



DISCUSSION ET DOMINATION

Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique

PAR MATHIEU DETCHESSAHAR

Laboratoire d'Analyse en Gestion des Organisations de Nantes (LAGON) - Faculté des Sciences économiques et de gestion

Traditionnellement perçu comme archaïque, misogyne, peu producteur de richesses, le secteur du transport routier de marchandises est aujourd'hui en pleine mutation. Sous l'effet combiné de la déréglementation et de l'apparition d'une demande de services transport élargie émanant des chargeurs, on a assisté, ces quinze dernières années, à une profonde évolution de la structure de ce marché, des modes de gestion des entreprises et du recrutement social du secteur. Deux logiques de coordination des échanges se développent désormais de façon concomitante sur ce marché, la première, d'apparition récente et d'essence coopérative : la discussion ; la seconde, plus classique et porteuse d'importants effets régressifs : la domination.

Le secteur et les entreprises de transport routier de marchandises présentent au public deux visages très contrastés : celui des routiers luttant, en bloquant nos routes, contre un système d'exploitation qu'ils donnent à voir au public comme

quasi-féodal et celui des personnels sédentaires de l'entreprise de transport dont le niveau de diplômes augmente, dont la population se féminise et qui disposent d'un matériel de travail de plus en plus sophistiqué. Les salles de production des

entreprises de transport routier modernes offrent, en effet, un spectacle en totale rupture avec l'image archaïque et « virile » du secteur. Ce sont des espaces le plus souvent décloisonnés, au sein desquels évoluent des opérateurs (et des opératrices) de production disposant d'un ou plusieurs téléphones sophistiqués, de moyens informatiques interconnectés, de logiciels d'aide à la décision, de matériels de lecture optique des documents de transport ... L'exploitant prend lui-même ses décisions de production en collaboration étroite avec ses collègues - exploitants, commerciaux, gestionnaires d'entrepôts, affréteurs... - et ses clients, avec lesquels il est souvent en contact plusieurs fois par jour. Bref, l'exploitant déploie une intense activité communicationnelle.

D'où vient une telle dualité ? Comment s'explique la coexistence entre des opérateurs de plus en plus instrumentalisés, inféodés à leur base sédentaire (les chauffeurs), et des opérateurs dont le principal outil de production devient la communication (les opérateurs sédentaires). Comment comprendre que se développe au sein d'un secteur à la tradition communautariste bien établie et à l'identité collective « transport » très structurée un clivage - de nature taylorienne - de plus en plus infranchissable entre deux types d'acteurs, deux collectifs de travail ?

Pour répondre à ces questions, il n'est pas possible de faire l'économie d'un détour par l'histoire récente du secteur du transport routier de marchandises (TRM). En effet, le TRM a connu, au cours des années 80, de profondes mutations. La plus immédiatement perceptible pour un regard extérieur est la déréglementation qui, intervenue en plusieurs phases sur les quinze dernières années, a bouleversé le cadre réglementaire d'exercice de l'activité transport. Cette libéralisation du TRM (décontingement et libéralisation tarifaire) a ouvert aux transporteurs dominants de nouvelles marges de manœuvre stratégiques au moment où les chargeurs, traversant une phase profonde de restructuration, étaient à la recherche de prestataires performants susceptibles d'accompagner et de soutenir leurs mutations. Dans ce contexte, la déréglementation est plus l'élément permettant le changement qu'elle n'en est réellement le moteur.

C'est pourquoi nous proposons de concentrer l'analyse sur les évolutions récentes de la demande de service de transport. Celle-ci a évolué vers une demande élargie de prestations - communément appelées prestations logistiques - obligeant les transporteurs à faire évoluer leur métier d'origine. Dans ce nouveau cadre, les critères de choix du prestataire délaissent le prix au profit de la qualité du service rendu. Nous tenterons d'expliquer en quoi l'entrée du marché de la prestation logistique en « économie de la qualité » [L. Karpik 1989, 1995 ; C. Musselin 1996] modifie les processus régulant la rencontre entre l'offre et la demande et conduit à une recomposition tant du

secteur que des organisations de transport routier de marchandises.

Nous proposons d'étudier la dynamique relationnelle et concurrentielle du nouveau marché de la prestation logistique à la lueur du concept d'espace de discussion [M. Detchessahar, 1997, 1998b]. Cet espace doit servir de cadre aux opérations de construction et d'ajustement permanent des prestations entre les cocontractants. Espace d'échange d'information et de confrontation des opinions productives, il est le lieu privilégié d'élaboration de normes communes de qualité, c'est-à-dire de critères communs d'évaluation et d'appréciation des prestations. L'espace de discussion apparaît aujourd'hui comme le principal « support de coordination » [O. Biencourt, 1996] autour duquel se stabilise le marché de la prestation logistique et s'organisent les relations de domination. Les entreprises de transport/logistique, et à l'intérieur de chacune d'elles, les acteurs qui ont accès à la discussion avec leurs chargeurs, entrent dans une logique d'échange plus équilibrée avec ces derniers dans laquelle la dimension politique est importante. Dans le même temps, les entreprises et les acteurs qui en sont exclus sont renvoyés à une logique d'action purement instrumentale dont les seuls facteurs de régulation sont les coûts et leurs corollaires, les prix.

