

Externalisation logistique et pratiques régressives en GRH : Trois propositions de recherche.

Gilles PACHÉ

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique
Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

RÉSUMÉ

Depuis une quinzaine d'années, les firmes industrielles et commerciales ont décidé de confier à des prestataires de services un certain nombre d'opérations liées à la régulation des flux de marchandises et d'informations associées, tout en se recentrant sur d'autres compétences-clés. Or, à la différence des Etats-Unis, il semblerait que l'externalisation logistique donne lieu en France à la prolifération de pratiques régressives en matière de GRH. Concrètement, de nombreux prestataires y procèdent à une segmentation du marché du travail (interne vs. externe) qui aboutit à la création de « nébuleuses » de sous-traitants de deuxième et troisième rangs vivant en lisière du droit social. L'article décrit les fondements de cette réalité souvent méconnue et suggère de tester, dans des travaux ultérieurs, trois propositions de recherche transversales à la GRH et au management logistique.

MOTS-CLÉS : *Compétences-clés, dualisation, externalisation, mix-social, transport routier.*

Les processus organisationnels de l'entreprise moderne sont l'objet de profondes transformations dont divers observateurs commencent désormais à prendre la vraie mesure. Le souci de flexibilisation des structures productives conduit, en effet, à la conclusion d'accords contractuels originaux liant des partenaires aux compétences complémentaires. Les réseaux coopératifs qui en découlent génèrent des phénomènes cumulatifs d'apprentissage largement plus efficaces que ceux issus de la logique patrimoniale des années soixante-dix.

Lorsque l'on examine attentivement les configurations de type réseau, on s'aperçoit qu'elles s'apparentent souvent à des stratégies de partenariat vertical plutôt qu'à des collaborations horizontales

[Bidault, 1988]. Le problème majeur est alors celui d'une coordination optimale des ressources le long des chaînes de valeur. Celle-ci dépend de l'étroite interpénétration des systèmes de gestion des différents partenaires, d'une part, de leur capacité à respecter des standards rigoureux en matière de qualité des produits et/ou des services rendus, de l'autre. D'où l'engouement pour les procédures de certification dont l'objectif est de valider un degré de qualité suffisant – y compris au niveau de la GRH – en préalable à tout accord contractuel.

Or, il faut en convenir, de nombreuses pratiques semblent contredire ce genre d'analyse normative. Certains acteurs des réseaux coopératifs tendent ainsi à adopter volontairement une approche régressi-

ve des ressources humaines, du moins pour une partie du collectif de travail. Elle consiste à stabiliser l'effectif salarié caractérisé par une faible substituabilité de savoir-faire, tandis que le reste de l'effectif relève d'un marché externe précarisé, parfois créé pour l'occasion (essaimage). Certes, une telle dualisation a été repérée dans les travaux pionniers de Doeringer et Piore [1971]. Sa généralisation rapide interpelle néanmoins le chercheur en Sciences de Gestion.

Les pratiques régressives semblent constituer aujourd'hui une marge de manœuvre à la disposition des acteurs d'un réseau coopératif en vue de faire face, au moindre coût, aux réajustements réguliers des conditions de l'échange. En s'appuyant sur un marché externe précarisé, il leur devient possible d'accroître le degré de réactivité de l'organisation, mais au prix d'une différenciation des modes de gestion du collectif de travail. Le tout est de savoir si cette différenciation est compatible avec l'objectif de qualité totale préalablement défini.

L'article souhaite illustrer ces divers points en se référant au cas particulier des prestataires de services qui se chargent, pour le compte de firmes en cours de « recentrage », de manager les activités de pilotage des flux de marchandises et d'informations associées. La prestation logistique cristallise, selon nous, toutes les contradictions d'un système de gestion qui repose sur une vision optimisatrice en matière de ressources matérielles, mais tolère (encourage ?) une régression sociale en matière de ressources humaines, notamment par un recours systématique à la sous-traitance en cascade. Nous suggérerons trois propositions de recherche sur ce thème, que des travaux à venir pourraient tester.

