

# LA DENSIFICATION DE L'AGENCEMENT (INTER-) ORGANISATIONNEL DANS LE SECTEUR DE L'AMEUBLEMENT

L'ÉPREUVE DES FAITS

Encore perçu, il y a peu, comme étant archaïque et peu producteur de richesse, le secteur du transport de meubles par camions est aujourd'hui en pleine mutation. Sous l'effet combiné de la transformation du secteur du transport routier de marchandises (dérégulation, contrat de progrès, notamment) au début des années 90, de la modernisation progressive de l'appareil productif des acteurs de la menuiserie et de l'apparition d'une demande globale de services de transports et de logistique, l'on a assisté, ces dix dernières années, à une profonde évolution de la structure de ce marché, ainsi que de ses modes de gestion et d'organisation. Ces transformations ont eu pour conséquence une densification progressive de l'agencement (inter)organisationnel (GIRIN, 1995) en charge du fonctionnement quotidien des relations inter-firmes – c'est-à-dire une multiplication du nombre et de l'intensité des interactions entre les partenaires, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Concrètement, cette densification se matérialise par une augmentation du nombre d'acteurs, au niveau opérationnel, ainsi que par l'arrivée d'acteurs aux trajectoires socioprofessionnelles en rupture avec celles, traditionnelles, du secteur, par de nouvelles ressources matérielles (contrats, systèmes d'information inter-organisationnels), ainsi que par un management visant à favoriser le développement de ressources symboliques basées sur l'interconnaissance et les savoirs d'organisation (DUBAR, 1998). Même si elle constitue une réponse à la nécessaire modernisation du processus de travail de ces acteurs, cette densification de l'agencement organisationnel n'est pas nécessairement synonyme d'une amélioration des pratiques : elle peut, aussi, traduire une complexification de l'espace de coopération, qui pose des problèmes de management inédits.

Par **Nicolas ARNAUD**, Maître de Conférences, GRANEM UMR MA, Université d'Angers

Les fabricants de meubles sont aujourd'hui davantage en attente d'une offre logistique qui soit réactive, adaptée à leurs besoins et réalisée dans des conditions de qualité et de tenue de délais spécifiques. Le métier de transporteur de meubles neufs (emballés ou non) constitue un univers à part, dans le secteur du transport routier de marchandises. Il repose sur des ressources et des compétences particulières, ce qui explique le fait que les grands groupes de messagerie (tant nationaux qu'internationaux) ne se soient pas implantés sur cette niche. En effet, les réseaux de ces grandes entreprises de messagerie ne sont pas adaptés au transport, délicat, des meubles, car c'est là, avant tout, « un métier de déménageurs ». Emballés, dans le meilleur des cas, dans du carton – principalement pour les meubles en kit – et, au pire, protégés par de simples couvertures, pour le mobilier en bois massif, les meubles ne peuvent pas supporter des manutentions répétées. Plus largement, cette particularité s'explique par les faibles volumes à acheminer par point de livraison, et donc, par le nombre important de colis disparates à regrouper par livraison, l'impossibilité de charger la marchandise sur des palettes et des risques constants de casse et de commandes incomplètes (pour plus de détails,

cf. chapitre 3 in ARNAUD, 2007). Ces transformations ont eu pour conséquence une densification progressive de l'agencement (inter)organisationnel (GIRIN, 1995) en charge du fonctionnement quotidien des relations inter-firmes – c'est-à-dire une multiplication du nombre et de l'intensité des interactions entre les partenaires et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Concrètement, cette densification se matérialise par une augmentation du nombre d'acteurs, au niveau opérationnel, ainsi que par l'arrivée d'acteurs aux trajectoires socioprofessionnelles en rupture avec celles, tra-

ditionnelles, du secteur, par de nouvelles ressources matérielles (contrats, systèmes d'information inter-organisationnels), ainsi que par un management visant à favoriser le développement de ressources symboliques basées sur l'interconnaissance et les savoirs d'organisation (DUBAR, 1998). Même si elle constitue une réponse à la nécessaire modernisation du processus de travail de ces acteurs, cette densification de l'agencement organisationnel n'est pas nécessairement synonyme d'une

amélioration des pratiques : elle peut aussi traduire une complexification de l'espace de coopération, qui pose des problèmes de management inédits.

Aussi les acteurs du transport et de la logistique du meuble ont-ils dû transformer leurs modes inter-organisationnels de fonctionnement, afin d'être en mesure de répondre aux différentes caractéristiques de cette demande. Pour ces transporteurs, cela a consisté à faire entrer le client dans les processus de coproduction de leurs prestations, afin de passer à une ère véritablement industrielle se matérialisant par des prestations de plus en plus spécialisées et adaptées aux impératifs des clients (PACHÉ et SPALANZANI, 2007), symboles d'une entrée dans une authentique économie de la

qualité (KARPIK, 1989). Le travail d'enquête effectué sur ce secteur (cf. encadré 1) a permis d'étudier cette évolution inéluctable. Les acteurs du transport de meubles ont dû faire face, ces dernières années, à une complexification de leur métier, qui s'explique par différentes raisons. Tout d'abord, les industriels du meuble ont subi une importante vague de rationalisation de la production (ARNAUD, 2007, BORDAS, 1992, GARENC, 1957, HARBON, 2002). Cette rationalisation s'est traduite notamment par la réduction et la maîtrise des stocks (BORDAS, 1991) autour du principe du « juste à



« Les réseaux des grandes entreprises de messagerie ne sont pas adaptés au transport délicat des meubles, car c'est là, avant tout, « un métier de déménageurs » ». Affiche publicitaire de René Vincent (1879 – 1936), années 1930.

temps», ce qui a impliqué de nouveaux impératifs, pour les transporteurs, notamment du point de vue de leur réactivité et de la qualité de leurs prestations. S'il y a eu complexification, également, c'est parce qu'on a observé une diminution de la taille des lots, ce phénomène contribuant directement à la complexification de l'organisation des flux de marchandises. Concrètement, chaque véhicule est chargé d'un plus grand nombre de lots, ce qui l'oblige à desservir davantage de points de livraison. Enfin, cette complexification s'explique par un délai d'annonce des livraisons tendant à se raccourcir de plus en plus, avec la perspective de deux livraisons hebdomadaires.

