

13, allée François Mitterrand
BP 13633
49100 ANGERS Cedex 01
Tél. : +33 (0) 2 41 96 21 06

Web : <http://www.univ-angers.fr/granem>

Complémentarité de la collaboration électronique et de l'investissement relationnel :  tude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble

Nicolas Arnaud

GRANEM (Université d'Angers)

Redouane Elamrani

Reims Management School

Avril 2009

Document de travail du GRANEM n  2009-01-013

Complémentarité SIIO et investissement relationnel : Etude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble

Redouane Elamrani et Nicolas Arnaud

Document de travail du GRANEM n° 2009-01-013

avril 2009

Classification JEL : M11, M12, O33.

Mots-clés : SIIO, management des relations inter-organisationnelles, innovation, ameublement.

Keywords: Inter-organizational Information System, collaboration, innovation, furniture industry.

Résumé : En s'appuyant sur le cas du leader européen de la prestation de transport et de logistique du meuble, cet article entend contribuer aux travaux de recherche portant sur les outils de gestion et plus spécialement sur la complémentarité système d'information inter-organisationnel (SIIO) / investissement relationnel. Le secteur du meuble, traditionnellement constitué d'entreprises familiales au degré de structuration variable, a subi de profondes transformations ces vingt dernières années. Particulièrement, le changement des règles de la concurrence sur le métier de transporteurs de meubles a fait de l'innovation le moyen nécessaire à l'entreprise pour développer une relation privilégiée avec ses clients.

Une approche qualitative reposant sur les témoignages d'acteurs ainsi qu'un travail d'observation a été retenue. Une telle approche a permis de constater empiriquement que la mise en place du SIIO a constitué une double innovation : technologique, avec l'implémentation du SIIO par la direction ; mais également organisationnelle/managériale, car suite à la mise en place de l'outil nous avons observé une forme de « reconnexion humaine », du seul fait des opérateurs avant d'être progressivement intégrée dans et par le management. Au final, le cas met l'accent sur l'importance de développer un type de management visant à favoriser le développement de la transversalité (Capul, 1998, El Amrani, et al., 2006) et la diffusion de savoirs d'organisation (Bonnafos (De), 1988, Dubar, 1998) au niveau opérationnel de la relation inter-organisationnelle.

Abstract: Based on the case of a haulage company – the European leader of the furniture industry, this article aims to contribute to works about management tools and more specially the complementarity between inter-organizational information system and relational investment. The furniture industry has faced profound transformations these last twenty years. Particularly, change of the rules of the competition on carriers' profession by furniture manufacturers made innovation the necessary mean to develop deep relations with customers.

A qualitative approach based on actors' interviews as well as observation was chosen. Such an approach allowed to observe empirically that the implementation of the IOIS constituted a double innovation: technological, with the implementation of the tool by top management; but also organizational, because further to the implementation of the tool we observed a form of "human re-connection", first implemented by the operators themselves before being gradually integrated by management. Finally, the case emphasizes the importance to develop a type of management that facilitates development of transversality (Capul, 1998, El Amrani, and al., 2006) and diffusion of organizational knowledge (Bonnafos, on 1988, Dubar, 1998) at the operational level of inter-organizational relation.

Nicolas Arnaud

Institut Universitaire Technologique

Université d'Angers

nicolas.arnaud@univ-angers.fr

Redouane Elamrani

Reims Management School

redelamr@hotmail.com

© 2009 by Redouane Elamrani and Nicolas Arnaud. All rights reserved. Short sections of text, not to exceed two paragraphs, may be quoted without explicit permission provided that full credit, including © notice, is given to the source.

© 2009 by Redouane Elamrani et Nicolas Arnaud. Tous droits réservés. De courtes parties du texte, n'excédant pas deux paragraphes, peuvent être citées sans la permission des auteurs, à condition que la source soit citée.

Résumé

En s'appuyant sur le cas du leader européen de la prestation de transport et de logistique du meuble, cet article entend contribuer aux travaux de recherche portant sur les outils de gestion et plus spécialement sur la complémentarité système d'information inter-organisationnel (SIIO) / investissement relationnel. Le secteur du meuble, traditionnellement constitué d'entreprises familiales au degré de structuration variable, a subi de profondes transformations ces vingt dernières années. Particulièrement, le changement des règles de la concurrence sur le métier de transporteurs de meubles a fait de l'innovation le moyen nécessaire à l'entreprise pour développer une relation privilégiée avec ses clients.

Une approche qualitative reposant sur les témoignages d'acteurs ainsi qu'un travail d'observation a été retenue. Une telle approche a permis de constater empiriquement que la mise en place du SIIO a constitué une double innovation : technologique, avec l'implémentation du SIIO par la direction ; mais également organisationnelle/managériale, car suite à la mise en place de l'outil nous avons observé une forme de « *re-connexion humaine* », du seul fait des opérateurs avant d'être progressivement intégrée dans et par le management. Au final, le cas met l'accent sur l'importance de développer un type de management visant à favoriser le développement de la transversalité (Capul, 1998, El Amrani, et al., 2006) et la diffusion de savoirs d'organisation (Bonnafos (De), 1988, Dubar, 1998) au niveau opérationnel de la relation inter-organisationnelle.

Mots clés : SIIO, management des relations inter-organisationnelles, innovation, ameublement

Abstract

Based on the case of a haulage company – the European leader of the furniture industry, this article aims to contribute to works about management tools and more specially the complementarity between inter-organizational information system and relational investment. The furniture industry has faced profound transformations these last twenty years. Particularly, change of the rules of the competition on carriers' profession by furniture manufacturers made innovation the necessary mean to develop deep relations with customers.

A qualitative approach based on actors' interviews as well as observation was chosen. Such an approach allowed to observe empirically that the implementation of the IOIS constituted a double innovation: technological, with the implementation of the tool by top management; but also organizational, because further to the implementation of the tool we observed a form of "human re-connection", first implemented by the operators themselves before being gradually integrated by management. Finally, the case emphasizes the importance to develop a type of management that facilitates development of transversality (Capul, 1998, El Amrani, and al ., 2006) and diffusion of organizational knowledge (Bonnafos , on 1988, Dubar, 1998) at the operational level of inter-organizational relation.

Key-words: Inter-organizational Information System, collaboration, innovation, furniture industry

Complémentarité SIIO et investissement relationnel: Etude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble.

Nicolas ARNAUD

GRANEM UMR MA 49

Université d'Angers

nicolas.arnaud@univ-angers.fr

Redouane ELAMRANI

Reims Management School

redelamr@hotmail.com

Classement JEL : M11, M12 ; O33

Introduction générale

En s'appuyant sur le cas du leader européen de la prestation de transport de logistique du meuble, cette communication entend contribuer aux travaux de recherches portant sur les outils de l'organisation et plus spécialement sur la complémentarité système d'information inter-organisationnel (SIO) / investissement relationnel.

Le secteur du meuble, traditionnellement constitué d'entreprises familiales au degré de structuration variable, a subi de profondes transformations ces vingt dernières années. Particulièrement, le changement des règles de la concurrence sur le métier de transporteurs de meubles a fait de l'innovation le moyen nécessaire à l'entreprise pour développer un avantage concurrentiel. Après une période intense d'acquisitions, de disparitions, et de croissance des entreprises du secteur, on assiste, à au début des années 2000, à un rapprochement de quelques fabricants et distributeurs avec certains de leur(s) transporteur(s). Environ vingt-cinq entreprises peuplaient encore cette branche du transport au milieu des années 90. Aujourd'hui, moins d'une dizaine ont survécu et deux groupes se partagent 95 % de l'activité¹ ! Afin de répondre à la complexification de leur métier (Bernadet, 1999, Paché et Spalanzani, 2007), les transporteurs de meubles ont été amené à proposer de nouveaux services ainsi qu'à modifier la gestion de leurs relations clients. Mais la réponse est-elle vraiment et uniquement celle-là ? Est-ce qu'en se lançant dans la mise en place d'un SI pour la coordination des relations interfirmes, les acteurs du secteur ne risquent pas au contraire d'affaiblir l'acquis relationnel, la construction et la diffusion de savoirs et de compétences permettant justement de répondre au nouveaux impératifs de réactivité, d'adaptabilité et de sécurité ?

