A. Spalanzani (dir) La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques, Presses Universitaires de Grenoble, 19-43.

Godelier, E. (2009), La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ? Revue Française de Gestion, 192, 95-111.

Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2d ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill USA.

Hofstede G. (1980), Culture's Consequences: International differences in work related value, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Johannessen S. et O. Solem (2002), Logistics Organizations : ideologies, principles and practice, International Journal of Logistics Management, 13 : 1, 31-42.

Junbae Roh, J. ; P. Hong et Y. Park (2008), Organizational culture and supply chain strategy a framework for effective information flows, Journal of Enterprise Information Management, 21: 4, 361-376.

Lambert D.M., M.C. Cooper et J.D. Pagh (1998), Supply Chain Management : implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, 9 : 2, 1-19.

Larson P.D., R.F. Poist et Halldorsson A. (2007), Perspectives on logistics vs SCM: a survey of SCM professionals. Journal of Business Logistics, 28 : 1, 1-22.

Livolsi L. (2009), Le métier de supply chain manager et ses évolutions étudiées au travers d'une analyse des offres d'emploi, Publications ASLOG.

Livolsi L. (2001), L'influence des éléments contextuels, organisationnels et culturels dans la structuration des fonctions de l'entreprise. Une application à la fonction logistique Thèse soutenue sous la direction de Alain ROGER, Université de la Méditerranée, Faculté des Sciences Economiques et de gestion, Aix-Marseille II décembre.

Martin, J. (2002), Organizational Culture: Mapping the terrain, Thousand Oaks, CA : Sage.

Meier, O. (2008), Management Interculturel: Stratégie-Organisation-Performance. Paris: Dunod (3ème ed).

Mello, J. E. et T. P. Stank (2005), Linking firm culture and orientation to supply chain success, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 35 : 8, 542-554.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck.

Orsoni, J. et R. Perez (2006), *Le management méditerranéen : forme dépassée ou formule d'avenir ?* *Revue Française de Gestion*, 166, 95-100.

Ouimet, G. (2005), *Le pouvoir politique du dirigeant d'entreprise : perversité ou nécessité?* *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 30 : 1, 42-52.

Pesqueux, Y. (2004), *L'entreprise Multiculturelle*, Paris: L'harmattan.

Peters, T. et R. Waterman (1983), *Le prix de l'excellence*. Paris: Inter Editions.

Rodrigues A.M., T.P. Stank, D.F. Lynch (2004), *Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics*, *Journal of Business Logistics*, 25 : 2, 65-94.

Samii A.K. (2004), *Stratégie Logistique*. Paris : Dunod.

Schein E. H. (1983), *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, *Organizational Dynamics*, 5: 1, 3-28.

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed: 1992, San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, *Sloan Management Review*, 25: 2.

Schneider, S. et J. L. Barsoux (2003), *Management interculturel*. Paris, Pearson éducation.

Smircich, L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, n° 28, 339-358.

Stock G.N., N.P. Greis et J.D. Kasarda (1998), *Logistics, strategy and structure : a conceptual framework*, *International Journal of Operations and Production Management*, 18 : 1, 37-52.

Thévenet, M. (2003), *La culture d'entreprise*, Paris : Presses Universitaires de France.

Thévenet, M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation.

Thietard, R. A. et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod (3^{ème} éd.).

Tylor, E. D. (1871), *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. Volume 2, New York: Gordon Press (ed: 1974).

Viegas-Pires, M. (2008), *Culture de métier et intégration post fusion-acquisition*, *Gérer et comprendre*, 94 -57.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica.

Walters D. et G. Lancaster (2000), *Implementing value strategy through the value chain*, *Management Science*, 38 : 3, 160-178.

Weber, R.A. et C.F. Camerer (2003), *Cultural conflict and merger failure: An experimental approach*, *Management Science*, 49: 4.

Weick, K. E. (1987), Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, 29.