Cette mise en tension progressive des flux de marchandises et l'externalisation des opérations de transport et de logistique ont fait du métier de transporteur une affaire de spécialistes «*capables de gérer*» des situations devenant, comme nous l'avons vu, de plus en plus complexes et de moins en moins prévisibles *ex ante*. De ce fait, il était devenu indispensable de densifier l'interaction entre les partenaires. Cette densification s'est d'abord traduite par un large mouvement de concentration chez les acteurs du transport et de la logistique du meuble. Ce phénomène de concentration s'explique par le fait que ces transporteurs n'étaient pas capables de faire face aux nouvelles exigences de la demande, qui imposaient la mise sur pied d'un réseau national, voire européen. Par ailleurs, la complexification de l'élaboration de la prestation impliquait davantage de contacts entre des interlocuteurs plus compétents, rompus, en particulier, aux impératifs de la qualité industrielle. Enfin, la transformation de la demande impliquait une densification du substrat technique, les clients exigeant d'être en mesure de suivre leur livraison en temps réel, ainsi que la possibilité de procéder à des échanges de données informatisées, ce qui suppose, mentionnons-le au passage, qu'ils soient en capacité d'utiliser les technologies *ad hoc*.

La modernisation des entreprises de transport de meubles s'est donc traduite par une transformation des ressources *humaines* (de nouveaux acteurs, avec de nouveaux liens de coopération entre eux), *matérielles* (avec le recours aux TIC) et *symboliques* (avec de nouveaux outils et principes de rationalisation, de nouveaux savoirs en matière de fonctionnement opérationnel du secteur), mises en commun par les partenaires afin de co-construire le support de la relation de service (GADREY et ZARIFIAN, 2001) entre prestataires, industriels et (de manière plus ponctuelle) avec quelques distributeurs. Cette transformation des ressources pose la question de leur articulation (de leur agencement) au sein de la sphère collaborative. C'est pourquoi, il s'avère intéressant, et opportun, d'étudier la transformation de ce secteur, à la lumière des travaux que GIRIN (1995) a consacrés à la notion «*d'agencement organisationnel*». Cette notion, Girin la définit comme un «*composite de ressources humaines, matérielles et symboliques, auquel un mandat a été confié*». Il s'agit donc d'une combinaison de ressources hétérogènes, capable de réaliser une per-

formance définie. Girin considère que, si toutes les ressources sont indispensables pour que l'agencement organisationnel puisse réaliser son action, sa compétence *résulte de la qualité des liens entre ses éléments [et] un rôle crucial est joué par la ressource humaine dans « le bouclage de ces liens »*. (GIRIN, 2004, p.84). Le mandat est appréhendé par Girin comme l'ensemble des compétences nécessaires au mandataire – c'est-à-dire à l'agencement – pour réaliser la requête qui lui est adressée. À la différence des théoriciens de l'agence, le mandant s'intéresse moins à la loyauté du mandataire qu'à ses *capacités* à faire ce que l'on attend de lui. Adapté à la dynamique de transformation du secteur de l'ameublement (brièvement exposée plus haut), l'agencement inter-organisationnel se voit confier la responsabilité de l'organisation et de la livraison des marchandises, avec des attentes en matière de réactivité, d'adaptabilité et de flexibilité. Enfin, l'article, en s'appuyant sur le cas du leader européen de la prestation logistique du meuble (le groupe Girard) exposera la manière dont l'articulation des différentes ressources entre elles participe à la performance de l'agencement, tout en développant sa dynamique de *densification*. Le terme *densification* exprime ici, d'une part, le phénomène de multiplication du nombre d'acteurs aux différents niveaux hiérarchiques des organisations partenaires et l'implémentation de nouvelles technologies de l'information et de la communication et, d'autre part, l'intensification de leurs interactions, qui leur permettent de faire face à des aléas remettant régulièrement en cause toute tentative de planification *ex ante*. Si cette densification de l'agencement organisationnel représente une réponse à la nécessaire modernisation des processus de travail des acteurs du meuble, elle n'est pas tant synonyme d'une amélioration des pratiques que d'une complexification de l'espace de coopération, qui pose des problèmes de management d'un genre nouveau.

#### LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Notre enquête, menée dans le cadre d'une recherche doctorale entre 2004 et 2006, a permis de recueillir les données en ayant recours à une triangulation des techniques de collecte d'informations (MILES et HUBERMAN, 1991) :

– *Des entretiens semi-directifs*: une série de vingt entretiens individuels biographiques, d'une durée moyenne d'une heure quinze, sur la base de grilles d'entretiens composées de questions ouvertes, réalisés dans un bureau isolé, a été réalisée. Nous avons privilégié les discours des PDG historiques des entreprises étudiées (transporteurs et fabricants), ainsi que ceux des directeurs de sociétés du groupe Girard et d'autres responsables arrivés récemment dans ce secteur. Des entretiens avec des opérationnels,

réalisés en situation, ont également été conduits. Dans la préparation de la grille d'entretien, une attention particulière a été portée aux transformations ayant affecté le secteur;

– *L'observation directe* (YIN, 2003): le processus d'enquête a été effectué au cours de trois périodes d'immersion, réparties sur deux années. Pour réaliser ces observations, nous avons utilisé une méthode, empruntée à JOURNÉ (2005), comportant quatre modalités se distinguant par la période d'observation (longue ou brève) et la position de l'observateur (variable ou fixe);

– *L'analyse documentaire* a permis d'étudier l'apparition des documents des organisations (tels que des fiches de postes, des tableaux de bord de rentabilité par tournée, des tableaux de bord de qualité et autres fiches recensant les codes d'anomalies). Nous avons également analysé des articles de presse traitant du secteur et des entreprises étudiées. Les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement thématique (ALLARD-POESI, 2003) à l'aide du logiciel Nvivo 7 (ARNAUD, 2008). Enfin, nous avons suivi les recommandations de YIN (2003, p. 34) pour augmenter la validité et la fiabilité de la recherche.