VERS UNE ÉCONOMIE DE LA QUALITÉ

Au cours des années 80, la mise en tension progressive des flux industriels et commerciaux entraîne pour le chargeur trois conséquences majeures en matière de gestion des flux de marchandises : les transports à effectuer sont connus de façon de plus en plus tardive, la taille des lots transportés décroît rapidement (on envoie plus souvent des chargements moins importants) et le respect des délais de livraison et d'approvisionnement conditionne l'efficacité globale du système productif. D'autre part, la recherche constante d'économie d'échelle pousse à la spécialisation des sites de production qui, ne fabriquant plus qu'un petit nombre de produits ou ne réalisant qu'un nombre réduit de phases du cycle de production du produit final, voient leurs flux d'approvisionnement et leurs flux de distribution s'intensifier considérablement. Une gestion optimisée des transports suppose désormais de créer des points de massification des flux (entrepôt ou plate-forme) sur la zone géographique d'approvisionnement et distribution de l'entreprise. Dans ces conditions, le transport devient de plus en plus une affaire de spécialistes capables de gérer la flexibilité induite par une annonce retardée des transports, de construire des tournées économiquement optimi-

sées en combinant plusieurs clients au sein d'une même unité de charge (le plus souvent le camion) et d'assurer une gestion efficace des entrepôts ou des simples plate-forme de massification des flux. Ceci explique que l'on ait assisté au cours des années 80 à une baisse significative du transport en compte propre au profit du transport pour compte d'autrui, c'est-à-dire à l'externalisation d'une partie plus ou moins importante des opérations logistiques.

Modes	1980	1994
SNCF	11,3	8,4
Route, dont	83,6	88,1
Compte d'autrui	30,1	44,4
Compte propre	53,4	43,7
Navigation fluviale	5,1	3,5

Pour gérer des dossiers logistiques complexes, le chargeur recherche sur le marché un

potentiel de qualité (sécurité / flexibilité), et pas seulement une potentialité de réduction de coûts [P-P. Dornier, 1991 ; K. Farahbad, L. Logan, 1992 ; G. Biseau, 1996]. Tant que sa demande se limite à une réduction des coûts de traction, prestation banalisée, il possède un indicateur objectif et accessible permettant une lecture rapide et fiable du marché : le prix. Dans ces conditions, les chargeurs peuvent se dispenser d'entretenir une relation directe et personnelle avec leurs transporteurs et ils ont le plus souvent recours à des intermédiaires (les auxiliaires de transport) qui n'effectuent pas eux-mêmes la prestation mais remplissent les formalités administratives liées au transport... Bref, les chargeurs peuvent faire l'économie de la discussion avec leur prestataire. Le processus de construction de la chaîne logistique est alors assez fruste : la délégation se fait au profit d'organisations susceptibles d'abaisser le coût de production total grâce à des économies d'échelle, à des effets d'expérience ou, dans le secteur du transport routier, par la fraude à la législation routière ou, encore, par pure et simple méconnaissance de ses

Le TRM a connu une déréglementation qui a ouvert aux transporteurs dominants de nouvelles marges de manœuvre stratégiques au moment où les chargeurs étaient à la recherche de prestataires performants susceptibles d'accompagner et de soutenir leurs mutations.

*Tableau 1
Évolution de la part de marché des différents modes (1980 et 1994)*

*M. Bernadet,
le Transport routier de marchandises,
Economica, 1997.*



coûts de production. Dans cette perspective, il est toujours possible de définir, sans coûts de recherche excessifs, un « *one best way* ». Il correspond à la solution qui minimise le coût total du système, soit la somme des coûts des différentes fonctions assumées. Ce système a dominé le secteur pendant de nombreuses années [Dupuy, Thoenig, 1985].

Dans le cadre d'une recherche de qualité portant sur un ensemble de prestations complexes, le chargeur est confronté à une situation toute différente. Seul le prestataire dispose d'informations pertinentes sur la qualité de ses prestations et de son organisation. Tout comme sur le marché des « *lemons* » – voitures d'occasion – analysé par G. Akerlof [1970], le chargeur doit échanger sous condition d'incertitude sur la qualité des produits consécutive à l'asymétrie d'informations caractérisant la structure du marché : le prestataire dispose d'une information qu'il peut ne pas dévoiler. L'opacité du marché est accrue par deux autres caractéristiques de l'échange logistique : l'indétermination du produit et le différé de l'évaluation.

La première renvoie au fait que la prestation logistique – ses spécificités, son ingénierie, ses problèmes – ne peut que rarement être déterminée à l'avance : elle dépend très largement de la rencontre et de l'articulation entre le système de gestion du chargeur et celui du prestataire. Les cahiers des charges se construisent plus en marchant qu'ils ne se figent de façon définitive au début de la relation.

La seconde caractéristique de la transaction logistique découle en grande partie de la première. L'indétermination de la prestation conduit les chargeurs à acheter sur le marché une potentialité dont la valeur réelle, largement indéterminée et incomplète au moment de la transaction, ne pourra être fixée qu'à l'usage, c'est-à-dire longtemps après l'acte d'achat. Dès lors, l'économie du marché de la prestation logistique s'oriente vers une économie de la qualité dans laquelle le choix des chargeurs ne peut s'établir que sur la base d'un jugement ou d'un pari dont la validité dépend des signaux émis par les transporteurs et de la connaissance du marché accumulée par les chargeurs (expériences passées avec le transporteur, réputation, etc.) [L. Karpik, 1989 et 1995].