Loin d'échapper au phénomène d'illusion technologique (Markus, Benjamin, 1997), idée selon laquelle la technologie résoudrait les maux des organisations, le management du Groupe Girard a longtemps vu dans la mise en place d'un logiciel de suivi des livraisons ouvert aux clients « LA solution » à la question de l'amélioration de sa relation client. Nous pensons au contraire que le recours massif aux TIC comme solution au processus de complexification des relations interentreprises, loin de simplifier cette relation, la modifie et la rend paradoxale ou complexe (Besson, 1999, Caby et Jaeger, 1998). En effet, si le client est éloigné par des réseaux techniques traitant plus ou moins automatiquement les opérations ordinaires, il semble central de favoriser un rapprochement par les réseaux humains (Zarifian, 1995).

De manière à saisir de l'intérieur les modalités de la coopération dans le quotidien de l'activité de coordination des acteurs du secteur de l'ameublement (fabricants et prestataires logistiques) c'est à dire les rôles respectifs de l'informatisation et de l'investissement relationnel dans le processus collaboratif, une approche

qualitative, reposant sur les témoignages d'acteurs ainsi qu'un travail d'observation, a été retenue.

Après (1) une revue de la littérature sur l'intérêt des SIO et (2) la présentation de la méthodologie mobilisée, nous analysons (3) la mise en place et les conséquences d'une innovation technologique réalisée par le Groupe Girard dans le secteur de la prestation logistique du meuble. Les résultats sont enfin discutés (4).

1- Revue de la littérature sur les SIO

Personne ne peut contester aujourd'hui la place importante qu'occupent les SIO dans le pilotage et la régulation des flux physiques entre plusieurs organisations. Depuis quelques années, le déploiement de SIO occupe une place croissante dans les recherches sur les modalités de collaboration interentreprises (Chatterjee et Ravichandran, 2004). Après avoir présenté une revue de la littérature sur les SIO, nous exposerons l'importance du contexte organisationnel et de l'investissement relationnel. Cela nous amènera à préciser la centralité des dispositifs SI dans les démarches de prestataires logistiques.

1-1 Diversité des approches théoriques pour l'étude des SIO

Bien qu'une partie des échanges entre organisations ne soit pas encore automatisée et se fait par des moyens traditionnels tels que le téléphone, le fax ou le courrier, les SIO sont de plus en plus présents dans les entreprises pour gérer les relations avec leurs partenaires. A la différence d'un SI interne, un SIO a pour fonction particulière de supporter des processus qui traversent les frontières d'une organisation (Reix, 2000). Ces systèmes, qui automatisent les flux d'information entre des organisations distinctes, sont non seulement des outils de traitement et de diffusion de l'information mais aussi des systèmes qui visent à faciliter les relations commerciales inter-organisationnelles.

Si les entreprises ont pu avancer dans l'intégration de leur SI interne (à travers des projets de type ERP), l'intégration avec les SI des autres entreprises partenaires reste encore assez limitée (Markus, 2001). Les SIO diffèrent suivant le type d'intégration recherché, génèrent et supportent des formes d'interdépendances de natures différentes. Kumar et van Dissel (1996), Aubert et Dussart (2002) et Clergeau et Rowe (2005) ont présenté une typologie basée sur le niveau et la forme des interdépendances identifiées par Thompson (1967). La première forme d'interdépendance consiste en une mise en commun d'informations et de technologies et sa forme la plus connue est la place des marchés (Christiaanse et Markus, 2002, Dominguez, 2006). La deuxième forme d'interdépendance est séquentielle et correspond aux SIO en support aux transactions courantes entre organisations. L'EDI (technologie phare qui a longtemps prévalu dans les échanges interentreprises) ou les systèmes de prise de commande sont les plus représentatifs. Enfin, la troisième forme des

¹ Source : PDG des deux groupes leaders.

interdépendances est de type réseau et correspond aux SIIO pour le travail collaboratif permanent ou temporaire. Les systèmes collaboratifs de type groupware et les technologies CAO sont de plus en plus mobilisés pour le support de ces interdépendances.

L'évolution des TI a donc grandement contribué à la prolifération de ces relations. Les chercheurs comme les professionnels ont compris très tôt le «potentiel stratégique» des SIIO (Johnston et Vitale, 1988). Kaufman (1966) était parmi les premiers à souligner l'importance des SI qui traversent les frontières organisationnelles de plusieurs entreprises. Leur valeur stratégique a été reconnue par une grande partie de la littérature qui les considère comme des ressources nouvelles pour accroître la compétitivité des entreprises (Bensaou et Venkatraman, 1995). Plusieurs travaux publiés en sciences de gestion ainsi qu'en économie industrielle ont montré l'importance stratégique des SIIO qui permettent de supporter les échanges électroniques plus ouverts et transversaux entre plusieurs entreprises à des coûts sans cesse réduits, permettant une grande flexibilité et toutes sortes d'arrangements contractuels de prestations de services (Johnston et Vitale, 1988).

Les SIIO sont un domaine en pleine évolution qui a connu une production foisonnante ces dernières années. Un corpus dense mais fragmenté de théories² (économie, sociologie des organisations, psychologie sociale) a ainsi été développé pour comprendre et expliquer le phénomène des SIIO (Barringer et Harrison, 2000).

Un premier corpus a cherché à explorer la nature et le processus d'adoption des SIIO par les entreprises. Principalement ancrées dans la théorie de diffusion des innovations (Premkumar et Ramamurthy, 1995), ces études ont analysé les facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux expliquant les raisons et le processus d'adoption (Grover, 1993, Kurnia et Johnston, 2000, Premkumar, et al., 1992). Elles ont conclu à l'insuffisance des propriétés transactionnelles dans l'explication de leurs usages et leurs rôles dans la performance des relations interorganisationnelles.

Ces dernières ont été analysées également dans une perspective économique. L'intérêt de la théorie des coûts de transaction pour l'analyse des SIIO n'a pas échappé à de nombreux auteurs et les résultats sont maintenant bien connus. Les choix organisationnels et contractuels sont dictés par la recherche d'une efficacité rationnelle maximale. Dans ce cadre, les organisations sont motivées par des buts spécifiques, clairement identifiables en termes économiques et des niveaux d'efficacité qu'ils souhaitent atteindre. Si Malone et al. (1987) argumentent que les TI peuvent réduire les coûts de transaction ce qui favoriserait le marché, Brynjolfson et al. (1994) et Gurbaxani et Whang (1991) expliquent que les TI conduisent à une réduction des coûts de coordination au sein des marchés et des hiérarchies. Bakos (1991) met en

avant de son côté deux utilisations spécifiques des TI, en tant que marché électronique et lien électronique, rendant ainsi les marchés et les hiérarchies efficaces. Dans une étude empirique portant sur les marchés électroniques, Choudhury (Choudhury, 1997) a constaté que le type de SIIO utilisés par les entreprises dépendra non seulement des avantages transactionnels du marché, mais également de la valeur stratégique du SIIO lui-même.