LES SEGMENTATIONS AU CŒUR DES STRATÉGIES DE RECENTRAGE

Les firmes occidentales connaissent, depuis une quinzaine d'années, de profondes mutations dans la façon de conduire les manœuvres censées leur assurer un avantage concurrentiel durable. Alors que les années soixante et soixante-dix ont été marquées par le triomphe des stratégies de croissance interne et externe [Paturel, 1978], les politiques actuelles prennent la forme d'un « recentrage » sur quelques compétences-clés (*core competencies*), tandis que dans le même temps, les compétences dites périphériques sont mobilisées auprès de fournisseurs et prestataires de services soigneusement sélectionnés. La prestation logistique semble fournir une illustration pertinente, bien que mésestimée, du propos.

Une problématique originale

Par delà les raisons, désormais fort connues, qui poussent à se recentrer, un nombre croissant de

publications académiques s'interrogent sur les activités composant le cœur stratégique de la firme. Pour certaines, les *core competencies* tournent autour de la R&D, pour d'autres du marketing et de la communication publicitaire... Une entreprise n'ayant pas mené un audit rigoureux de sa chaîne de valeur risque ainsi, si elle n'y prend garde, d'externaliser une partie de son cœur stratégique et, à l'inverse, de conserver une compétence périphérique mal maîtrisée.

Soucieux de proposer une grille d'analyse facilitant le processus de recentrage, Reve [1990] suggère de faire plutôt référence à ce qu'il dénomme des *core skills*. Selon lui, ces aptitudes-clés sont fortement corrélées à la présence d'actifs spécifiques permettant aux entreprises d'affirmer un positionnement singulier dans leur environnement concurrentiel. En faisant le tour des *core skills* envisageables (localisation à proximité d'une source de matière première, maîtrise technique d'une technologie de production innovante...), il devient alors possible de tracer les frontières efficaces de l'organisation à un moment donné de son histoire.

L'approche de Reve [1990] a pour avantage de s'inscrire dans une perspective dynamique qui souligne la non-permanence de telles frontières inter-organisationnelles. Un actif spécifique peut rapidement perdre cette caractéristique, par exemple suite à une innovation de rupture. Il s'ensuit des glissements continus au sein du cœur stratégique lui-même et, par voie de conséquence, un recours évolutif aux compétences externes.

Le succès du recentrage des entreprises industrielles et commerciales dépend, en définitive, de la qualité des prestations fournies par des acteurs avec lesquels existent de véritables *solidarités de chaîne*. Alors que l'accent a été mis, pendant longtemps, sur l'optimisation des flux de marchandises et d'informations à l'intérieur de l'organisation, il est dorénavant acquis que seule une optimisation globale le long des chaînes de valeur peut conduire à une amélioration du profil concurrentiel de tous les acteurs impliqués dans des relations d'échange. C'est du moins l'idée qui prévaut au management intégré de chaîne, connu dans les pays anglo-saxons sous le terme de *supply chain management* (SCM).

En première approximation, le SCM correspond à une vision holiste des opérations logistiques. Il sous-tend la formulation commune de procédures de gestion dans le double objectif d'augmenter le service client et de maîtriser les coûts de fonctionnement de la chaîne [Christopher, 1992]. Les firmes impliquées dans un SCM reconnaissent leur interdépendance mutuelle puisque chacun des partenaires, recentré sur son cœur stratégique, souhaite mobiliser – puis stabiliser – des compétences complémentaires que les autres détiennent.

L'un des cas les plus intéressants est sans doute celui des acteurs assurant la gestion des flux entre les maillons d'une chaîne de valeur. D'abord chargés d'un

certain nombre d'opérations de distribution physique, telles que le stockage ou la manutention, ils proposent aujourd'hui des activités para-industrielles (finition de production) et para-commerciales (maintenance de linéaires) qui rendent leur présence indispensable pour la réussite du processus de servuction [Paché, 1994]. Etudier les logiques d'action des prestataires de services logistiques pourrait ainsi éclairer d'un jour nouveau les implications humaines du recentrage.