Bien évidemment, l'environnement commercial du prestataire a réagi à cette évolution et a tenté d'imposer une nouvelle clef de lecture du

marché permettant de réautomatiser les échanges et de maintenir ainsi les prestataires dans un rapport de domination défavorable. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, les transporteurs ont développé, sous la pression de leurs chargeurs, des programmes d'assurance qualité. Ces programmes aboutissent à l'obtention d'une norme internationale de qualité - certification ISO 9002 délivrée par l'AFAQ - que certains transporteurs innovants détiennent depuis 1994.

En contraignant les prestataires à révéler la qualité « réelle » de leurs prestations, ces normes doivent permettre une meilleure lisibilité du marché. Ce mécanisme d'objectivation est censé lever l'incertitude sur la qualité des prestations logistiques en créant un système public d'information, l'organisme certificateur jouant dans les échanges le rôle de tiers garant. Cependant, les informations divulguées par ces signaux sont largement incomplètes.

En effet, il est difficile d'adopter sur le marché de la prestation logistique une approche substantialiste de la qualité, c'est-à-dire de la concevoir en dehors de toute référence à une situation d'échange concrète ancrée dans un contexte industriel et socio-économique particulier. A l'inverse des voitures d'occasion de G. Akerlof qui possèdent une qualité intrinsèque (même si elle n'est pas connue des acheteurs potentiels), la prestation logistique n'a pas de qualité en elle-même ; elle n'en acquiert une que dans l'interaction qui permet la mise en commun d'informations en vue de la production d'un système spécifique auquel sont attachés des critères de qualité propres aux parties à l'échange. Ici, la notion de qualité logistique ne peut se comprendre que dans un sens relationnel, circonscrit au partenariat. Dès lors que l'on sort du cadre de prestations transport banalisées, la qualité de la prestation logistique repose, tout comme la prestation juridique de l'avocat analysée par L. Karpik, non seulement sur l'expertise de l'opérateur mais surtout sur la capacité de mobilisation et d'interaction des partenaires autour du projet. Si la première peut éventuellement être évaluée par une norme, assurant l'existence de savoirs techniques et organisationnels, la seconde dépend des conditions particulières de l'action et de la capacité des partenaires à construire un projet productif faisant également sens pour chacun d'entre eux.

Dans cette nouvelle configuration du marché du TRM, il se dessine, à côté du marché

(régulation par les prix) et de la hiérarchie (régulation par l'autorité), un troisième mode de coordination des échanges, la discussion, dans lequel la mise en équivalence des organisations partenaires s'obtient par l'argumentation et la confrontation permanente des opinions et des informations productives. Ici, le principal produit de l'interaction n'est pas le service logistique mais la construction ou la mise en forme d'un espace de discussion au sein duquel chaque acteur va révéler ses préférences, divulguer ses informations et ses contraintes, afin de produire et de reproduire un service ne présentant pas le degré d'objectivation nécessaire à un échange automatisé. La caractérisation du produit échangé (la prestation logistique) suppose un contact personnel et dense entre le chargeur et son prestataire. Ce contact s'établit, au plus près du terrain, entre les opérateurs du prestataire et les opérateurs du chargeur. Dans l'entreprise logistique, l'établissement de ce contact suppose une décentralisation de la gestion des clients au niveau de la production. Domaine traditionnellement réservé au chef d'entreprise, puis aux services commerciaux qui se développent - au cours

des années 80 - dans l'entreprise de transport, le contact avec le client devient aujourd'hui une partie essentielle du travail des exploitants qui construisent la prestation logistique. Tant que la prestation échangée était simple, banalisée et planifiable longtemps avant sa réalisation, un contact au sommet de la hiérarchie ou avec le service commercial suffisait à définir les modalités de l'échange ; l'interaction -essentiellement négociatoire - visait à déterminer le prix de la prestation.

Désormais, les dossiers logistiques complexes sont gérés directement par les exploitants, en relation directe et permanente avec leurs clients. L'activité communicationnelle vise ici à construire la prestation et elle repose sur la mise en coopération, dans l'action, des problèmes productifs de chacun : l'exploitant et les contraintes changeantes de son planning de transport quotidien, l'opérateur du service transport/logistique du chargeur et les évolutions erratiques de ses plannings d'approvisionnement et de distribution. Ici ou là, la discussion peut aboutir à des accords, plus ou moins temporaires, autour du traitement de certaines demandes (ex : mise en place d'une solution stable

« Plus que la capacité technique et le savoir-faire professionnel, il faut avoir une bonne compréhension et une bonne connaissance du milieu pour lequel on travaille. »
P. Daher



pour les flux du lundi du client X ou pour les envois en Espagne du client Y) qui permettent de libérer de l'attention et du temps pour le traitement d'autres sollicitations. Les accords les plus stables pourront donner lieu à la mise en place de solutions outillées (ex : ouverture d'une ligne électronique de transfert des ordres de transport) qui permettront de guider les échanges sans recourir aux processus discursifs.

Ce qui se joue à travers la discussion est le développement d'un véritable agir politique dans le partenariat. Le type d'action politique que nous évoquons ici est assez radicalement différent de celui évoqué par les théories classiques de l'organisation [J. March, 1962 ; M. Crozier et E. Friedberg, 1977 ; H. Mintzberg, 1989]. Pour ces auteurs, l'action politique se limite au marchandage, c'est-à-dire à l'échange négocié de comportements. La discussion se noue essentiellement autour des termes de l'échange : c'est une transaction purement verticale, dans laquelle chaque partie cherche à faire prévaloir ses intérêts stratégiques propres ; en ce sens, c'est une figure pauvre de la discussion. A contrario, la discussion est ici une figure horizontale permettant la mise en commun de moyens en vue d'une action politique de construction de solutions communes. Ce media sert à régler des situations désobjectivées, toujours singulières, traduisant la perte de généralité des codifications usuelles (prix, règles...), c'est-à-dire leur incapacité à résumer la complexité.