Une autre partie de la recherche a apporté une vision différente sur les aspects sociaux et comportementaux des rapports interfirmes. Le développement de ces relations est expliqué comme le désir des entreprises d'apparaître en accord avec les normes et les règles actuelles (Oliver, 1990) voire un des moyens d'apprendre des expériences des autres entreprises (Kogut, 1988). Christiaanse et Huigen (1997) ont démontré de leur côté l'importance de la perception culturelle des acteurs comme facteur décisif dans la gestion de l'utilisation des SIIO.

La gestion de ces relations interorganisationnelles implique un partenariat informationnel (Romeyer et Hassairi, 2000) pour instaurer une coordination efficace permettant de réduire l'asymétrie informationnelle. Hart et Saunders (1998) ont montré que l'atteinte d'un niveau d'efficacité dans l'utilisation d'un SIIO dépend des stratégies d'influence entre organisations et des types d'accès et de contrôle des informations (Boyle et Dwyer, 1995, Heide, 2003). En conséquence, ces relations sont régies par la présence des enjeux de pouvoir et de confiance entre les partenaires qui influencent les modalités d'adoption et d'usage des SIIO (Fenneteau et Naro, 2005).

1-2 Aspects organisationnels et relationnels des SIIO

Les SIIO sont indéniablement des facilitateurs de collaboration car des supports au partage d'informations et des aides à la décision conjointe. Une gestion efficace de ces systèmes est présentée depuis quelques années comme étant une façon d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Cependant, la mise en place et l'utilisation d'un SIIO ne doivent pas être justifiées et posées uniquement en termes de réduction de coûts sans poser la question de l'investissement organisationnel et relationnel. Fabbe-Costes (2002) propose par exemple le développement de structures et de processus de management spécifiques et collectifs entre les différents partenaires. Cette collaboration doit privilégier les aspects relationnels avant de s'intéresser à l'aspect transactionnel et la gestion des informations qui seront échangées. Cette vision revient à aborder la question d'utilisation des SIIO dans une perspective davantage organisationnelle que technique (El Amrani, et al., 2006, Markus et Robey, 1988).

De son côté, Markus (2002) a montré que les entreprises ne pourraient rentabiliser leurs investissements dans les SIIO que si les entreprises partenaires les utilisaient convenablement. L'auteur évoque qu'un faible alignement entre les SIIO utilisés et les vrais besoins des partenaires produit des résultats désastreux.

Le véritable défi pour la performance d'un SIIO ne se situe généralement pas à un niveau technologique. La

² Chatterjee et Ravichandran (2004) ont montré qu'une généralisation théorique reste difficile à opérer. Ils expliquent cette limite par la diversité des problématiques traitées et des approches théoriques mobilisées.

technologie apporte un potentiel d'intégration informationnelle, mais ne suffit pas pour développer les modalités de collaboration et reste incapable de donner des solutions pour toutes les transactions électroniques. Les travaux de recherches portant sur la cognition distribuée ont déjà montré que la performance collective et organisationnelle repose sur une cognition distribuée entre acteurs humains et artefacts (Hutchins, 1995, Suchman, 1987). La cognition distribuée considère que les artefacts contiennent une partie des connaissances nécessaires pour mener à bien une action quotidienne avec efficacité, l'autre partie étant détenue de façon complémentaire par les acteurs sociaux (Michaux, 2005).

Il est également difficile de croire en une relation totalement informatisée sans se poser la question de la valeur ajoutée apportée par les acteurs et les dispositifs organisationnels. Une grande partie des recherches s'inscrit dans une approche déterministe où les TI ont un effet structurant sur les relations entre les entreprises partenaires et sur le degré de formalisme et d'intensité des relations interorganisationnelles. Même s'il est possible d'informatiser certains processus (négociation, accord contractuel, facturation), l'acheminement du produit reste une question d'ordre matériel. La proximité spatiale et la rencontre physique entre les intervenants demeurent importantes (Brousseau, 2000).

Dans la réalisation des relations et transactions inter-organisationnelles, les entreprises doivent passer par des plateformes d'information logistique, véritable SIIO utilisant une variété de technologies: les progiciels ERP, les APS, les réseaux de communication tels que l'EDI et l'Internet, les procédés de lecture optique, etc. Dans cette course à l'informatisation, le média Internet voit son influence croître au fur et à mesure dans le domaine logistique. Internet vient ajouter un canal de vente non négligeable et tout transporteur a désormais conscience qu'un site Internet est indispensable pour optimiser le pilotage des acheminements et proposer à ses clients un outil de visualisation en ligne de toutes les actions logistiques les concernant.

1-3 Les SI comme levier de la performance logistique

Depuis environ vingt ans, la place de la logistique³ dans les organisations ne cesse d'évoluer. Fortement liée aux métiers du transport⁴ à ses débuts, la logistique se

³ La logistique est l'art d'optimiser la circulation des produits de l'amont à l'aval de la production, jusqu'au distributeur ou consommateur final. Cette circulation des produits et informations se réalise à travers un processus dans lequel on peut repérer certaines activités dont les trois plus importantes sont : le transport des produits, leur stockage et la gestion des informations liées à ces produits.

⁴ Dans le secteur du transport routier de marchandises (TRM), on parle davantage de prestation logistique et moins de traction. Au cours des décennies 80 et 90, la mise en tension progressive des flux de marchandises et l'externalisation des opérations de transport et logistique ont fait du métier de transporteur routier une véritable affaire de spécialistes capables de s'occuper de situations devenant de plus en plus complexes et indéterminables

transforme et s'accompagne d'une remise en cause des rapports marchands traditionnels entre firmes impliquant une coordination renforcée des flux physiques par les flux d'information (Fabbe-Costes, 2002). Ces changements réclament de plus fortes interactions entre l'entreprise et ses partenaires et positionne dorénavant la gestion de la chaîne logistique comme un axe de rationalisation majeure de l'activité des entreprises (Paché et Colin, 2000).

La présence d'un SI en logistique représente le lien transversal entre les différents partenaires. La maîtrise logistique des flux d'information est nécessaire pour garantir une bonne logistique des flux physiques. Les SIIO et les technologies associées ont indéniablement déclenché et accéléré l'évolution des dispositifs logistiques et constituent des compétences fondamentales et distinctives des prestataires de services logistiques (Fabbe-Costes, 2000). Une étude détaillée concernant l'industrie des prestataires logistiques (Capgemini, 2006) souligne l'importance du levier technologique dans la chaîne logistique en plus de l'attention portée sur les coûts et les besoins stratégiques des clients. 90 % des personnes interrogées sont d'accord sur le fait que la capacité informatique est un élément essentiel de la palette d'expertises d'un prestataire logistique global. Plus les entreprises progressent dans l'externalisation de leur logistique, plus la complexité de la relation nécessite l'usage de services informatiques pour un spectre de plus en plus large de processus Supply Chain. D'autres chercheurs ont confirmé la centralité des SI dans les prestations logistiques et l'attrait suscité chez les logisticiens par les nouvelles technologies (Livolsi et Fabbe-Costes, 2003).

Les entreprises ont besoin aujourd'hui d'informations concernant les dimensions spatiales et temporelles des matières premières et produits finis d'une entreprise. La traçabilité, processus qui mobilise à la fois technologies et SI, est devenue un enjeu majeur tant pour les industriels que les distributeurs et les prestataires logistiques (Fabbe-Costes et Lemaire, 2001). La traçabilité des produits et de transmission des données en temps réel est incontournable dans la garantie d'un service logistique performant (Viruéga, 2004). Le client doit savoir à tout moment où se trouve une référence, suivre la réalité des approvisionnements, des préparations de commandes, des expéditions de colis, des livraisons et des retours. Ils mettent en place des SI collaboratifs et des outils de pilotage performants pour devenir de véritables partenaires appelés à jouer un rôle encore plus conséquent dans des processus logistiques complexes des plus grands industriels et distributeurs (Livolsi et Fabbe-Costes, 2003). Une telle connaissance permet d'optimiser le coût de déplacement des produits, de même qu'elle doit permettre de satisfaire la demande des clients.