## LA DENSIFICATION DE L'AGENCEMENT INTER-ORGANISATIONNEL

Après une période intense en acquisitions, disparitions et croissance des entreprises de transport de meubles, on assiste, à la fin des années 1990 et au début des années 2000 à un rapprochement de quelques fabricants et distributeurs de meubles avec certains de leurs transporteurs. Cette branche des transports comportait environ vingt-cinq entreprises, au milieu des années 90. Aujourd'hui, moins d'une dizaine a survécu et deux groupes se partagent 95 % de l'activité (1)! Pour l'ancien directeur général des Transports Girard (de 1975 à 2002), « *il fallait trouver une solution pour mailler le territoire national, sans être aussi importants qu'un réseau de messagerie traditionnelle, de type UPS ou Chronopost, parce que nous, on a des contraintes particulières, qui sont des contraintes de chargement et de déchargement (les meubles en bois massif sont transportés sous couvertures et manipulés par deux ou trois agents de quai). Mais il a fallu qu'on trouve des solutions qui ne pouvaient être que dans un processus "industriel"* ». Le maillage du territoire national a été réalisé en ayant recours à la croissance externe. Quand, en 1995, Patrick Girard reprend l'entreprise de son père, celle-ci est alors le troisième opérateur français de transport de meubles, derrière les Transports Thoinard et le Groupe Guisnel, mais devant

(1) Source: les PDG des deux groupes leaders.

les Transports Christin et SETB. Le tableau 1, page suivante, présente l'état de la concurrence en 1999 (soit avant les débuts de la concentration).

Entre 1999 et 2001, les Transports Girard (dans l'Ouest) rachètent successivement les sociétés Christin (dans le centre de la France) et Thoinard (implantée en région parisienne, ainsi que dans le Sud et dans l'Ouest de la France) et ils signent un partenariat avec SETB (situé dans l'Est), toutes ces entreprises étant spécialisées dans le meuble haut-de-gamme. Ils rachètent également un réseau de livraison spécialisé dans la literie, le petit électroménager et le meuble en kit (Trans Europe Meuble) et créent une société de livraison aux particuliers, Agedis. Le chiffre d'affaires des Transports Girard, devenus Groupe Girard, passe de 18,29 millions d'euros en 1999 à près de 100 millions d'euros en 2001, après cette phase de croissance externe. Son principal concurrent, le Groupe Guisnel, voit son chiffre d'affaire croître, sur la même période, de 25,92 à 45 millions d'euros. Cette croissance accélérée a permis au Groupe Girard de répondre à l'évolution du secteur en renforçant son offre de services (groupage, emballage, réseau européen frontalier), tout en se positionnant sur des segments de marché diversifiés (meubles bruts, meubles en kit, produits liés au meuble, comme la literie et le petit électroménager) et complémentaires (du fabricant au distributeur et du fabricant au consommateur). La présence du Groupe Girard étant assurée au niveau national, ses dirigeants se sont penchés sur des problématiques d'ordre davantage opérationnel.

Le cadre général au sein duquel se déroulent les activités et les processus participant à la construction de la prestation logistique ne se trouve pas uniquement dans le contrat, mais aussi, dans une plus large mesure, dans le composite de ressources (2) permettant la réalisation de la prestation. En ce sens, l'agencement doit avoir la capacité de gérer en un minimum de temps les imprévus ou les événements (au sens donné à ce terme par ZARIFIAN) (1995) (un colis manquant ou abîmé, un distributeur en retard dans ses déchargements, qui retarde le reste de la tournée, un contretemps (accident, neige, déviation) sur l'itinéraire d'une tournée, etc.), qui surviennent inévitablement chaque semaine, rendant tout effort de planification *a priori* quasi inutile. Afin de répondre à la complexification (flexibilité, adaptabilité, sécurité) du métier, le Groupe Girard a augmenté le nombre et le type d'acteurs (opérationnels, personnels d'encadrement, dirigeants) en interaction, il a incorporé de nouvelles ressources, d'ordre matériel, grâce à la rédaction de contrats et à la mise en place d'un système d'information inter-organisationnel (appelé *Echo. log*), il a développé un management visant à favoriser le développement de ressources symboliques, tels que des représentations communes, la

(2) GADREY (1994), qui s'intéresse à la construction de la relation de service, ne dit finalement pas autre chose, quand il explique que clients et prestataires mobilisent des moyens techniques, humains et temporels, dans le but d'organiser la gestion de leur coopération.



Sociétés	Guisnel	Thoinard	Girard	Christin	SETB	Massicot
C.A. en M. d'euros	25,92	24,39	18,29	13,2	9,15	3,89

Tableau 1 : État de la concurrence en 1999 (avant les débuts de la concentration du secteur).

confiance ou encore les savoirs d'organisation (BONNAFOS (de), 1988, DUBAR, 1998).