LE FACE-À-FACE PRESTATAIRE/CHARGEUR : UNE APPROCHE PAR LA NOTION D'ESPACE DE DISCUSSION

Le passage d'un marché prix à un marché jugement ou d'une économie transport traditionnelle à une économie de la qualité modifie considérablement les attributs des transactions entre chargeurs et prestataires. Une étude d'A. Garreau [1991) montre que, si les prestations logistiques

complexes sont souvent externalisées, les chargeurs réduisent, pour de telles prestations, le nombre de leurs transporteurs. Ils semblent accepter, dans une certaine mesure, de « *se lier les mains* » auprès d'un petit nombre de prestataires performants capables d'accompagner leur politique industrielle ou commerciale. Aussi, pour analyser la dynamique coopérative animant le secteur, proposons-nous de prendre en compte, au-delà des coûts de transaction, « *les phénomènes de dépenses volontairement et rationnellement consenties dans la perspective d'une certaine forme de gains en retour* » [C. Everaere, 1993]. En effet, il peut être intéressant d'investir dans la relation bilatérale afin de faciliter les phénomènes d'échange de compétences et d'apprentissage et d'accroître ainsi le niveau de la prestation.

On peut considérer que les opérations de mise en forme de la discussion permettent la confrontation des objectifs, des contraintes et des savoir-faire de chacun, ce qui conduit à la mise en lumière de problèmes et d'opportunités dont aucun des partenaires ne pouvait avoir connaissance avant l'interaction : on est bien en présence d'un processus d'apprentissage, dans lequel chargeur et transporteur doivent investir afin de bénéficier du rendement ou de l'économie attachés à son bon déroulement. Pour rendre compte de ce processus, la notion d'investissement, dans son acception étroitement économique d'immobilisation de capital, est insuffisante. Si ce type d'immobilisation intervient bien dans les transactions chargeur/transporteurs - surface de stockage, matériel informatique... -, il n'est qu'une partie d'un processus d'investissement beaucoup plus large visant à la mise en équivalence des systèmes de gestion des deux partenaires. En reprenant la terminologie de L. Thévenot [1986], on peut qualifier ce processus global « *d'investissement de forme* ». Le terme de « *forme* » nous permet d'élargir la notion d'investissement à tout un ensemble d'êtres et d'objets nécessaires à l'accession de la discussion au rang de mode de coordination inter-organisationnelle.

Dans la relation logistique, ces investissements de forme ne visent pas à permettre la codification et l'automatisation des échanges [sur cette perspective, voir F. Eymard-Duvernay, 1986], mais



D.P.

le déploiement efficace de processus discursifs. Le déploiement de ces processus suppose l'effectivité d'un espace d'échange, construit par les parties à la relation, à l'intérieur duquel les opérateurs du prestataire et du chargeur vont pouvoir, au plus près du terrain et des événements de gestion, publier et discuter leurs opinions productives. Il ne faut pas voir dans la dynamique de fonctionnement de l'espace de discussion l'expression d'une simple rationalité a posteriori excluant toute rationalisation a priori du cadre de l'action. Au contraire, l'efficacité de la discussion dépend de sa prise en compte dès la conception de la relation partenariale et suppose la rationalisation ex ante du cadre de l'action.

Le substrat matériel et organisationnel de la discussion doit permettre principalement d'informer l'opinion des opérateurs du terrain - distribution et géographie de l'information - et de soutenir les mécanismes discursifs - réflexion autour des architectures productives, mise à disposition de personnels de soutien technique et d'animation (espace d'expertise) qui seront autant de potentiels activables par les opérateurs au gré de leurs besoins. On fait primer les flux ascendants de demande d'expertise sur les flux descendants de demande d'exécution.

Dans cette perspective, la mise en place de procédures de travail obligeant au dialogue et à la concertation autour des activités productives permet de signaler aux opérateurs du client comme du fournisseur que la discussion n'est pas seulement possible mais souhaitée, encouragée, élevée au rang de principe d'organisation. La procédure de « *revue de contrat* » telle qu'elle est prévue par les normes ISO en est un bon exemple.

Organisant, pour chaque nouvelle demande de prestation, la concertation entre le service commercial et le service de production du prestataire et les opérateurs du chargeur, elle indique que le principe de coordination retenu est celui de l'accord collectivement obtenu entre individus autonomes plutôt que celui de l'accord normativement imputé par une autorité hiérarchique ou un donneur d'ordre dominant.

Une fois établie l'architecture matérielle de l'espace de discussion, c'est-à-dire après avoir désigné les matériels et les hommes et déterminé

leurs connexions, il faut s'assurer que les positions discursives émises au sein de ce forum le seront en référence à une communauté d'objectifs, de compétences et de valeurs..., bref s'orienteront par rapport à un univers de sens commun.

En effet, compte tenu du caractère largement indéterminé de la prestation, les acteurs devront gérer, dans l'urgence et sans normativité explicite, des situations potentiellement dangereuses dans lesquelles ils seront livrés à l'appréciation de leur seule subjectivité. Cette situation peut conduire, dans l'action, à des appréciations divergentes concernant, par exemple, l'urgence d'une demande, la qualité d'une prestation ou encore le traitement organisationnel d'un dysfonctionnement...