Le cas des prestataires de services logistiques

Il est habituellement entendu qu'une fois stabilisées les relations d'échange avec les chargeurs, les prestataires ont une totale liberté dans l'organisation de leur prestation de services. Ce qui compte en effet pour les clients industriels et commerciaux, c'est la qualité du processus global de servuction, et non celle des diverses activités logistiques prises une à une. La négociation achat porte ainsi sur un « service complet » de distribution physique ou d'approvisionnement, voire des deux.

Par contre, si l'on se place du côté des prestataires, ce « service complet » est bien constitué de *composantes modulaires* relativement indépendantes. Plus exactement, la logistique apparaît comme une « méga-compétence » s'appuyant sur un ensemble de savoirs et de technologies de base [Hamel et Prahalad, 1995]. Certains conditionnent directement l'efficacité perçue du processus de servuction et participent à la différenciation par rapport aux concurrents, tandis que d'autres paraissent secondaires, notamment parce qu'ils ne recèlent aucun savoir-faire particulier... et que le marché propose des alternatives moins coûteuses. La prestation de services logistiques peut donc être segmentée sur la base d'un critère objectif : la participation de chacune des composantes modulaires à la valeur ajoutée.

Cette segmentation « technique » s'apparente fortement à l'approche développée par Wright *et al.* [1994] dans le champ de la GRH. D'après les auteurs, les individus contribuent de façon hétérogène à la valeur de la firme lorsque l'on évoque leurs compétences entendues comme agencement de connaissances, de capacités et d'aptitudes. Les équipes dirigeantes peuvent alors jouer sur deux registres antagoniques : soit valoriser la cohésion du tout, en mettant en exergue la complémentarité des compétences ; soit exacerber les différences afin de maintenir une puissante emprise sur l'organisation. L'analyse paraît particulièrement stimulante pour comparer les trajectoires des prestataires de services logistiques en France et aux États-Unis.

Pour les prestataires américains, la gestion du « service complet » est perçue comme un tout. Aucune des composantes modulaires n'est soumise *a priori* à un traitement discriminatoire en matière de mix-social, au sens que lui donne Mahé de Boislandelle [1994]. Les équipes dirigeantes optent plutôt pour une combinaison harmonieuse d'actions complémentaires

et coordonnées portant sur l'emploi (recrutement, gestion des effectifs...), les rémunérations (salaires, intéressement...), la valorisation (conditions de travail, formation, gestion de carrières...) et la participation (information, styles de management...). Ainsi, la satisfaction des chauffeurs face aux conditions et au contenu du travail fait l'objet d'une attention particulière. En effet, on sait fort bien outre-Atlantique qu'une insatisfaction persistante entraînera une augmentation du *turn-over* susceptible de nuire à la qualité du processus de servuction [Richard *et al.*, 1994].

Les positions des prestataires français sont d'une toute autre nature. Pour la plupart d'entre eux, la différenciation entre les composantes modulaires justifie un traitement spécifique des diverses parties prenantes. Au centre du dispositif GRH se placent les personnels chargés des activités à haute valeur ajoutée, celles qui garantissent la pérennité des relations contractuelles nouées avec les chargeurs. Ils constituent un véritable *marché interne du travail* dont sont exclus les autres personnels et plus précisément les roulants. Ce marché interne du travail obéit à des règles limitatives neutralisant la loi de l'offre et de la demande, mais permettant en contrepartie de bénéficier d'un apprentissage organisationnel régulier, source d'efficacité et de productivité [Favereau, 1989].

Proposition n° 1. *En créant un marché interne du travail axé sur les activités à haute valeur ajoutée, les prestataires de services logistiques français confortent le caractère idiosyncrasique de leurs investissements matériels et humains. Ils en escomptent une stabilisation de la collaboration engagée avec les chargeurs dans le cadre d'un SCM.*

Le concept de marché interne est d'ailleurs explicitement repris par Galambaud [1992] qui y voit l'une des principales manifestations de la régression sociale se propageant dans les économies occidentales. Abandonnant les populations à faible valeur stratégique, les DRH se focalisent sur la gestion d'un noyau humain à fort potentiel. En cela, ils réfutent l'entreprise comme organisation et, plus encore, l'idée même de collectif de travail homogène.