L'efficacité en matière de gestion des flux dépasse les seules frontières d'une entreprise. Elle est conditionnée par une vision plus globale des flux qui comprend non seulement les différentes fonctions de l'entreprise mais

ex ante (Bernadet, 1999, Darré, 1993, Detchessahar, 1999, Paché et Spalanzani, 2007)

également les logiques retenues en matière de réseau logistique et de flux par les fournisseurs, les distributeurs et par les clients.

Bien que les SIO aient permis des avancées spectaculaires dans la gestion de la chaîne logistique, ils ne doivent pas pour autant faire oublier la dimension organisationnelle et humaine des relations inter-entreprises. La gestion de ces relations requière des pratiques qui diffèrent non seulement de celles utilisées au sein d'une seule organisation, mais également du type de SIO adopté (Kumar et Van Dissel, 1996).

2 Méthodologie

Pour aborder la question de la complémentarité entre SIO et investissement relationnel, une approche qualitative a été privilégiée tant pour accéder au réel à travers l'étude de cas et le choix des méthodes de recueil données primaires que pour le travail d'analyse (Yin, 2003).

L'étude de cas a été réalisée entre 2004 et 2006 au sein du Groupe Girard détenant 70 % du marché du transport et de la logistique du meuble après le rachat successif de ses principaux concurrents. Cette étude de cas a permis de recueillir les données en ayant recours à une triangulation des techniques de collecte d'informations (Jick, 1979, Miles et Huberman, 1991).

Des entretiens semi-directifs : une série de 44 entretiens individuels biographiques, d'une durée moyenne d'une heure quinze sur la base de grilles d'entretiens composés de questions ouvertes, effectués dans un bureau isolé, a été réalisée et mobilisé dans cette recherche. Les entretiens ont été effectués dans le but de comprendre les préoccupations et les besoins des différentes parties prenantes à la coproduction de la prestation de transport et de la logistique du meuble. C'est pourquoi il était important d'avoir un échantillon le plus varié possible en termes de niveaux hiérarchiques et de points de vue potentiellement différents (Eisenhardt et Graebner, 2007). A cet effet, nous nous sommes entretenus avec 22 cadres et 22 opérationnels appartenant à la structure groupe et à 3 sociétés du groupe. Nous avons également rencontré des clients des transporteurs étudiés. Huit entretiens ont permis de mieux cerner les propres contraintes du client et ainsi de mettre en perspective la vision du transporteur sur la réalisation de la prestation logistique.

L'observation directe : le processus d'enquête a été effectué au cours de 3 périodes d'immersion réparties sur deux années. Pour réaliser ces observations, nous avons utilisé une méthode, empruntée à Journé (2005), comportant quatre modalités qui se distinguent 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 tournées, des tableaux de bord de qualité et autres fiches recensant les codes 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. Enfin, nous avons suivi les recommandations de Yin (2003, p.34) pour augmenter la validité et la fiabilité de la recherche.

L'analyse des données s'est composée de quatre étapes : la retranscription, le découpage des niveaux de signification, la mise en commun des récits et leur mise en forme (Rouleau, 2003, p.162-170). Nous avons ensuite réalisé des « croisements » et « sommations » des récits des différents individus appartenant à différents services et différentes organisations afin de relever les informations qui se recourent, s'additionnent ou se contredisent. Le codage retenu pour l'analyse des entretiens, des notes d'observation et des divers documents recueillis est réalisé à l'aide du logiciel Nvivo 7 (Arnaud, 2008). Il s'agit d'un outil polyvalent permettant d'effectuer aussi bien des analyses inductives (on part des documents pour générer des thèmes) que déductives (en ayant préalablement à l'analyse généré des thèmes).

3 Etude de cas

3-1 Contexte sectoriel et organisationnel

Environ vingt-cinq entreprises se partageaient l'activité de transport de meubles au milieu des années 90. L'industrialisation des fabricants exigeant une offre réactive, adaptée et flexible, l'ouverture du marché européen ainsi que la mise en place en France du contrat de progrès et le passage aux trente cinq heures ont amené certains à vendre, d'autres à fermer et quelques-uns à se développer de manière importante.

Après une période intense d'acquisitions, de disparitions, et de croissance des entreprises du secteur, on assiste, à la fin des années 90-début 2000, à un rapprochement de quelques fabricants et distributeurs avec certains de leur(s) transporteur(s). Environ vingt-cinq entreprises peuplaient encore cette branche du transport au milieu des années 90. Aujourd'hui, moins d'une dizaine ont survécu et deux groupes se partagent 95 % de l'activité !

Le Groupe Girard s'est constitué entre 1999 et 2001. Alors que l'entreprise Transport Girard occupait la 4^{ème} place du secteur en termes de chiffre d'affaires, elle se lance dans une vaste stratégie de croissance externe l'amenant à racheter les numéros 2, 3 et 5 du secteur devenant ainsi le leader européen du transport et de la logistique du meuble en possédant un réseau national. Le chiffre d'affaire passe de 15 à 100 millions d'euros et le nombre de salariés de 150 à 1100 (Arnaud, 2007). L'entreprise rencontrait à ce moment un fort besoin de structuration de ses processus intra mais aussi interorganisationnels. À la suite des interviews avec différents dirigeants du Groupe Girard, il est apparu que la solution à cette structuration revenant régulièrement dans le discours managérial passait par une large informatisation de leurs relations, comme le laisse entendre le PDG du Groupe Girard en 2005 : « *Depuis 2004, on a enfin un outil qui marche et qui nous permet de gérer ces relations. Nous l'avons baptisé Echo.log. Je peux vous dire que les clients, moi j'ai fait deux démonstrations la semaine dernière à des clients 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 ».

3-2 Mise en place et attentes du SIIO

Dans le but de développer la communication avec ses clients fabricants, le groupe Girard lance en 2001 en interne un projet de développement d'un SIIO de type extranet baptisé « Echo.log ». Le directeur transport d'un fabricant de meubles explique les attentes qu'il plaçait dans cet outil au début de sa mise en place en 2004 : « Echo.log, c'est ce qui doit permettre d'abord d'améliorer l'exploitation de chez Girard parce qu'aujourd'hui ils subissaient énormément d'appels téléphoniques entre les fabricants et le centre d'exploitation Girard. C'est même débile !! On en arrivait à mettre 5, 6, 10 personnes pour répondre au chargeur au téléphone ce qui est complètement fou, et c'est toujours la même question qui revient : « quand est-ce que vous livrez mon client numéro tant !! » Et bien, maintenant le tracing va retirer ce trafic ; cette forme de communication qui n'est pas bonne, qui absorbe beaucoup trop de temps aux exploitants de chez Girard. C'est vraiment que du transfert d'information très basique qui peut sans problème être mécanisée. »

Echo.log est un système de traçabilité qui bénéficie d'une interface Internet permettant à tout client le demandant de bénéficier d'un compte et d'accéder alors gratuitement au prévisionnel des livraisons ainsi qu'à leur état une fois réalisées (voir figure ci-contre).