#### Les ressources humaines

Le développement des enjeux en matière de qualité, de réactivité, de délais ou d'ajustements des plans de production, caractéristiques des nouvelles règles concurrentielles, a eu pour conséquence d'accentuer les situations d'interdépendance cognitive (TERSSAC (de) et CHABAUD, 1990) et, ce, non seulement en interne (au sein de l'équipe de travail), mais aussi sur le plan inter-organisationnel. Afin d'y répondre, certains changements se sont produits chez les acteurs de ces sociétés, au niveau de l'encadrement, mais aussi à un niveau directement opérationnel. L'hypothèse que nous retiendrons, dans cette partie de notre article, est l'idée selon laquelle une homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs agit positivement sur la construction

de la relation de coopération et sur sa stabilisation (BRULHART, 2005, DETCHESSAHAR, 1998).

Globalement, de nombreux individus ayant une forte expérience de l'industrie et ayant des formations gestionnaires et managériales en rupture avec le modèle d'alors sont arrivés dans le secteur du meuble. Cet afflux de personnes (souvent extérieures au monde du transport) a permis d'assurer le passage au monde de la modernité de l'organisation du transport traditionnel de meubles. Ces individus sont « rodés » au travail au sein d'effectifs nombreux, découlant de la concentration qu'avaient connue fabricants et transporteurs, auxquels ils ont, de ce fait, permis de traiter davantage sur un pied d'égalité, tant avec les industriels du meuble qu'avec les distributeurs. Ces individus sont porteurs de logiques d'action centrées moins sur les relations interpersonnelles du monde domestique et davantage sur des logiques industrialo-marchandes (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991). Ci-après, quelques citations de pro-

#### CITATIONS ILLUSTRANT LE CHANGEMENT DE DISCOURS

• **Directeur Moderna SA (ancien acheteur dans l'industrie)** : « *Quand des problèmes nous sont remontés (de la base opérationnelle), à nous de prévoir un cadre, via un contrat. Et chaque personne se trouvera dans le cadre. Et quand il y a problème de logistique, il n'y a pas à discuter! Soit il s'est planté parce qu'il n'a pas pu faire, soit il a pu faire et il est dedans. Le contrat, c'est le contrat, point!!* »

• **Un nouveau directeur logistique Gautier (auparavant directeur des achats d'un important groupe agroalimentaire)** : « *Girard veut se battre sur les choses qui sont historiques dans nos relations. Ça, c'est aussi parce que, chez Girard, il y a également des nouveaux, qui disent "pourquoi vous avez ces avantages-là?"... Je pense que le monde du transport ne peut pas vivre sur une relation paternaliste avec ses clients. La relation chargeur-transporteur est une relation qui doit se simplifier... C'est bien, d'être copains, mais, à un moment, ce n'est pas parce qu'on est copains qu'il ne faut pas qu'on ne puisse pas se dire des trucs, quoi...* »

• **Responsable transport CAMIF (diplômée d'une ESC)** : « *C'est vrai que, concrètement, aujourd'hui, avec un transporteur, on décrit son périmètre d'inter-*

*vention, à quoi il réagit, quelles sont ses obligations. Par exemple, Thoinard, il faut qu'il ait livré entre le lundi et le mercredi, puisqu'il enlève dans nos entrepôts le mercredi-jeudi; ensuite, il ramène sur son quai et il relivre les plateformes. Donc, il ne faudrait pas que les colis restent en stand-by sur son quai, parce que, dans ce cas-là, ils se prennent une semaine supplémentaire. De même, on a des ratios de qualité: faut pas qu'il en perde ou qu'il en casse plus qu'un certain pourcentage. Tout ça est décrit dans le contrat. On a maintenant un service complet, qu'est connecté avec notre transporteur, sur le montage du plan de transport, sur les optimisations, sur la problématique de délai, etc. Avant, y avait pas cela!* »

• **Directeur général des Transports Girard (ancien directeur transport d'un important groupe sidérurgique)** : « *Je pense qu'une entreprise est aujourd'hui davantage fidèle au service, attaché ou rendu, qu'à une histoire d'hommes, de patron. Aujourd'hui, on est bien sur notre loge (niche), quand même. On est privilégiés. C'est aussi pour ça, qu'il n'y a pas vraiment de contrat. Alors, est-ce que ça justifie de s'imposer des contrats? Pas sûr. Mais peut-être que, demain: oui... Parce que, qui dit importation...; on aura peut-être à faire à des gens... (il pèse ses mots)... plus ou moins "douteux" (entre guillemets) et peut-être qu'effectivement, on sera obligé de s'entourer, de bétonner..., par des contrats, des procédures, des modes de règlement hyper-carrés.* »

pos tenus par des acteurs arrivés dans le secteur au cours de la décennie écoulée illustreront ce changement (voir encadré p. 45).

Les changements de personnes ne se sont pas seulement produits au niveau hiérarchique, autour duquel les relations s'initialisent : des changements traduisant la mutation réalisée sont observables à un niveau directement opérationnel.