Selon nous, cette analyse s'applique directement aux prestataires français pour qui la segmentation « technique » du processus de servuction est un préalable naturel à la segmentation « humaine ». La formulation de choix politiques discriminatoires en matière de GRH y conduit à l'institutionnalisation de pratiques régressives dont le but avoué est de profiter au maximum de la flexibilité offerte par le marché de la sous-traitance.

VERS UNE RÉGRESSION SOCIALE INSTITUTIONNALISÉE ?

Régresser, nous dit la psychologie expérimentale, c'est renouer avec un comportement correspondant à un répertoire d'activités acquises antérieurement par l'individu, mais qui avaient été remplacées par d'autres, plus adaptées. Sur le mode de l'analogie, tout se passe comme si certaines entreprises déployaient, elles aussi, des stratégies issues des heures obscures du capitalisme industriel naissant. La régression sociale induite remet fortement en question le fondement des discours pseudo-fédérateurs sur la qualification de tous les acteurs impliqués dans un SCM.

La politique d'emploi, miroir de l'entreprise éclatée

Il semble désormais acquis, chez les prestataires français, que l'acheminement des marchandises – la traction – ne recèle aucune compétence particulière en matière de connaissances, de capacités et d'aptitudes, du moins par rapport aux autres activités liées à la gestion des flux (entreposage, préparation de commandes...). La volonté de stabiliser les personnels roulants est ainsi de plus en plus ténue, d'autant que la baisse continue du prix du transport routier favorise un recours systématique à la solution de l'affrètement. Les politiques de désengagement de la traction qui en résultent conduisent à la création de nébuleuses d'artisans-transporteurs vivant dans l'ombre (et sous la coupe) de quelques puissants prestataires [Paché, 1996].

Bref, l'externalisation logistique repose sur un double marché de la sous-traitance, l'un primaire et l'autre secondaire. Le *marché primaire* associe le donneur d'ordres et des partenaires de premier rang (des fournisseurs « chefs de file » ou des prestataires de services logistiques). Le *marché secondaire* lie, à son tour, les partenaires de premier rang à des sous-traitants de deuxième et troisième rangs. Or, d'après Baudry [1994], ces deux marchés de la sous-traitance correspondent très exactement à deux marchés du travail aux modes de fonctionnement asynchrones. Alors que le marché secondaire, de nature concurrentielle, est marqué par un *turn-over* élevé, le marché primaire se fonde sur un facteur travail quasi-fixe, la relation contractuelle s'inscrivant dans la durée. Il se présente, par conséquent, comme une extension du marché interne hors des frontières légales de l'entreprise.

L'une des caractéristiques majeures du marché primaire est de s'appuyer sur des règles limitatives pouvant aboutir à un échange de compétences au niveau des ressources humaines, et ce pour accroître l'efficacité du processus de servuction. Ainsi, au Japon, certains salariés des grands donneurs d'ordres sont spécialisés dans des fonctions d'assistance et de conseil à destination des partenaires de premier rang. Mieux, des interventions ponctuelles et des prêts de personnel y ont régulièrement lieu lors de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie [Lecler, 1991].

Le marché secondaire obéit, quant à lui, à une logique inverse. Ce qui compte, c'est de faire face aux fluctuations de l'environnement sans avoir à supporter les rigidités de l'emploi. Autrement dit, le marché secondaire, totalement ou partiellement extériorisé, maintient un volant de flexibilité que ne peut plus offrir un marché interne (ou primaire) de nature bureaucratique. Ce faisant, il cherche à introduire l'efficacité par la concurrence plutôt que par la coopération.

L'externalisation logistique se conforme à un schéma d'évolution comparable, mais qui exacerbe des pratiques régressives en matière de GRH. Concrètement, les prestataires ont choisi de se désengager de l'activité d'acheminement des marchandises en la confiant à des artisans-transporteurs (Cf. *supra*). Comme ils ne dirigent pas directement le travail des chauffeurs, ils ne peuvent donc être tenus pour responsables de ses conditions d'exécution, position couramment admise en droit social [Morin, 1994]. Le non-respect de la législation sur les temps de conduite et de repos se traduira ainsi par des sanctions à l'encontre du transporteur routier, même si les exigences du prestataire de services logistiques en sont à l'origine.