Seules la construction et la mobilisation par les acteurs d'un « *contexte commun d'interprétation* » [R. Salais, 1994] permettront de dépasser le conflit et de développer la confiance, c'est-à-dire la conviction de chacun que, malgré la faible codification du travail et les difficultés de contrôle et de prévision, autrui orientera son comportement conformément à des principes d'action communs. L'inter-compréhension et le développement de références communes sont d'ailleurs les objectifs explicitement poursuivis par les périodes de formation en commun du personnel que l'on trouve au démarrage de certains contrats logistiques. Ainsi un prestataire breton a-t-il envoyé son personnel travailler pendant deux semaines sur la base logistique d'un chargeur avec lequel il venait de signer un contrat de trois ans [M. Detchessahar, 1997].

Ces formations sont, pour des équipes appelées à construire ensemble quotidiennement des solutions logistiques, l'occasion de partager des façons de faire différentes, des contraintes différentes, des vocabulaires différents... bref des réalités productives différentes. La stabilisation de l'espace de discussion suppose cet accord intersubjectif entre ses participants. Tous doivent se retrouver derrière une commune appréciation des enjeux et des spécificités de la relation, ce qui leur permettra de qualifier dans une même dimension les situations auxquelles ils seront confrontés.

L'espace de discussion est appelé à fonctionner comme un espace de conventionnalisation,



c'est-à-dire de construction de procédures collectives de résolution et d'interprétation de problèmes. Ces conventions sont à la fois une condition et un résultat de la dynamique conversationnelle.

On voit bien le problème spécifique de la transaction logistique. Contrairement à la prestation standardisée parfaitement déterminée en amont de l'échange et de laquelle la personnalité du client est absente, la prestation se définit ici au cours de l'échange et nécessite la mise en relation directe, sans la médiation du produit, des salariés du prestataire et de ceux du chargeur. Dans ces conditions, et contrairement à l'approche économique classique qui met en scène des individus interchangeables ou anonymes et qui se focalise sur l'objet d'échange, l'analyse de la relation chargeur / prestataire ne peut faire l'économie de l'étude des spécificités et des caractéristiques des partenaires : il faut remonter aux individus et à leur subjectivité, afin d'évaluer la probabilité d'un accord stable autour d'un registre d'action commun [M. Detchessahar, 1998].

Pour les transporteurs traditionnels en voie de croissance et de diversification, le problème de la mise en équivalence de leurs systèmes de gestion avec ceux des chargeurs est d'importance. Rien ne prédispose ces organisations, généralement marquées par une forte culture familiale, régionale et artisanale — héritée de l'économie spécifique du transport traditionnel dominé par les petites structures familiales — à partager les modes de gestion et l'univers symbolique de la grande entreprise industrielle. Ici, les normes assurance-qualité peuvent jouer un rôle important dans la coordination des échanges.

Certes elles ne peuvent, comme nous l'avons expliqué plus haut, constituer un réducteur d'incertitude concernant la qualité des prestations, ce qui aurait pour effet de rendre les prestataires logistiques certifiés quasi substituables les uns aux autres.

En revanche, elles favorisent le développement de modes de représentation et la construction d'un langage standardisé qui pourront tenir le rôle de codes d'expression commun des réalités de la relation au sein de l'espace de discussion.

Elles peuvent constituer ici une « *syntaxe de référence* » [D. Segrestin, 1997] pour les partenaires à partir de laquelle ils auront à produire un accord singulier, une définition commune de la relation et des prestations qui s'y échangent. Les normes permettent ici de lever une partie des difficultés spécifiques — notamment de communication et de compréhension — « *liées à la mise en relation directe des salariés du fournisseur avec le client, sans la médiation permise par le produit* » [F. Eymard-Duvernay, 1994].

Il semble donc que la coordination au sein du nouveau marché de la prestation logistique

soit appelée à s'organiser autour d'un modèle dans lequel les normes d'assurance qualité et les relations personnelles entre offreurs et demandeurs de prestations ne constituent pas des solutions alternatives de coordination [O. Biencourt, 1996] mais se combinent au contraire pour assurer la possibilité et la stabilité de relations de coopération entre chargeurs et prestataires.

Ici, le terme de « *relations personnelles* » ne signifie pas l'existence de liens ou d'affinités entre les acteurs en dehors de la sphère professionnelle comme ceux existants dans la logique domestique de coordination des échanges théorisée par L. Boltanski et L. Thévenot. Dans l'échange logistique, il s'agit pour les partenaires d'organiser un espace d'accueil pour des relations directes et continues d'échange autour de la production très éloignées du mode de relation domestique qui a gouverné et gouverne encore parfois les relations de marché dans le secteur du transport traditionnel.

Sur le marché de la prestation logistique, le développement d'espaces de discussion signale l'accession directe du prestataire à l'espace de construction et d'actualisation des solutions logistiques du chargeur.

Dans le même temps, les difficultés rencontrées par les transporteurs routiers traditionnels dans leur processus de modernisation ont considérablement freiné les ajustements rendus nécessaires par les évolutions de leur environnement : elles expliquent que le mouvement de modernisation ne soit pas unitaire mais diversifié. L'économie de la qualité n'occupe qu'une position relative dans le secteur et tous les prestataires n'ont pas, loin s'en faut, accès à la discussion avec leurs chargeurs.