L'organisation des transporteurs de meubles a longtemps opposé un groupe de dirigeants (appartenant souvent à la famille historiquement propriétaire de l'entreprise) à un groupe de chauffeurs, acteurs centraux de la réalisation de la prestation. Dans les structures les plus importantes, on pouvait trouver un service exploitation, très souvent composé d'anciens chauffeurs, qui répercutait les ordres de transport auprès des conducteurs. Les salariés opérateurs (chauffeurs, agents de quai) de ces entreprises de transport, souvent très faiblement diplômés, effectuaient des tâches simples et répétitives (DETCHESSAHAR, 1999). Comme décrit précédemment, la demande de transports de meubles est en train de passer du choix d'un prestataire déterminé par le prix de la prestation et par la personnalité du dirigeant, à un choix déterminé par la *qualité* du service rendu (et de la globalité de la prestation offerte). Il est d'ailleurs significatif, à cet égard, que l'on parle désormais davantage de *prestation logistique* et non plus seulement de *traction* (BERNADET, 1999, DARRÉ, 1993). Les transporteurs ont embauché et formé de jeunes exploitants pour gérer des dossiers logistiques de plus en plus complexes, avec des règlements contraignants, des schémas logistiques devenant également plus complexes, impliquant de posséder des compétences nouvelles (tant techniques que comportementales), afin d'être en mesure d'apporter des solutions à des industriels et à des clients, parfois étrangers. Ces exploitants sont en relations directes et permanentes avec leurs clients, leurs chauffeurs, les agents de quai, les destinataires, les sous-traitants, etc. L'outil communication devient central dans le processus de travail. Il vise à construire la prestation et repose « *sur la mise en discussion, dans l'action, des problèmes productifs de chacun* » (DETCHESSAHAR 1999, p. 27). D'un point de vue organisationnel, les transporteurs se doivent d'intégrer et de former peu à peu des individus possédant des compétences en matière de communication et d'utilisation d'outils informatiques servant de support aux échanges et, ainsi, à la recherche de nouvelles solutions productives. Cette problématique de gestion des ressources humaines est bien réelle, au sein du groupe Girard. Les propos tenus par son DRH lors de notre enquête apportent un éclairage sur cette nécessaire montée en compétences : « *La plupart des personnes du groupe sont des autodidactes. Ils ont évolué à la force du poignet. Demain, vous inversez la tendance. Vous allez avoir de moins en moins de fabricants type PME ou artisans, et vous avez de plus en plus à faire à des négociants, qui passent des accords avec de grandes enseignes (Fly, BUT,*

*Crozatier, etc.) puis les nouvelles enseignes type Bois & Objet, Bois & Chiffons... D'abord, nous, quel est notre rôle dans cette nouvelle organisation? Où on se situe, dans la chaîne logistique? Jusqu'où on va, par exemple, dans l'accompagnement des clients à s'installer sur ces régions? Est-ce qu'on se positionne véritablement comme des conseils, des assistants? Et est-ce qu'on est capables de les accompagner, dans ce nouveau processus où il va falloir gérer, ce qui suppose de nouvelles connaissances techniques et comportementales? Nos exploitants, ils devront donc être davantage qu'aujourd'hui force de proposition... »*

Cette évolution est déjà en marche. Ainsi, au sein de la société Transport Girard, on trouve des exploitants et des assistants d'exploitation, qui, tous, sont issus d'une formation bac + 2 dans le transport (de type IUT ou BTS) et n'ont jamais « roulé ». Ils ont été embauchés, pour les plus anciens d'entre eux, à la fin des années 90, à l'issue de leur formation scolaire. Ces embauches sont intervenues afin de remplacer des exploitants plus âgés, souvent d'anciens chauffeurs dépassés par des méthodes et des impératifs de travail nouveaux, tels que l'interaction avec le client, l'organisation de flux de marchandises plus complexes ou encore l'utilisation croissante des outils informatiques dans le travail d'exploitation.

#### Les ressources matérielles

La transformation des caractéristiques de la demande impliquait également de développer l'agencement organisationnel, avec un substrat technique adéquat, puisque les clients étaient désormais dans l'attente, notamment, d'un système d'information leur permettant d'assurer le suivi (*tracing*) des livraisons. À la suite des interviews, il est apparu qu'une solution à la structuration de modes de coopération, revenant régulièrement dans le discours managérial, passait par une plus grande 'électronisation' de leurs relations, comme le précise le PDG : « *Aujourd'hui, on a un outil – Echo.log –, qui marche et qui nous permet de gérer ces relations. Je peux vous dire que le client... [...] Moi, j'ai fait deux démonstrations, la semaine dernière, à un Chinois, au siège de REITAZORC et chez CANAPALIA, en Italie, leader mondial du canapé en cuir. Deux démonstrations de tracing, avec le scannage des bons, et tout... Là, on a impressionné... ; là, ouais, les mecs étaient vraiment impressionnés* ». Echo.log est un système de *tracing* bénéficiant d'une interface Internet, qui permet à tout client le demandant de bénéficier d'un compte et d'accéder, dès lors, gratuitement, au prévisionnel des livraisons, ainsi qu'à leur état (conforme ou non), une fois qu'elles ont été réalisées. Du fait de la publication (en temps réel) des anomalies, on a assisté à un recentrage des interactions inter-organisationnelles sur les situations les plus délicates, ce qui a renforcé l'importance des interactions au sein des équipes formelles de travail. Par exemple, si le travail de *reporting*, au moyen de ce progiciel, a mal été réalisé par les agents de quai, l'exploitant ne sera pas à même d'apporter des réponses et

de proposer des solutions à ses clients et, ce, alors même que les interactions ont été recentrées sur les seules situations problématiques. Si les exploitants ont été délestés d'une partie des activités routinières (telle que la réponse à la question, rituelle: «*quand est-ce que je serai livré?*»), les interactions qui les concernent se sont concentrées sur la gestion de situations «*précises*», celles qui posent problème. La mise en place de cet outil a également eu des conséquences sur les processus de travail internes. Le délai entre la survenue d'un événement et son traitement est bien plus court qu'auparavant, et cette réactivité constitue un enjeu essentiel de la construction de la qualité de la prestation. De la capacité à résoudre un problème dans l'immédiateté de la situation dépend la qualité de la relation avec le client: cette intensification de ce qui se joue dans l'interaction met au premier plan, au final, la qualité des interrelations entre les diverses ressources de l'agencement.