Hélas, il faut admettre que de tels excès sont monnaie courante en France, en grande partie parce que les artisans-transporteurs cherchent à maximiser l'utilisation du matériel roulant pour assurer la survie de leur entreprise. Le nivellement par le bas du prix de la traction tend effectivement à réduire le niveau des recettes, sauf à accepter toutes les propositions de traction émanant des prestataires. Ceux-ci auront alors beau jeu de mettre en concurrence les affrétés les uns par rapport aux autres, au mépris de toute dimension « sociale » dans la gestion du collectif de travail.

Proposition n° 2. *Les prestataires de services logistiques tendent à s'insérer, en tant que partenaire de premier rang, dans le marché interne formé par des entreprises industrielles et commerciales qui se sont recentrées. Afin de conserver une capacité d'adaptation suffisante, ils recourent en cascade à un marché externe précarisé pour l'activité d'acheminement des marchandises.*

Noyaux, couronnes et périphéries

Les trajectoires stratégiques induites par l'externalisation logistique nous paraissent illustrer de façon pertinente l'analyse de Mahé de Boislandelle [1993], enrichie par celle de Louart [1994], selon laquelle les entreprises séparent désormais la main d'œuvre en deux sous-populations, un noyau dur à forte gestion et une couronne – ou une périphérie – de moindre gestion :

- Dans le noyau dur, on retrouve les « fidèles » de l'entreprise qui bénéficient de l'entière confiance du dirigeant, et dont l'avenir est plus ou moins garanti par le biais d'un contrat oral de stabilité.

- Par contre, dans la couronne est rassemblé un ensemble hétérogène de catégories d'individus, soit en situation précaire (contrat à durée déterminée, travail temporaire), soit en position d'externalité (salariés des sous-traitants), soit les deux à la fois.

L'analyse s'applique parfaitement aux prestataires français. Le noyau dur à forte gestion y est constitué des personnels sédentaires affectés au management des opérations hors traction, les *core skills* en quelque sorte : gestion des stocks, préparation des commandes, constitution de lots promotionnels... Quant à la couronne/périphérie, elle est occupée par les personnels roulants de faible qualification, sans motivation ni information.

L'existence de formes « astucieuses » de dépendance économique dans laquelle certains prestataires de services logistiques maintiennent leur réseau d'affrétés confirme le caractère structurel de la segmentation en œuvre. L'exemple le plus significatif est celui des *contrats d'affrètement exclusif* qui se multiplient ici et là [Moussat, 1993]. Les artisans-transporteurs ne possédant dans ce cas aucun moyen de production (loué à l'entreprise cliente), ils assurent simplement la fourniture d'un temps de conduite et de manutention au gré des besoins !

Le plus grave, c'est que le réseau d'affrétés est sans cesse renouvelé par le biais de pratiques d'essai-erreur, étape ultime de la régression sociale dans le secteur. De nombreux chauffeurs sont ainsi encouragés par leur propre employeur – le prestataire – à s'établir à leur compte en achetant le véhicule qu'ils conduisent habituellement. De ce point de vue, la création de petites entreprises de transport ne relève que rarement de l'innovation. Elle apparaît plutôt comme la dernière carte à jouer dans des situations d'impasse professionnelle (menace de licenciement, plafonnement de carrière et de rémunération chez le prestataire...), carte qui ne réclame en outre que de faibles ressources financières [Bredeloup, 1991].

L'essai-erreur contribue au maintien d'une « armée de réserve » de tractionnaires dont les statistiques annuelles du Ministère des Transports donnent une juste mesure. Entre 1986 et 1992, le nombre d'entreprises du secteur des transports routiers a fortement progressé, passant de 28.900 à 38.900 unités. Or, la proportion des entreprises occupant moins de six salariés est restée quasi-identique : 76,1 % en 1986, 77,4 % en 1992. Les prestataires de services logistiques ont par conséquent toute latitude pour solliciter tel affrété, avant de l'abandonner, puis le solliciter à nouveau... s'il accepte une révision à la baisse de ses tarifs. Y parvenir revient, la plupart du temps, à ne plus respecter les temps de conduite.