POSITION RELATIVE DE L'ÉCONOMIE DE LA QUALITÉ ET DE L'ESPACE DE DISCUSSION SUR LE MARCHÉ DE LA PRESTATION LOGISTIQUE

La possibilité de prestation logistique est très liée à la capacité de l'opérateur à supporter des investissements importants : entrepôts, systèmes informatiques, formation du personnel, stratégies de positionnement spatial supposant l'ouverture de nombreuses agences servant de relais d'exploitation comme de relais commerciaux... L'entrée sur le marché de la prestation logistique est donc très coûteuse : les barrières financières mais aussi technico-organisationnelles semblent de plus en plus infranchissables à mesure que ce marché se développe. Ainsi devient-il moins contestable et les transporteurs qui y sont installés ont des perspec-

	Régime de la concurrence-prix	Régime de la concurrence-qualité
Facteurs clefs de succès dans le régime	Coûts	Qualité (sécurité/flexibilité)
Mode d'échange	Objectivé/ponctuel	Intuitus personae /long- terme
Prestation échangée	Simple/préexistante/banalisée	Complexe /à construire/différenciée
Modes d'ajustement	Prix et négociation	Discussion et négociation
Coûts de sortie de la relation	Faibles car prestataires substituables	Importants
Objectif de l'échange	Prestations de transport à coûts réduits	Bénéficier d'un savoir-faire spécifique

Tableau 2
Comparaison entre le régime de la concurrence qualité et le régime de la concurrence prix sur le marché de la prestation logistique

tives de profit plus importantes que les prestataires restés de simples véhiculeurs [E. Quinet, 1991 ; L. Grand, 1998].

A côté du marché de la prestation logistique sur lequel s'échangent des services hétérogènes, non déterminés à l'avance et nécessitant une relation dense de proximité entre client et fournisseur, subsiste un marché de la traction sur lequel intervient une fraction majoritaire des transporteurs. Sur ce marché, s'échangent des services « *sans mystère* » consistant à assurer le déplacement d'une marchandise d'un point A vers un point B. Compte tenu du caractère standard et banal de la prestation et de la permanence d'une offre surabondante consécutive à l'absence de réelles barrières à l'entrée de ce marché, la concurrence s'organise autour du seul trait différentiel de la prestation : le prix. La personnalité du transporteur ou l'identité de l'entreprise s'effacent totalement derrière le produit ; les prestataires sont interchangeables dans la mesure où ils offrent la même prestation impersonnelle.

Bien entendu, le choix du positionnement sur l'un de nos deux régimes de concurrence (concurrence-prix/concurrence-qualité ; voir tableau ci-dessus) procède plus de la contrainte que du choix volontaire. Comme nous l'avons souligné, les opérateurs ayant pu exploiter les zones d'autonomie ouvertes par la déréglementation et procéder aux ajustements stratégiques nécessaires à la concurrence-qualité sont les opérateurs dominants de l'ancienne structure de domination (les auxiliaires de transport et les gros transporteurs régionaux bénéficiant de fiefs : les « suzerains »...).

Cette structure a, par rémanence, fortement contraint les choix stratégiques des transporteurs. A la faveur de la réorganisation du secteur, de nouveaux opérateurs, à la puissance financière incomparable à celle des transporteurs traditionnels, ont d'ailleurs investi le secteur par le haut et se sont également positionnés sur le marché de la

prestation logistique. Quant aux transporteurs vulnérables de l'ancienne structure (artisans, petites PME...), ils n'ont eu, pour la plupart, ni la capacité financière, ni les compétences pour développer une offre complexe et diversifiée. D'autre part, de manière encore plus discriminante que les critères financiers ou de savoir-faire, nous avons déjà suggéré que la « *culture* » des PME de transport avait certainement limité leur capacité à assurer le décollage de leur entreprise dans un contexte d'industrialisation rapide de la profession nécessitant le passage à de nouveaux modes de coordination du travail comme à de nouveaux modes d'ajustement avec leurs chargeurs.

A ce propos, un professionnel du transport et de la logistique note fort justement que, « *plus que la capacité technique et le savoir-faire professionnel, il faut avoir une bonne compréhension et une bonne connaissance du milieu pour lequel on travaille* » [P. Daher, in *Les Échos* 23/03/96]. A cet égard, une étude réalisée par la Semaine Internationale du Transport et de la Logistique (SITL) souligne que les industriels reprochent fréquemment à leurs interlocuteurs transport-logistique « *de se comporter en artisan du transport* » [in *Les Échos* 23/03/96]. On mesure ici l'ampleur du changement auquel sont confrontés les transporteurs traditionnels. A une culture centrée sur les spécificités du métier, de la famille et de la région, il s'agit de substituer un autre univers symbolique compatible avec les exigences de la grande industrie [M. Detchessahar, 1997].

Nous pouvons désormais spécifier les médias qui règlent les rapports au marché des différents acteurs de la nouvelle structure de domination. Les acteurs dominants, gérant une clientèle mixte de dossiers complexes et de dossiers simples, disposent d'un véritable pouvoir de négociation face aux chargeurs : ils ont notamment les moyens de refuser certains dossiers peu rémunérateurs ou aux trafics trop irréguliers. Sur les prestations

Les salles de production des entreprises de transport routier modernes offrent désormais l'image d'espaces décloisonnés, au sein desquels évoluent des opérateurs (et des opératrices) de production disposant d'un ou plusieurs téléphones sophistiqués, de moyens informatiques interconnectés, de logiciels d'aide à la décision, de matériels de lecture optique des documents de transport.