Certains des opérateurs interrogés, tant chez les transporteurs que chez les fabricants, ont régulièrement mis en avant l'idée que «*c'est la personne qui fait les relations*». Cette phrase montre à quel point les relations entre des organisations partenaires ne peuvent faire l'impasse sur l'organisation de cette mise en relation, à un niveau opérationnel, des individus chargés du quotidien du partenariat, qui ne sauraient se suffire du seul Système d'Information et d'Informatique de l'Organisation (SIIO). C'est dans cette perspective que GIRIN (1983) propose la métaphore de la «*machine de gestion*», en transposant au domaine de la gestion l'opposition qu'a opérée Marx entre les outils et les machines techniques. Ces deux types d'objets se différencient par leur disponibilité et leur souplesse d'emploi. Le premier (l'outil) sera le compagnon de l'artisan pour fabriquer son meuble. Chacun de ces outils aura une fonction et un usage précis. À l'inverse, l'utilisation de la machine concentre en elle la majorité des savoirs liés à la production: les personnes qui les utilisent deviennent, dès lors, interchangeables. Marx conclut son opposition entre outil et machine en mettant en évidence une inversion des positions de chacune des parties (l'homme et la machine ou, plus largement, les moyens de production): là où les ouvriers produisent à l'aide de leurs outils, dans le monde artisanal, ce sont les machines qui produisent à l'aide des individus, dans le monde industriel. Dans notre cas, il est possible de considérer que les dirigeants du groupe ont longtemps considéré le SIIO Echo.log comme une «*machine de gestion*», à laquelle serait confié le rôle – essentiel – de la coordination inter-organisationnelle. Cet outil suppose, en effet, un fonctionnement régulier (dès qu'une anomalie survient, il faut renseigner l'interface web pour informer le client) et, à l'extrême, le fait de renseigner le logiciel (et, par extension, le client) n'implique pas directement de posséder de quelconques compétences en logistique, ni de connaissances du contexte général des décisions à prendre. Dans cette perspective, «*le savoir sur lequel elle repose est, pour une grande part, extérieur à ceux qui la tiennent*» (GIRIN,

1983). La machine standardise ce qui peut l'être. Ce serait oublier que «*c'est la personne qui fait la relation*» et que travailler ensemble nécessite, de la part des acteurs, la construction d'un mode de fonctionnement qui leur soit propre. Il faut alors, comme nous y invite Girin, «*se méfier des machines de gestion*». Là où l'outil Echo.log tend à mettre de la distance dans son action coordinatrice, nous avons constaté (ARNAUD et EL AMRANI, 2009) que les opérateurs concernés maintiennent, essaient de construire et d'améliorer, à leur niveau, le quotidien de la collaboration, souvent en dehors de toute prescription normative de la hiérarchie. Les opérateurs peuvent même aller jusqu'à se rencontrer, pour régler, entre eux, des problèmes de fonctionnement, sans nécessairement en référer à leurs responsables. Ce phénomène se développait et tendait à se transformer, à la fin de notre travail d'enquête, en une mise en relations officielle, favorisée par les directions respectives des divers partenaires.

### Les ressources symboliques

Pour Girin, la qualité de l'action d'un agencement repose sur deux éléments: au premier chef, le nombre, l'intensité et la qualité des liens existant entre ses différents composants; en second lieu, le fait qu'un acteur, doté de capacités interprétatives (et non pas seulement computationnelles), soit placé en fin de boucle, ce qui constitue un facteur essentiel pour assurer la qualité de son action. Le langage, les représentations, les règles formelles (ou informelles), des organisations et des collectifs de travail constituent autant d'exemples de ressources symboliques mises à la disposition de l'activité d'interprétation des acteurs. Ces ressources permettent de faire face au renforcement de l'interdépendance entre les équipes opérationnelles des partenaires; autrement dit, elles contribuent à l'amélioration de la qualité des liens entre les différentes ressources de l'agencement. Même si Echo.log devait continuer à être développé durant les mois, voire les années à venir, afin d'en perfectionner les fonctionnalités, d'autres modes de gestion de la collaboration ne doivent pas être exclus. Durant nos dernières semaines d'enquête, un mode de gestion visant à rapprocher les opérateurs, les clients et les transporteurs a été développé: *l'interlocuteur unique par client* (et non plus par zone géographique). Ce mode de gestion des relations clients constitue un véritable outil répondant aux limites d'Echo.log; il permet de répondre à la complexification des relations en favorisant un rapprochement des représentations, la création d'une relation de confiance et la diffusion de savoirs en matière d'organisation.

Ainsi, parallèlement à l'éloignement du client dû à l'électronisation, de nouvelles formes d'organisation de la collaboration, visant à rapprocher le client, au niveau directement opérationnel, sont progressivement développées. L'évolution des relations inter-organisationnelles dans le secteur concerné se traduit effectivement par une interpénétration croissante des organisations



partenaires, qui se décentralisent progressivement, et elle commence à concerner les opérateurs des sociétés en relation, et non plus les seules directions, comme le montrent les propos de ce directeur général: «*Il y a un an, je suis allé chez un gros client, avec lequel nous n'avions jamais travaillé auparavant. Eh bien, je me suis dit: je vais emmener Marc avec moi (Marc est le bras droit du directeur d'exploitation, appelé à lui succéder dans les années à venir). On est arrivés à Marseille, chez ce client, et puis, à peine arrivés, Marc et le gars de chez XITAN, le responsable de la distribution, ils ont commencé à discuter de comment faire et tout ça... Et là, c'était bon, parce que je savais qu'ils s'étaient entendus sur le mode de travail. Vu les transformations récentes du secteur, je suis persuadé que demain, pour travailler avec nos clients les plus industrialisés, il va falloir développer ce genre de fonctionnement...*»