De telles pratiques régressives en matière de GRH devraient sans doute se pérenniser à moyen terme. En effet, elles s'appuient sur un mythe puissant, celui du

camionneur qui devient propriétaire d'un véhicule puis finit par se trouver à la tête d'une flotte [Mauny, 1990]. Certes, ce mythe n'est plus valide aujourd'hui. Il reste toutefois utilisé par les prestataires qui profitent de la soif d'indépendance des routiers pour maintenir une compétition suffisante au sein du réseau d'affrétés.

Proposition n° 3. *Les prestataires de services logistiques tolèrent, voire suscitent explicitement la régression sociale dans le transport routier de marchandises en maintenant leurs affrétés dans une situation de totale dépendance économique. Leur stratégie confirme la validité du modèle de segmentation du marché de la sous-traitance sur la base de formes différenciées de GRH.*

Une méthodologie pour explorer les pratiques régressives

On le constate, la dualisation du marché du travail (et de la sous-traitance) est au cœur de l'externalisation logistique telle qu'elle est pratiquée en France. La non-intégration de la fonction traction par les prestataires de services logistiques pose évidemment de nombreuses questions. La principale concerne les implications organisationnelles de la régression sociale sur le SCM. Pour se maintenir dans un réseau d'affrétés, les artisans-transporteurs vont privilégier une approche « productiviste » censée réduire leurs coûts d'exploitation. Il pourrait s'ensuivre des dysfonctionnements majeurs conduisant à une dégradation du niveau de service rendu aux chargeurs.

Conscients de ce danger, certains prestataires ont compris que l'heure était venue d'étendre le marché interne vers les affrétés lorsque l'efficacité perçue du processus de servuction est conditionnée par l'activité d'acheminement des marchandises. C'est le cas des livraisons de grandes surfaces qui, de plus en plus souvent, donnent lieu à des rendez-vous préalables. Ceux-ci doivent impérativement être respectés au risque de voir les produits refusés et/ou des sanctions financières appliquées par le distributeur. La connaissance partagée des procédures logistiques nécessaires au bon déroulement des transactions paraît alors incompatible avec une mise en concurrence systématique des artisans-transporteurs. A l'image de la gestion des systèmes industriels, des temps d'apprentissage insuffisants dus à l'instabilité des équipes de travail nuiront au respect des standards de qualité, compromettant par là l'avenir de l'entreprise [Paraponaris, 1994].

L'extension du marché interne vers certains affrétés montre ainsi que la politique d'emploi dépend de la base de compétitivité sur laquelle s'appuie le prestataire de services logistiques et, plus globalement, toute firme. Lorsqu'il y a recherche d'avantage concurrentiel par les coûts, le personnel salarié est perçu comme une charge dont il faut réduire le poids. Il est alors question de précarisation, de déqualification, voire d'évitement de main d'œuvre. A l'opposé,

quand une entreprise fonde son avantage concurrentiel sur un meilleur service, l'intégration des ressources humaines devient indispensable pour personnaliser les relations avec la clientèle et la fidéliser [Mahé de Boislandelle, 1993].

La diffusion des exigences de qualité de service devrait dès lors conduire à une reformulation des politiques d'externalisation, avec une progressive dissolution des particularismes au niveau de la GRH. Un tel raisonnement ne s'applique cependant que pour une partie des sous-traitants de deuxième et troisième rangs, ceux qui ont su se doter d'une compétence essentielle au déroulement du processus de servuction. Tous les affrétés sont loin d'être dans cette situation.

Il paraît donc urgent d'expérimenter *in vivo* les trois propositions énoncées dans l'article pour mieux évaluer les tendances en oeuvre et leurs perspectives d'évolution. La méthodologie de validation sans doute la plus appropriée est une approche dyadique des relations contractuelles nouées entre donneurs d'ordres, prestataires de services logistiques et affrétés. Plus précisément, nous suggérons une étude simultanée de deux types de dyades : l'une concernant les donneurs d'ordres et les prestataires, l'autre les prestataires et les affrétés. La construction de la première dyade devrait permettre de tester les propositions n° 1 et n° 2 (en partie), et la construction de la seconde dyade les propositions n° 2 (en partie) et n° 3.