RÉA/FOURMY

complexes, l'ajustement de la relation s'obtient par la construction et la stabilisation d'un espace de discussion entre le chargeur et le prestataire.

A l'inverse, les transporteurs dominés n'ont pas accès à la discussion avec les chargeurs. Ils gèrent essentiellement des dossiers simples autour desquels existe une concurrence pléthorique. Ici, le mode d'ajustement de la relation est le prix. Ces prestataires n'ont en général pas d'accès direct au fret. Intervenant en qualité de sous-traitant d'un prestataire donneur d'ordre, ils sont affrétés à des prix inférieurs de 10% à 51% à ceux négociés avec les chargeurs industriels ou commerciaux [D. Lemarquis, 1995] et se voient imposer des délais de paiement plus importants [J-M. Zékraoui, 1996]. D'autre part, avec l'apparition des bourses de fret automatique (minitel), ces acteurs sont souvent renvoyés à des modes de relation dénués de toute épaisseur sociale : pour de nombreux trafics, ils n'ont aucun contact avec leur donneur d'ordres.

Les facteurs de différenciation sont peu nombreux. Il y a la fraude, bien sûr, qui permet au transporteur d'abaisser ses coûts. Il y a également l'inscription profonde dans le tissu économique régional dont bénéficient certains transporteurs et qui permet de faire jouer entre PME locales des solidarités culturelles ou de proximité. En dehors de ces deux stratégies, les transporteurs dominés n'ont que de faibles marges de manœuvre. Ils peuvent toutefois, et cette pratique se développe considérablement depuis quelques années, devenir les sous-traitants réguliers de transporteurs domi-

nants. Le donneur d'ordres les fait intervenir sur les tractions les moins rémunératrices mais leur assure, en général, un nombre minimum de voyages. Pour le transporteur dominant, la fidélisation des sous-traitants est un moyen d'accroître la qualité de son organisation. Ainsi, la coopération interne à la profession devient-elle essentiellement verticale (dominant à dominé) dans la nouvelle structure de domination alors qu'elle était horizontale dans l'ancienne (de région à région et de « suzerain » à « suzerain ») (1).

Cette dualisation du marché est encore accentuée par la chute des protections réglementaires dont bénéficiaient jusqu'alors les transporteurs dominés (essentiellement la tarification routière obligatoire définitivement supprimée en 1989). Compte tenu des différentiels de pouvoir et de revenu attachés à chacun des deux régimes de concurrence et d'échange, l'enjeu stratégique principal du transporteur est de se positionner dans l'espace où la concurrence est réglée par la qualité et d'accéder à la discussion avec ses chargeurs. La plupart des manœuvres stratégiques opérées par

(1) Les possibilités pour ces petits prestataires de s'affranchir de la domination de leurs donneurs d'ordre paraissent donc bien faibles. Au-delà des possibilités de différenciation évoquées ici, ajoutons, avec O. Grand [1998], que certains prestataires parviennent à recouvrer de l'indépendance dans certaines relations « peu fréquentes » où ils assurent pour leur donneur d'ordre des transports « à l'aide de véhicules spécialisés dans des régions où le fret est difficile à trouver » et dans lesquelles le transporteurs-donneur d'ordre ne veut pas se risquer.

les transporteurs au cours des années 80 ont visé à atteindre cet objectif.

CONCLUSIONS

Le marché de la prestation logistique se caractérise par des facteurs-clefs de succès en rupture avec ceux prévalant sur le marché traditionnel du TRM. Longtemps assurée par un construit complexe mêlant réglementation étatique, fraude et domination par les coûts, la régulation du marché semble aujourd'hui se stabiliser autour de la notion de qualité logistique.

Dans ce nouveau cadre, le transporteur est appelé, pour répondre à la demande de son client, à pénétrer plus avant son organisation productive ou commerciale. L'objet d'échange étant largement indéterminé *ex ante*, la stabilisation et le bon fonctionnement de l'espace de discussion reposent sur un accord intersubjectif entre les participants sur les objectifs, les compétences et les valeurs en jeu dans la relation. Or, l'obtention de cet accord ne va pas de soi. Pour le transporteur traditionnel, l'accès à la discussion avec ses chargeurs nécessite l'accroissement du niveau de ses équipements, l'extension de son positionnement géographique, l'enrichissement de ses savoir-faire professionnels et le développement de ses compétences gestionnaires.

Une telle mutation suppose notamment de bouleverser l'équilibre social de l'entreprise de transport historique, en intégrant dans l'organisation des individus aux profils en rupture avec ceux du transport traditionnel [sur ces points M. Detchessahar, 1997]. Ici, il ne s'agit pas moins que d'assurer le passage de l'organisation du monde du transport traditionnel au monde de la modernité logistique. Le premier est peuplé de petits opérateurs régionaux et familiaux et accorde une place centrale aux relations personnelles entre acteurs clairement identifiables ; on y échange un produit simple et bien déterminé incorporant peu de savoirs comme peu de technologies.

Au cours des années 80, ce cadre domestique devient de plus en plus inadapté aux évolutions de l'environnement commercial du transporteur et cède peu à peu la place au monde de la logistique dominé par des opérateurs d'envergure nationale et internationale bâtissant et gérant des réseaux de circulation à haute valeur ajoutée et dont la pratique professionnelle tend à s'aligner sur celle des grands secteurs industriels.