D'après les entretiens réalisés, plusieurs objectifs étaient poursuivis par la direction du groupe avec la mise en place de cet outil. Premièrement, il a été développé pour libérer les exploitants des appels des fabricants et/ou destinataires voulant connaître les jours et heures de leurs livraisons. La réduction de ces formes pauvres de communication devait permettre en interne de résoudre un problème de volume horaire. Le groupe Girard faisait en effet face à une augmentation considérable des heures travaillées par ses exploitants, à cause du temps perdu par ce type d'échanges téléphoniques. Echo.log devait donc économiser des heures de travail. Il s'agissait également de remonter les informations concernant les livraisons auprès des exploitants de manière à ce qu'ils résolvent plus rapidement les situations problématiques qui émergent. Pour cela, les chauffeurs doivent valider à l'aide de leur téléphone portable au fur et à mesure de leur tournée de livraisons : conforme, non-conforme et quelques motifs (refusé, abîmé, manquant, pas ouvert). L'outil devait enfin permettre de diminuer le nombre d'appels avec les chauffeurs. Il s'agissait *in fine* de réaliser des gains de productivité, c'est à dire « moins d'appels et une rapidité d'information qui doit éviter au client d'appeler, et aux exploitants d'appeler leurs chauffeurs » (le responsable informatique du Groupe).

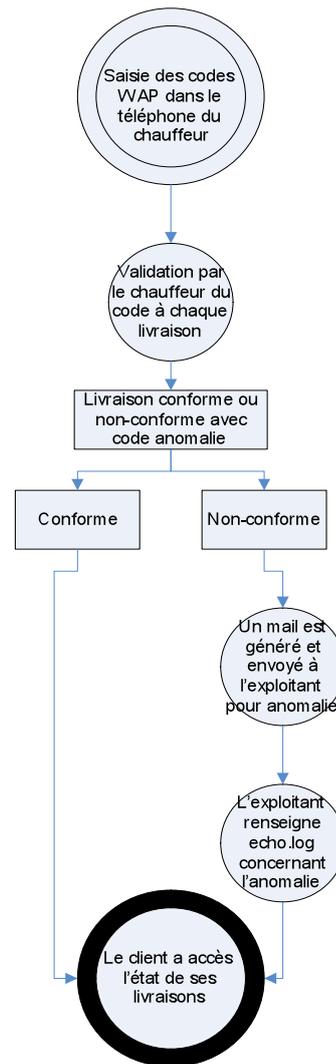


Figure 1 : circuit de l'information sur Echo.log

3-3 Limites du SIIO

En 2006, un an et demi après sa mise en place, Echo.log a eu pour effet de recentrer l'activité des exploitants et des opérateurs clients sur des interactions plus complexes, faisant appel aux informations et aux connaissances des individus concernés. Pour autant, l'outil ne semble pas avoir réellement modifié les relations du point de vue de l'éloignement du client. La majorité des exploitants s'accordent également à dire que cela a permis d'éliminer un certain nombre d'appels standard. Un exploitant explique : « On peut pas dire que ça les a distancés. J'ai tout le temps YOU ou Gautier au moins une à deux fois par semaine. Avant je les avais un petit peu plus peut être. » Une exploitante ajoute : « Echo.log, je pense que si un client bien assidu veut avoir toutes les informations, il peut avoir tout ce qu'il veut au niveau d'Echo.log. Donc ça peut déjà nous faire gagner énormément de temps à ne pas devoir lui répondre, sur un jour de livraison, sur des choses comme ça. Il y a des clients qui s'y tiennent. Après, le client m'appelle quand il veut plus d'information. Et si tous les clients faisaient comme ça, déjà on serait bien allégé justement au téléphone ! Donc je pense que si le chauffeur remplit bien, les termes de ce qu'on lui a demandé de faire en termes d'enregistrements

sur son téléphone, qu'il ne fait pas ça à la légère, qu'il le fait dans les temps [...] Quand le client m'appelle c'est vraiment parce qu'il a besoin de moi, c'est vraiment pour quelque chose de précis..... »

Trois points particulièrement intéressants pour notre objet de recherche sont avancés dans les propos de cette exploitante. Tout d'abord, ce verbatim soulève l'importance du comportement du chauffeur dans le bon fonctionnement de l'outil Echo.log. Il faut que les chauffeurs valident sur leur téléphone les états de livraison des colis au fur et à mesure de l'avancement de leur tournée. S'ils ne le font pas, alors les clients appelleront l'exploitant qui devra alors contacter son chauffeur pour être en mesure de donner des informations sur l'état de leur livraison. Un second problème est l'incitation des clients à l'utilisation de l'outil. L'utilisation (ou non) de l'outil mis à disposition constitue un point récurrent dans les discours de nombreux responsables des sociétés de transport et de fabrication de meubles rencontrés. Le « retard » régulièrement attribué aux entreprises de ce secteur, leur caractère encore majoritairement artisanal, pénalise la capacité des entreprises plus avancées technologiquement à profiter pleinement de ces outils. Enfin, dorénavant, lorsque les clients appellent, « *c'est pour être plus précis* ». Néanmoins, dans ce cas, l'interface Echo.log ne suffit plus comme le précise ce directeur de l'administration des ventes d'un important fabricant : « *Quand il y a le manquant partiel ou total, là il y a échange, il y a une information fax faite par l'exploitation Girard et on va jusqu'au bout des choses après derrière pour conformer le motif, parce que le motif ne reste pas que sur 3 cases. Donc, l'exploitation de chez Girard, a besoin aussi de l'information complémentaire du chauffeur qui va souvent donner le véritable bon motif ou un dysfonctionnement qui a pu se passer sur les quais de chargement de chez Girard. Donc, là, après, ce qu'il faut c'est résoudre le problème. Et là, notre exploitation entre en contact direct avec l'exploitation de Girard pour trouver une solution.* »

Une situation complexe observée à plusieurs reprises est par exemple celle d'une commande livrée avec un ou plusieurs colis cassés. Dans une telle situation, le SIIO affiche « *refus partiel, colis abîmé(s)* ». Le fabricant aura accès à ce message ainsi qu'à d'éventuels commentaires ajoutés par l'exploitant du transporteur du type : « *Pied de table abîmés. Contacter exploitation Girard* ». La complexité des types de produits transportés n'a pas (encore ?) permis au service informatique du groupe Girard de développer les capacités de l'outil Echo.log. L'exploitant ne pourra alors prendre une décision que s'il prend connaissance des caractéristiques du produit concerné. Pour cela, il peut soit s'appuyer sur son expérience soit contacter le chauffeur concerné. Une exploitante explique : « *Le problème qui se pose, c'est que quand il y a une anomalie, on n'a pas le détail de l'anomalie Il peut y avoir un refus parce que le colis est abîmé, il est fissuré à un endroit. Ça on ne le sait pas. Ça oblige à appeler le chauffeur..... Donc, ça ne diminue pas le nombre d'appel, Si je veux informer mon client, je suis bien obligée d'avoir le maximum de détails possible. Je dois pouvoir préciser : "écoute, on s'est fait refuser des colis parce que le bureau était fissuré sur le dessus" ! C'est ça qu'il me faut moi dans mon travail. Connaissant*

ça, on peut ensuite se concentrer sur l'organisation de la solution. »

Avant la mise en place du SIIO, la gestion des anomalies reposait sur le fait qu'un chauffeur décroche son téléphone pour informer son exploitant qu'un colis était abîmé chez tel ou tel client. Régulièrement, emportés par la réalisation de leurs tournées de livraisons, les conducteurs le faisaient rarement. Egalement, les chauffeurs attendaient le retour à l'entreprise en fin de semaine pour « faire le point » avec son exploitant. Ce dernier se retrouvait alors en impossibilité de traiter rapidement ces anomalies. Dès lors, les solutions apportées étaient décalées d'une, voire de deux ou trois semaines. Dorénavant, grâce à Echo.log, les chauffeurs peuvent valider rapidement l'état d'une livraison. Toute anomalie signalée par un chauffeur, envoie un mail à l'exploitant responsable qui peut alors apporter une solution soit pour la fin de semaine ou au maximum pour la semaine suivante. « *Le conducteur n'avait pas forcément le temps et l'exploitant au moment où le chauffeur appelait, n'avait pas forcément le temps non plus. Le nouveau système Echo.log permet d'anticiper la solution à un problème qu'on n'a pas encore constaté par nous même (sous-entendu par les exploitants)* » (un Directeur d'Exploitation). Avec Echo.log, le chauffeur déclare l'anomalie en temps réel. Après quoi, l'exploitant va jouer le rôle de filtre en ajoutant davantage de détails dans l'espace réservé aux motifs de l'anomalie qui sera consultable par les clients. Une fois que l'exploitant est informé de l'anomalie, et que les recherches ont été effectuées pour résoudre le problème, il appellera l'expéditeur pour lui donner des compléments et discuter avec lui de la solution à apporter.