Pour chacune des dyades, il s'agira d'analyser, à partir d'études de cas approfondies, les conditions objectives d'organisation de l'échange le long des chaînes de valeur. Dans la mesure où le contrôle des événements n'est pas nécessaire, et que ceux-ci restent contemporains, l'étude de cas se présente effectivement comme une alternative satisfaisante, notamment par rapport aux études historiques ou aux observations participantes [Yin, 1994]. Elle permet ainsi de reconstituer pas à pas les étapes des trajectoires stratégiques en répondant aux deux questions capitales : « comment ? » et « pourquoi ? ».

Enfin, il semblerait opportun de sélectionner deux terrains d'investigation typés pour lesquels les comportements des donneurs d'ordres sont fortement différenciés : la grande distribution alimentaire et le textile-habillement. Le choix de la grande distribution alimentaire se justifie par le fait que ses exigences logistiques sont dorénavant de moins en moins compatibles avec les pratiques régressives en GRH, ainsi qu'on l'a noté. Le secteur d'activité s'oppose en cela à la filière textile-habillement où le *moins-disant* remporte encore de nombreux marchés transport [Paché, 1995], souvent au détriment des conditions humaines de leur exécution. Une telle approche comparative devrait être riche d'enseignements quant aux facteurs explicatifs des divergences constatées.

CONCLUSION

L'externalisation logistique n'est pas le fruit d'une conjoncture économique poussant les chargeurs à s'adosser à des spécialistes reconnus de la gestion des flux pour accompagner leur développement. Au contraire, elle témoigne d'une profonde transformation des processus organisationnels, à savoir l'émergence de réseaux coopératifs qui associent durablement et étroitement des partenaires aux compétences complémentaires autour d'un projet productif commun.

La GRH occupe, en principe, une place centrale dans la nouvelle logique en oeuvre. En effet, la capacité de mobiliser les hommes et de catalyser leurs savoir-faire participe sûrement à la réussite du projet productif. Le cas des prestataires français montre que cette position paraît irénique dans la mesure où la segmentation/dualisation du marché du travail, induisant des pratiques régressives tenaces, est vue comme un véritable levier stratégique, et non comme un pis-aller transitoire.

Par delà le constat d'un tel paradoxe, il reste à explorer ses implications sur le SCM en répondant à la seule question vraiment importante : pourra-t-on concilier encore longtemps qualité totale, d'un côté, et régression sociale, de l'autre ? Sans doute pas, et ceci pour au moins deux raisons :

- Les artisans-transporteurs poussés au désespoir risquent de se révolter en paralysant, comme ils l'ont déjà fait au début de l'été 1992, des systèmes logistiques adeptes du flux tendu, et donc très vulnérables à la moindre rupture de chaîne ;

- Les autres usagers des infrastructures routières, lassés des effets nocifs de la sous-traitance en cascade (accidents dus au non-respect des temps de conduite), exerceront à l'avenir une pression accrue sur les Pouvoirs publics pour que ceux-ci légifèrent de plus en plus durement vis-à-vis des donneurs d'ordres.

C'est l'idée sous-jacente qui prévaut à l'élaboration, au premier semestre 1995, du Contrat de Progrès du transport routier de marchandises. Selon ses initiateurs, l'activité doit effectivement connaître une profonde mutation pour en faire une véritable industrie de service. Ceci passe notamment par la définition de nouvelles règles économiques, juridiques et sociales, une meilleure formation des conducteurs (doublée d'un rigoureux contrôle de leurs temps de service) et, enfin, un renforcement des conditions d'accès à la profession.