Avec la complexification de la prestation logistique, l'enjeu des interactions initiales avec les nouveaux clients n'appartenant pas au secteur historique de la fabrication artisanale de meubles est d'autant plus central que ces interactions constituent le moment où sont testées les compétences du partenaire à agir dans le monde industriel. Les services dédiés au suivi et à la co-construction de la prestation logistique chez ces clients constituent, dès lors, un actif spécifique à la relation, qu'il faut développer. Au sein de ces collectifs de travail, chacun doit révéler ses informations, ses contraintes et ses préférences, de manière à construire ensemble, dans l'interaction, un service ne présentant pas un degré de standardisation suffisant pour en permettre l'automatisation. L'impératif croissant de flexibilité, de qualité et de respect des délais implique l'existence d'un agencement organisationnel au sein duquel les individus, exploitants et opérateurs clients, discutent entre eux, en face-à-face ou au téléphone, des solutions logistiques à construire, de manière à résoudre les situations problématiques qui surviennent. C'est pour cela que certains proposent d'analyser ces interactions au sein d'un «*espace de discussion*» (DETCHESSAHAR, 1999, p. 29-30), qui est, finalement, «*un espace de conventionnalisme, c'est-à-dire de construction de procédures collectives de résolution et d'interprétation de problèmes*». Dès lors, l'enjeu, pour les opérationnels, est finalement moins d'accéder à la maîtrise de la technique ou des savoirs professionnels que de disposer d'une bonne compréhension et d'une connaissance du milieu dans lequel ils travaillent, c'est-à-dire de maîtriser les «*savoirs d'organisation*» (BONNAFOS (de), 1988, DUBAR, 1998) qui correspondent à la connaissance du fonctionnement du système d'action concret dans lequel évolue son partenaire. Discuter efficacement des problèmes productifs rencontrés, cela implique, pour les participants à la discussion, de connaître l'organisation de son partenaire. La mobilisation de ce type de savoir montre à l'autre que l'on maîtrise les règles de fonctionnement et de comportements propres à cette relation de coopération, et elle participe au développement de la confiance entre les opérateurs. Lorsqu'un individu souhaite parler à une

personne en particulier, c'est parce qu'il a confiance en cette personne-là et qu'il n'a pas confiance dans la «*machine de gestion*». Les individus attendent d'autrui qu'il s'engage dans un délai, une qualité, la mise en œuvre de moyens, parce qu'ils ont confiance. Cette confiance donnée s'explique par le fait que l'individu possède une ressource, attestée à maintes reprises, qui ne peut être intégrée dans la «*machine de gestion*»: les savoirs d'organisation. L'organisation de rencontres entre opérateurs prestataires et clients apparaît, dès lors, comme un moyen central d'amélioration du fonctionnement des relations inter-firmes permettant à ces individus d'échanger des savoirs sur le fonctionnement de leurs organisations respectives. Ces rencontres doivent également permettre aux individus de mettre en adéquation leurs comportements et les manières de faire qui leur sont propres.

La dynamique de densification de l'agencement inter-organisationnel place au cœur de celui-ci l'individu et les collectifs de travail, qui sont les seuls à-même de répondre aux nouvelles exigences du secteur en termes de flexibilité, de réactivité, de qualité et de respect des délais. À un niveau opérationnel, les interactions conversationnelles des acteurs vont permettre l'actualisation des savoirs d'organisation. Cependant, si ce pouvoir d'actualisation sert l'adaptation, et donc la performance, de l'organisation et du partenariat, il en augmente également la complexité et, en cela, il constitue une réelle source de tensions tant dans l'*intra*-organisationnel que dans l'*inter*-organisationnel. Pour DUBAR (1998), un tel modèle de compétition fondé sur l'importance des savoirs d'organisation, comporte un risque réel de division, à l'intérieur comme à l'extérieur de la firme, alors même qu'il repose sur la coopération, la confiance et la solidarité de tous. En effet, ce modèle s'inscrit dans une vision du rapport salarial dans laquelle persistent des formes d'engagement réciproque, pour lesquelles l'entreprise est demandeuse de nouvelles capacités, en contrepartie desquelles les salariés attendent qu'elle leur assure une certaine évolution professionnelle. Or, l'évolution récente des organisations peut nous laisser craindre un affaiblissement de ce type de relation. Une telle perspective impose, en définitive, un nouveau modèle de compétition, qui fasse de l'accès aux savoirs d'organisation une véritable stratégie de construction et de diffusion de ces connaissances, au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Pour les opérateurs, maîtriser les savoirs d'organisation, c'est maîtriser des connaissances qui étaient, traditionnellement, propres aux cadres (BONNAFOS (de), 1988). C'est donc se donner les moyens d'évoluer au sein de l'organisation ou du secteur. Cette évolution ne dépend pas nécessairement des seules fonctions occupées, mais davantage de la capacité à résoudre des problèmes et de l'aptitude à communiquer. Sur cette base, tout le monde peut avoir de la promotion, à condition d'être disposé à s'investir, sur le moyen ou le long terme, dans l'organisation, car la promotion dépend de critères qui exigent du temps, pour l'acquisition des savoirs d'organisation



nécessaires à la coordination, ainsi que pour le développement de ses compétences d'analyse et de ses compétences relationnelles; à condition, aussi, que les responsables d'entreprises mettent en avant une forte incitation à rester dans l'organisation plutôt qu'à la quitter, en dévaluant du même coup les connaissances accumulées en matière d'organisation et de relation de collaboration, qui constituent autant de ressources de la compétence relationnelle de l'organisation (ASANUMA, 1989). Pour cela, les entreprises doivent s'engager clairement dans

densité et, cela, à tous les étages des organisations partenaires. Ces entreprises, qui reposent traditionnellement sur des relations de proximité de type affinitaire, se mesurent donc aujourd'hui à la nécessité d'une collaboration plus dense, parce que plus complexe d'un point vu technique et parce qu'impliquant d'avantage d'acteurs ou d'actants, les obligeant à développer une coopération davantage organisée et structurée qu'auparavant. Il s'agit, dès lors, de gérer les différentes ressources de l'agencement inter-organisationnel.