Les opérateurs de transport ayant su inscrire l'action de leur organisation dans ce nouvel univers symbolique et rompre avec une culture centrée sur les spécificités du métier, de la famille et de la région ont pu accéder à l'espace de

construction des solutions logistiques de leur chargeur. Dans le même temps, lorsque l'on dessine sur le marché les contours de l'espace où la coordination se règle par la discussion, on définit en creux un espace d'exclusion peuplé d'opérateurs inféodés à leurs donneurs d'ordre et n'ayant accès qu'à des relations purement instrumentales dénuées de toute dimension politique et partenariale.

Ces opérateurs sont exclus de l'espace de construction des architectures et des solutions logistiques. Relégués aux marges de l'économie, ces artisans et ces petites PME de transport sont totalement dominés par des systèmes de circulation, construits en dehors d'eux, qui leur imposent un mouvement et un rythme sur lesquels ils n'ont pas de prise. Compte tenu de l'intensité capitalistique accrue des grandes entreprises dominantes et des barrières technico-organisationnelles de plus en plus importantes qui s'érigent à l'entrée du marché de la prestation logistique, les opérateurs dominés n'ont plus aujourd'hui que de très faibles chances de faire évoluer leur position de marché. Est ainsi brisé l'espoir d'ascension sociale qui était jusqu'à récemment un des plus sûrs ciments de la profession transport dans laquelle dévouement, docilité, horaires de travail extensibles étaient perçus comme des investissements permettant, à l'instar du diplôme dans d'autres secteurs, de développer une trajectoire ascensionnelle dans la profession. Dans ces conditions, l'implication dans le secteur et l'acceptation de conditions de travail particulièrement difficiles n'ont plus de sens et l'on comprend la potentialité de conflit qui règne depuis quelques années dans le monde de la route.

AKERLOF. G. [1970].



BIBLIOGRAPHIE

- « The Market for « Lemons » : Quality Uncertainty and the Market for Lemons », *Quarterly Journal of Economics*, n°3, August.
- BERNADET. M. [1997], *Le transport routier de marchandise. Fonctionnements et dysfonctionnements*, Economica.
- BIENCOURT. O. [1996], « Concurrence par la qualité dans le transport routier de marchandises : normes ou réseaux ? », *Revue d'économie industrielle*, n°75.
- BISEAU. G. [1996], « Logistique : les entreprises s'en remettent à la sous-traitance », *Usine nouvelle*, n° 2574.
- CROZIER. M., FRIEDBERG. E. [1977], *L'acteur et le système*, Seuil.
- DETCHESSAHAR. M. [1997], *Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situations de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises (1980-1995)*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Rennes I.
- DETCHESSAHAR. M. [1998], « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Revue finance, contrôle, stratégie*, N°1, Vol. 1, Mars.
- DORNIER. P-P. [1991], Pleins flux sur l'entreprise, Nathan.
- DUPUY. F., THOENIG. J-C. [1985], *L'administration en miettes*, Fayard.
- EVERAERE. C. [1993], « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie williamsonienne », *Revue française d'économie*, Été.
- EYMARD-DUVERNAY. F. [1986], « La qualification des produits », in SALAIS. R., THÉVENOT. L., *Le marché, contrat, prix, convention*, Economica.
- EYMARD-DUVERNAY. F. [1994], « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », pp. 307-334 in ORLÉAN. A., *Analyse économique des conventions*, PUF.
- FARAHBAD. K., LOGAN. L. [1992], « A Conjoint Analysis Approach to Service Design in the Motor Carrier Industry », *Logistics and Transportation Review*, Vol. 27, n°2.
- GARREAU. A. [1991], « La logistique dans l'entreprise », *Cahier de recherche Hec/ISA*.
- GRAND. L. [1998], « Offres de prestations spécifiques et/ou logistiques : une solution pour les sous-traitants ? », pp. 273-291 in FABBES-COSTES. N., ROUSSAT C., *Actes des deuxièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, Marseille, 27 et 28 Janvier.
- KARPIK. L. [1989], « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, XXX.
- KARPIK. L. [1995], *Les avocats. Entre l'État, le public et le marché. XIII^{ème}-XX^{ème} Siècle*, Gallimard.
- LEMARQUIS. D. [1995], « Des prix en sous-traitance plus bas et plus resserrés », *Notes de synthèse de l'OEST*, Juin.
- MARCH J [1989], « L'entreprise comme coalition politique », in *Décision et organisation*, trad. franç., Ed. d'organisation, 1^{ère} ed., 1962.
- MINTZBERG. H. [1989], *Le pouvoir dans les organisations*, Ed. D'organisations.
- MUSSELIN. C. [1996], « Les marchés du travail universitaires comme économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, XXXVII.
- PME*, Vol. 11, n°1.
- QUINET. E. [1991], *Analyse économique des transports*, PUF.
- SALAI. R. [1994], « Incertitudes et interactions de travail : des produits aux conventions », pp. 371-403 in ORLÉAN. A., *Analyse économique des conventions*, PUF.
- SEGRESTIN. D. [1997], « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché », *Revue française de sociologie*, XXXVIII.
- THÉVENOT. L. [1986], « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, CEE-PUF.
- ZEKRAOUI. J-M. [1996], « Strate : les délais de paiement s'allongent », *Les cahiers de l'observatoire du CNR*, n°122, Janvier/Février.