Mais ce n'est pas tout. Le Contrat de Progrès préconise également l'application d'une palette de sanctions s'inspirant de la Loi sur la sous-traitance de décembre 1992. Le principe d'*implication du donneur d'ordres*, et plus seulement du simple exécutant du transport, est désormais acquis, en particulier lorsque

la vie d'autrui est mise en danger. Il devrait en résulter une clarification des relations contractuelles, la responsabilité des différents opérateurs étant clairement identifiée. Reste à savoir s'il sera aisé de faire admettre aux prestataires de services logistiques et aux chargeurs un tel « ajustement par le haut », et les coûts qu'il ne manquera pas de générer à moyen terme...

REMERCIEMENTS

L'auteur remercie Henri Mahé de Boislandelle, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université des Sciences et Techniques du Languedoc (IAE de Montpellier), ainsi que l'évaluateur anonyme #4, pour leurs judicieuses remarques sur des versions antérieures de l'article.

Références bibliographiques

- Baudry, B. [1994], Segmentation du marché du travail et segmentation du marché de la sous-traitance: une étude de la firme-réseau, *Revue d'Economie Politique*, Vol. 104, n° 1, pp. 77-95.
- Bidault, F. [1988], *Le champ stratégique de l'entreprise*, Paris : Editions Economica.
- Bredeloup, S. [1991], Et si la création d'entreprise de transport restait un terrain à défricher ? *Recherche Transports Sécurité*, n° 29, pp. 47-56.
- Christopher, M. [1992], *Logistics and supply chain management*, London : Pitman Publishing.
- Doeringer, P., et Piore, M. [1971], *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington (MA) : Heath & Co.
- Favereau, O. [1989], Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, Vol. 40, n° 2, pp. 273-328.
- Galambaud, B. [1992], Gestion des hommes et régression sociale, in Louart, P., Ed., *Actes du 3ème Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Lille : Institut d'Administration des Entreprises, pp. 342-344.
- Hamel, G., et Prahalad, C.K. [1995], *La conquête du futur*, Paris : InterEditions.
- Lecler, Y. [1991], Les fournisseurs/sous-traitants japonais : quasi-ateliers ou partenaires de leurs donneurs d'ordres ?, *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n° 2, pp. 137-162.
- Louart, P. [1994], La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes, *Revue Française de Gestion*, n° 98, pp. 79-94.
- Mahé de Boislandelle, H. [1993], *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Paris : Chotard Editeurs.
- Mahé de Boislandelle, H. [1994], Le management politique des ressources humaines : dépendance et mix-social, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 20, pp. 141-159.
- Mauny, P. [1990], Les routiers, une communauté professionnelle ? *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 16, pp. 103-117.
- Morin, M.-L. [1994], Sous-traitance et relations salariales : aspects de droit du travail, *Travail et Emploi*, n° 60, pp. 23-43.
- Moussat, A. [1993], Sous-traitance et transport routier de marchandises, *Travail*, n° 28, pp. 97-110.
- Paché, G. [1994], *La logistique : enjeux stratégiques*, Paris : Vuibert Entreprise.
- Paché, G. [1995], L'achat transport : d'un marketing inversé à une stratégie logistique ? *Décisions Marketing*, n° 4, pp. 55-61.
- Paché, G. [1996], Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration, *Revue Internationale PME*, Vol. 9, n° 1, à paraître.
- Paraponaris, C. [1994], *La gestion de l'emploi soumise aux difficiles apprentissages de la gestion industrielle*, Communication au Colloque « Sciences de gestion et problèmes de l'emploi », Lille : Institut d'Administration des Entreprises, septembre.
- Paturel, R. [1978], *Croissance interne et croissance externe des entreprises : l'exemple français de la période récente*, Thèse de Doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion, Paris : Université Paris I-Panthéon Sorbonne.
- Reve, T. [1990], The firm as a nexus of internal and external contracts, in Aoki, M., Gustafsson, B., et Williamson, O., Eds., *The firm as a nexus of treaties*, London : Sage Publications, pp. 133-161.
- Richard, M., LeMay S., Taylor, G., et Turner, G. [1994], An investigation of the determinants of extrinsic job satisfaction among drivers, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 5, n° 2, pp. 95-106.
- Wright, P., McMahan, G., et McWilliams, A. [1994], Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, n° 2, pp. 301-326.
- Yin, R. [1994], *Case study research : design and methods*, London : Sage Publications, 3rd ed.