« Les entreprises se sont affrontées à la nécessité de construire des relations de plus grande proximité et d'une plus forte densité et, cela, à tous les étages des organisations partenaires ». Mobilier métallique de jardin, France (2007).

une politique de formation et de reconnaissance des compétences acquises et mobilisées en situation et elles doivent être en mesure de penser l'évolution des carrières de ces salariés, cela, alors même que l'évolution des formes d'organisation du travail a impliqué, ces dernières années, la suppression de nombreux postes relevant de la hiérarchie intermédiaire. Ces éléments permettent difficilement la réalisation de formes d'engagement réciproque: ils ne fournissent donc pas les conditions d'implication et d'apprentissage nécessaires à la réalisation de ce que GARVIN (1993) et d'autres auteurs appellent l'organisation apprenante, dans laquelle s'inscrit la diffusion des savoirs d'organisation.

## CONCLUSION

Au final, ce qui nous paraît particulièrement intéressant, dans cette étude de cas, c'est l'idée que ces entreprises se sont affrontées à la nécessité de construire des relations de plus grande proximité et d'une plus forte

On assiste donc à une construction progressive de relations de coopération se matérialisant par un agencement organisationnel davantage doté en moyens humains, techniques et symboliques. Cette perspective semble, par ailleurs, en cohérence avec des travaux s'intéressant à la gestion des chaînes logistiques multi-acteurs (PACHÉ et SPALANZANI, 2007) ou à l'électronisation des relations inter-organisationnelles. CURCHOD (2003) et TRAN (2004), qui se sont intéressés au cas d'une place de marché électronique (appelée COVISINT) implémentée dans l'industrie automobile, rapportent, par exemple, que l'échec de son utilisation par les acteurs de ces dynamiques collaboratives provenait de l'absence de mise en place d'une « véritable » sphère collaborative et partenariale. Les développements précédents précisent les éléments de ce à quoi une telle sphère collaborative peut ressembler. La mise en place d'exploitants uniques, pour certains clients, et le développement de rencontres constituent une source centrale de développement et de construction de la compétence d'un agencement inter-organisationnel ayant la responsabilité opérationnelle du fonctionnement des relations collaboratives. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI F., « Coder les données », in Y. GIORDANO (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions EMS, p. 245-290, 2003.
- ARNAUD N., « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Nantes, novembre 2007.
- ARNAUD N., « Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou Comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et Organisation*, n° 32, 2008
- ARNAUD N. et EL AMRANI, R., « Complémentarité SIIO et investissement relationnel : Étude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble. », 14<sup>e</sup> Conférence de l'AIM, Marrakech, Maroc, 2009.
- ASANUMA B., « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skills », *Journal of Japanese and International Economies*, n° 3, 1, p. 1-30, 1989.
- BERNADET M., *Le Transport routier de marchandises. Fonctionnements et dysfonctionnements*, Paris, Economica, 1999.
- BOLTANSKI L. et THÉVENOT, L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- BONNAFOS (DE) G., « Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes », CEREP – coll. des « Études », n° 45, déc 1988,
- BORDAS I., *De l'artisanat aux réseaux d'entreprises dans l'industrie du meuble : comparaison entre la France et l'Italie*, CERNA, 1991.
- BORDAS I., « Produits, organisation industrielle et concurrence dans l'industrie du meuble en France et en Italie », *Thèse de doctorat en Économie Industrielle*, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 1992
- BRULHART F., « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical? », *M@n@gement*, n° 8, 4, p. 167-191, 2005.
- CURCHOD C., « Les stratégies d'intermédiation. Élaboration d'un cadre théorique d'analyse à partir de l'étude et de la comparaison de cas », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, École Polytechnique, 2003
- DARRÉ Y., « La fonction logistique dans l'entreprise », *CEREP – Formation Emploi*, n° 39, p. 3-17, 1993.
- DETCHESSAHAR M., « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n° 1, 2, p. 49-70, 1998.
- DETCHESSAHAR M., « Discussion et Domination. Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique », *Gérer et Comprendre*, n° 57, p. 23-34, 1999.
- DUBAR C., *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Édition Armand Colin, 1998.
- GADREY J. et ZARIFIAN, P. (2001), *L'Émergence d'un modèle du service : Enjeu et Réalités*, Liaisons, 2001.
- GARENC P. (1957), *L'Industrie du meuble en France*, Paris, Presses Universitaire de France, 1957.
- GARVIN D. A., « Building a learning organization », *Harvard Business Review*, n° 71, 4, p. 78-91, 1993.
- GIRIN J. (1983), *Les Machines de gestion*, Non publié.
- GIRIN J., « Les agencements organisationnels », in F. CHARUE-DUBOC (Ed.), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, p. 233-279, 1995.
- GIRIN J., « Le langage et la compétence des agencements organisationnels (1995) », in Collectif (Ed.), *Mots Croisés avec Jacques*, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, p. 71-98, 2004.
- HARBON C., « Géographie de l'industrie et de la distribution du meuble en France dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle », *Thèse de doctorat en Géographie*, Université de Paris Sorbonne, 2002.
- JOURNÉ B., « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n° 8, 4, p. 63-91, 2005.
- KARPIK L., « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, n° XXX, 1989
- MILES M. B. et HUBERMAN, A. M., *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991.
- PACHÉ G. et SPALANZANI, A., « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques », Presses Universitaires de Grenoble, 2007.
- TERSSAC (DE) G. et CHABAUD, C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in J. LEPLAT et G. TERSSAC (DE) (Ed.), *Facteurs humains et fiabilité dans les systèmes complexes*, Toulouse, Octares, p. 300, 1990.
- TRAN S., « Systèmes d'information inter-organisationnels », Association Information et Management, Évry, 2004.
- YIN R. K., *Case Study Research, Design and Methods*, Londres, Sage, 2003.
- ZARIFIAN P., *Le Travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.