D'autres facteurs viennent compliquer la tâche des opérateurs dans leur recherche de solution. Ainsi, en fonction du degré de complexité produit (chaise, tables, buffets, etc.), du type de bois (pin, merisier, chêne, teck, Ipé, etc.), du lieu où se situe le distributeur ainsi que de l'estimation du retard occasionné par cet événement pour le reste de la tournée du chauffeur, l'exploitant pourra – en accord avec le client-fabricant concerné et ses collègues susceptibles d'avoir besoin du véhicule pour effectuer un enlèvement – décider : de rapporter le colis concerné sur une plateforme Girard possédant un ébéniste ou chez le fabricant ; d'avoir recours à un ébéniste extérieurs ; de sous-traiter la gestion du/des colis à un transporteur sous-traitant afin de ne pas pénaliser le reste de la tournée. Ces situations ont encore davantage de risques de se produire avec les nouveaux clients n'appartenant pas au secteur historique de la fabrication artisanale. Elles ont alors un caractère émergent. Egalement, l'arbitrage production/commerce est amené à varier en fonction de l'historique de la relation. Concrètement, l'exploitant, après consultation éventuelle de son responsable, pourra être amené à favoriser le côté commercial, si un événement similaire s'est produit récemment avec le même fabricant. Inversement, si le fabricant, ou plus précisément l'opérateur du fabricant qui collabore avec l'exploitant Girard, n'a pas joué le jeu de la coopération à l'occasion d'événements récents (par exemple en négociant avec un destinataire certaines dates de livraison, sans s'être assuré au préalable que le transporteur pourrait), l'exploitant peut alors être amené à le sanctionner en refusant de le « dépanner ».

On assiste donc à un recentrage des interactions sur les situations les plus délicates. Un tel niveau d'interdépendance inter-organisationnel (Clergeau et Rowe, 2005) suppose de penser à d'autres supports de collaboration afin de favoriser le bon déroulement de ces interactions de plus en plus sensibles, car centrées sur ce qui sort de la routine. Comme le précise ce Directeur d'Exploitation en mai 2006 : « *On est amené à faire du sur-mesure avec chacun de nos clients. Alors Echo.log, ça ne peut plus suffire. D'autant plus qu'un grand nombre de clients, artisans ou industriels, ne l'utilisent pas ! Alors on est obligé de faire autrement* ». L'exigence accrue d'adaptabilité et de réactivité des clients-fabricants implique pour les transporteurs de développer une offre transport et logistique flexible et donc adaptée aux besoins de ses différents clients. La présentation de la situation précédente, en mettant en lumière le degré de complexité des situations auxquelles doivent faire face au quotidien les opérateurs de ces organisations, démontre toute la limite d'Echo.log. Les opérateurs semblent bien le comprendre, comme l'exprime cette exploitante : « *Quant tu discutes, tu comprends progressivement ce qu'ils veulent. Et eux comprennent aussi mieux ce qu'on peut faire, comment on fonctionne* ». Une opératrice client : « *On les appelle pour qu'on décide ensemble de ce qu'il est possible de faire. Plus que l'outil, c'est la personne qui fait les relations* ». Cette dernière phrase montre combien 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, loin de se suffire du SIIO. Se téléphoner, échanger, discuter permet de mieux comprendre l'autre, ses impératifs et contraintes mais également ses besoins spécifiques. Les utilisateurs du SIIO apparaissent ici comme de véritables acteurs sociaux et non de simples utilisateurs comme le rappellent Lamb et Kling (2003).

Ces évolutions des modes de coopération sur le secteur de l'ameublement impliquent finalement que les opérateurs développent des visions processuelles et transversales. Le Directeur Supply Chain d'un fabricant de meubles développe : « *La transversalité, ça veut dire qu'on n'est pas dans une boîte où il y a la production et puis le commerce et puis on ne se parle pas ou uniquement par mémo. Je pense qu'on est tous intrinsèquement lié. Ça rejoint la notion de processus d'ailleurs. Avant il y avait le service achat, les appros, le transporteur etc. C'était cloisonné. Alors qu'aujourd'hui, on est dans une notion de processus dans laquelle il faut de plus en plus intégrer nos partenaires si on veut que ça fonctionne* ». Pour Capul (1998), le terme transversal s'applique aux organisations recherchant le développement de la coopération des personnes appartenant à des unités et à des lignes de production. Il traduit le passage d'un modèle traditionnel, taylorien et cloisonné, de production des biens et des services, à des nouvelles formes d'organisation plus aptes à répondre aux nouvelles contraintes de compétitivité (coûts, délai, qualité, diversité, réactivité). La performance provient alors des interfaces entre les différents collectifs intra et inter-organisationnels concourant à la construction de la prestation logistique. Pour organiser cette performance, il est donc indispensable de développer d'autres supports de la collaboration que le seul SIIO. Dans cette perspective, les opérateurs ont initié ce qu'il est possible d'appeler une forme « *d'innovation organisationnelle* » au sein de

la sphère collaborative. Conscient de l'importance du relationnel (interconnaissance et compréhension des logiques organisationnelles d'autrui) pour réaliser efficacement les activités dont ils ont la responsabilité, des opérateurs de sociétés partenaires ont initié des rencontres. Une exploitante explique la première rencontre avec un de ses clients importants : « *Parce qu'en fait, avec Gautier (important fabricant), j'ai vu Michèle (sa partenaire régulière d'interaction) une fois. On s'est vu parce qu'on avait décidé qu'il fallait qu'on se voit pour discuter de petits soucis d'organisation. On a fait un repas un soir, parce qu'on avait besoin de se voir. Maintenant je ne suis jamais officiellement allée chez Gautier pour voir comment c'est chez eux, comment ils travaillent, comment ils sont organisés, à quoi ressemblent leurs produits, etc. C'est quelque chose que nous, exploitants, on reprochait souvent à notre direction auparavant* ».

Le management du Groupe Girard, en collaboration avec les directions de quelques clients importants, s'est progressivement saisi de ce phénomène pour organiser cet investissement relationnel. Si Echo.log devait continuer à être développé dans les mois et années suivant notre enquête, d'autres modes de gestion de la collaboration n'étaient en effet pas à exclure.

3-4 Un investissement relationnel complémentaire

Pour faciliter le dialogue entre opérateurs, des interlocuteurs uniques chez le fabricant et chez le prestataire ont été mis en place. Le Directeur Général de l'une des sociétés du Groupe Girard explique : « *Un client ça ne l'intéresse pas de savoir quand son colis a été livré... enfin si il a été bien livré plus exactement, parce que heureusement c'est 95% des cas. Par contre, le jour où il y a un problème, là il veut être informé. Quand il y a un dysfonctionnement, il faut que l'information que l'on communique soit fiable, mais non seulement que l'information que l'on communique soit fiable mais que l'on s'accorde sur la résolution du problème, ce qui n'est pas complètement le cas aujourd'hui. C'est pour cette raison que j'ai décidé d'attribuer un interlocuteur unique à des clients importants* ». L'outil Echo.log ne suffit pas, il faut penser et développer d'autres outils d'organisation permettant de développer la sphère collaborative. Si Echo.log a sans nul doute permis de structurer le fonctionnement du Groupe Girard, ses limites intrinsèques amènent les dirigeants à accentuer le développement d'autres actions d'organisation qui restaient initialement de la seule réalisation des opérateurs. A ce titre, la mise en place d'interlocuteurs unique constitue une première prise de conscience des limites du SIIO proposé. Derrière le discours de certains responsables des sociétés du secteur rencontrés qui voyaient, dans les premiers mois de la mise en place de ce SIIO, une avancée majeure dans la coordination des relations entre fabricants et transporteurs sur le secteur de l'ameublement, il apparaît que l'impératif croissant de flexibilité, de qualité et de respect des délais implique avant tout l'existence d'une sphère collaborative au sein de laquelle 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 un temps les situations qui surviennent.

Si depuis la fin des années 90, certains transporteurs de meubles avaient déjà proposé un premier niveau d'interconnexion entre leur assiste aujourd'hui, avec l'affectation à certains clients d'interlocuteurs uniques, à une seconde étape dans l'importance que l'entreprise accorde, au fur et à mesure de la découverte des attentes toujours plus spécifiques des clients et des limites des TIC, à l'ajustement mutuel des acteurs opérationnels par le développement de l'interconnaissance. On assiste finalement aux prémises d'une véritable organisation, par les managers, des relations de coopération inter-organisationnelle, promouvant la diffusion de savoirs relatifs au fonctionnement général du système. La mise en place d'interlocuteurs uniques devient même un élément contractuel constitutif de l'amélioration de la relation : « *On a vraiment connecté, branché, crée une interface et il y a une communication privilégiée sur certains domaines. Ce sont des choses qu'on a même mis au contrat* » (un Directeur d'Exploitation). Cette mise en relation doit permettre un apprentissage plus approfondi de la coopération mais implique de la part des individus « *interlocuteurs uniques* » le développement d'une vision plus transversale, comme l'explique ce directeur d'exploitation : « *Ça oblige l'exploitant à aller à l'information sur des zones qui ne sont pas les siennes, aller voir les autres exploitants, être plus vigilant à ce qui se passe dans la salle d'exploitation. Le relevé de quai, elle (la personne) ne traite habituellement que celui de sa zone, et bien là, ça l'oblige à élargir son périmètre de recherche. Ça va être plus transversal* ». Dans cette perspective, des rencontres commencent à être organisées entre les opérateurs.

Apprendre à se connaître, se rencontrer, échanger en face-à-face sur les problèmes quotidiens que chacun, de manière isolée, rencontre dans son travail doit faciliter la construction d'un cadre d'échange permettant aux individus d'ajuster leur mode de comportement à celui de l'autre. Un industriel de l'ameublement précise : « *Certains exploitants ont rencontré des clients et c'est le cas par exemple de RUTOUC qui a exigé des contacts privilégiés avec l'exploitation. On doit être en contact permanent d'échange parce que c'est toujours un problème commun. On est toujours dans les échanges et surtout dans la transparence.* » Ce « *contact permanent d'échange* » s'est traduit par des visites chez le prestataire. Un opérateur-client ayant eu la possibilité de visiter les installations de leur prestataire développent le caractère positif de ces moments : « *C'est bien de savoir comment eux travaillent, pour l'Angleterre tout est chargé là, déchargé là... c'est comme ci, c'est comme ça ... Voilà, ça m'a permis de me faire une idée générale de comment ils travaillent. Ça nous permet de mieux comprendre leurs difficultés et de discuter en suite sur des bases plus précises* ».

La réalisation de ce mode de visite permet de construire une connaissance des locaux, du fonctionnement général de la société cliente. Si ce type de prise de connaissance constitue un élément intéressant dans le processus d'interconnaissance, il semble néanmoins qu'il peut être l'occasion d'enseignements encore plus riches dès lors que l'on ne se contente pas de simples visites mais que l'on essaie de « *connecter* » réellement les individus concernés. Ces rencontres doivent être l'occasion de discuter en profondeur de situations problématiques qui

se répètent, comme l'explique cet exploitant : « *Le client nous obligeait à faire un détour de 150 km pour ramasser un colis. C'est arrivé plusieurs fois. Là, on a dit « non » au client. Et là, tu vois, Céline (son responsable) et moi, on doit aller prochainement les voir. Donc, moi je vais leur en reparler de ça. Qu'ils aient bien conscience de ce que ça génère pour nous, qu'ils comprennent que s'ils nous demandent ça tout le temps, on ne va pas pouvoir tenir longtemps.* » Lors de ces rencontres d'opérateurs, il s'agit davantage de favoriser les discussions sur les situations posant des difficultés dans la réalisation du travail de manière à développer des savoirs spécifiques. On constate en effet que les individus veulent comprendre, en savoir plus, (s') interroger et se documenter sur l'entreprise avec laquelle ils travaillent. En temps que système sociotechnique, toute organisation est source de savoirs spécifiques qu'il est nécessaire de distinguer des savoirs scolaires ou théoriques. Il ne s'agit pas non plus de simples savoirs pratiques acquis par l'expérience du travail. Ces savoirs spécifiques, que rapportent Dubar (1998, p.213-214), sont de « *véritables savoir professionnels nécessitant la mise en relation de connaissances théoriques – acquises dans les cours mais aussi dans les conversations et les pratiques de documentation et d'auto-formation –, de savoirs pratiques acquis sur le terrain et par l'expérience et de ces savoirs d'organisation, spécifiques à [toute] entreprise et permettant une mise en relation efficace des savoirs précédents.* » Aussi, il s'agit pour les opérateurs de ces sociétés partenaires autant d'apprendre que de faire apprendre à l'autre le poste et la fonction occupée dans le système d'action auquel il appartient. Ces opérateurs apprendront également le produit et son système de fabrication à travers les visites, l'interrogation systématique de l'interlocuteur voire par des formations spécifiques portant sur leurs contenus. Une telle formation doit contribuer à structurer l'identité professionnelle de chacune des relations de collaboration interfirmes, en renforçant le « *sentiment d'appartenance à une collectivité structurée autour du processus de production et de sa gestion technique et sociale* » (Dubar, 1998, p.213). Les individus peuvent ainsi apprendre à comprendre les individus et les organisations avec lesquels ils travaillent.

Conclusion

Après avoir rappelé brièvement les évolutions principales de la filière (industrialisation, concentration de la fabrication, introduction du juste à temps, etc.), nous avons examiné les conséquences pour les transporteurs et en particulier pour le Groupe Girard. Ces derniers doivent désormais à la fois gérer des lots plus petits, en des points de livraison plus nombreux et plus diversifiés, et surtout plus régulièrement. La réponse du Groupe Girard à la nécessaire modernisation de la gestion de leur relation client a finalement consisté en une opération d'organisation de la sphère collaborative se traduisant en deux types d'action : éloigner le client pour finalement mieux le rapprocher. Eloigner signifie rompre avec le modèle de relations interpersonnelles entre un dirigeant, des clients, des chauffeurs, etc. où tout est affaire de personnes, de famille et de proximité, au bénéfice d'une rationalisation permise par le développement des outils des technologies de l'information et de la communication assurant un suivi des livraisons et l'alimentation des

informations relatives aux marchandises transportées. Rapprocher le client consiste à inventer une *organisation* où les relations clientèles sont accompagnées (interlocuteur unique par client, rencontres entre opérateurs) de manière à pouvoir résoudre les problèmes qui surviennent lors de la livraison, et ce en continu et en interaction entre le prestataire et son client. On assiste au final à une construction progressive de relations de coopération qui gagnent en intensité et en profondeur et qui se matérialisent par une collaboration mieux équipée en moyens matériels et humains.

Au final, le recours à une étude de cas a permis de constater empiriquement que la mise en place du SIIO a constitué une double innovation – technologique et organisationnelle / managériale – qui trouve ses origines à deux niveaux distincts de la structure de l'organisation : technologique, avec l'implémentation du SIIO par la direction ; mais également organisationnelle/managériale, car suite à la mise en place de l'outil nous avons observé une forme de « *reconnexion humaine* », d'abord du seul fait des opérateurs avant d'être progressivement intégrée dans et par le management. Au final, le cas met l'accent sur l'importance de développer un type de management visant à favoriser le développement de la transversalité et la diffusion de savoirs d'organisation au niveau opérationnel de la relation interorganisationnelle.

Bibliographie

- Allard-Poesi, F. (2003), "Coder les données", in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles, p.245-290.
- Arnaud, N. (2007), *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 en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Arnaud, N. (2008), "Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes", *Communication et Organisation*, 32,
- Aubert, B. A. et A. Dussart (2002), *Systèmes d'Information Inter-Organisationnels*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.,
- Bakos, J. Y. (1991), "Information Links and Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets", *Journal of Management Information Systems*, 8, n°2, p.31-52.
- Barringer, B. et J. Harrison (2000), "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, 26, n°3, p.367.
- Bensaou, M. et N. Venkatraman (1995), "Configuration of interorganizational relationship : a comparison between US and Japanese automakers", *Management Science*, 41, n°9, p.1471-1492.
- Bernadet, M. (1999), *Le transport routier de marchandises. Fonctionnements et dysfonctionnements*, Economica, Paris.
- Besson, P. (1999), "Les ERP à l'épreuve de l'organisation", *Systèmes d'Information et Management*, 4, n°4, p.21-51.
- Bonnafos (De), G. (1988), "Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes," *CEREQ - coll. des Etudes*, 45, n°déc,
- Boyle, B. et F. Dwyer (1995), "Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels", *Journal of Business Research*, 32, n°3, p.189-200.
- Brousseau, E. (2000), "« Commerce électronique: ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir » in", *Economie et statistiques*,
- Brynjolfsson, E., T. Malone, V. Gurbaxani et A. Kambil (1994), "Does Information Technology Lead to Smaller Firms?", *MANAGEMENT SCIENCE*, 40, p.1628-1628.
- Caby, L. et C. Jaeger (1998), "La relation fournisseur-client et les technologies de l'information et de la communication", *Réseaux*, 91, p.95-118.
- Capgemini (2006). "10ème édition de l'Étude Prestataires Logistiques",
- Capul, J.-Y. (1998), "Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise", *Les Cahiers Français*, 287, p.57-68.
- Chatterjee, D. et T. Ravichandran (2004). "Inter-organizational information systems research: a critical review and an integrative framework", *37th Annual ICIS Conference*, Hawai.
- Choudhury, V. (1997), "Strategic Choices in the Development of Interorganizational Information Systems", *Information Systems Research*, 8, n°1, p.21-45.
- Christiaanse, E. et J. Huigen (1997), "Institutional dimensions in information technology implementation in complex network settings", *European Journal of Information Systems*, 6, p.77-85.
- Christiaanse, E. et M. Markus (2002). "B2B Electronic Marketplaces and the Structure of Channel Relationships", *23rd International Conference on Information Systems (ICIS)*, Barcelona.
- Clergeau, C. et F. Rowe (2005), "Caractérisation des dispositifs d'interdépendance organisationnelle et mutualisation : le cas des centre d'appels virtuels", *Systèmes d'Information et Management*, 10, n°3, p.93-115.
- Darré, Y. (1993), "La fonction logistique dans l'entreprise", *CEREQ - Formation Emploi*, 39, p.3-17.
- Detchessahar, M. (1999), "Discussion et Domination. Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique", *Gérer et Comprendre*, 57, p.23-34.
- Dominguez, C. (2006). "Systèmes d'information inter-organisationnels multilatéraux et modes relationnels associés (contrôle, coordination, collaboration)", *11ème Colloque de l'AIM*, Luxembourg.
- Dubar, C. (1998), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Edition Armand Colin, Paris.
- Eisenhardt, K. M. et M. E. Graebner (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50, n°1, p.25-32.
- El Amrani, R. et F. Rowe (2004), *Les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises*, Thèse en sciences de gestion, université de Nantes, 2004,
- El Amrani, R., F. Rowe, M. Bidan, B. Geffroy-Maronnat et R. Marciniak (2006), "Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise", *Revue française de gestion*, n°2006/9, p.267-285.

- Fabbe-Costes, M. et C. Lemaire (2001), "La traçabilité totale d'une supply chain: principes, obstacles et perspectives de mise en œuvre", *Revue française de gestion industrielle*, p.23-52.
- Fabbe-Costes, N. (2000), "Le rôle transformatif des SIC et TIC sur les interfaces multi-acteurs de la distribution et de la logistique", in N. Fabbe-Costes, G. Paché et A. Spalanzani (Ed.), *Faire de la recherche en logistique et distribution?*, FNEGE, Paris, p.171-194.
- Fabbe-Costes, N. (2002), "Le pilotage des supply chains un défi pour les systèmes d'information et de communication logistiques", *GESTION 2000*, p.75-92.
- Fenneteau, H. et G. Naro (2005), "Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques", *Revue française de gestion*, 156, n°2005/3, p.203-219.
- Grover, V. (1993), "An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-based Interorganizational Systems*", *Decision Sciences*, 24, n°3, p.603-640.
- Gurbaxani, V. et S. Whang (1991), "The impact of Organizations System on Organizations and Markets", *Communications of the ACM*, 34, n°1, p.59-73.
- Hart, P. et C. Saunders (1998), "Emerging electronic partnerships: antecedents and dimensions of EDI use from the supplier's perspective", *Journal of Management Information Systems*, 14, n°4, p.87-111.
- Heide, J. (2003), "Plural governance in industrial purchasing", *Journal of Marketing*, 67, n°4, p.18-29.
- Hutchins, E. (1995), *Cognition in the Wild*, MA : MIT Press, Cambridge.
- Jick, T. D. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, 24, n°4, p.602-611.
- Johnston, H. et M. Vitale (1988), "Creating competitive advantage with interorganizational information systems", *MIS Quarterly*, p.153-165.
- Journé, B. (2005), "Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8, n°4, p.63-91.
- Kaufman, F. (1966), "Data systems that cross company boundaries", *Harvard Business Review*, 141,
- Kumar, K. et H. Van Dissel (1996), "Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems", *MIS Quarterly*, 20, n°3, p.279-300.
- Kurnia, S. et R. Johnston (2000), "The need for a processual view of inter-organizational systems adoption", *Journal of Strategic Information Systems*, 9, n°4, p.295-319.
- Lamb, R. et R. Kling (2003), "Reconceptualizing Users AS Social Actors IN Information Systems Research", *MIS Quarterly*, 27, n°2, p.197-235.
- Livolsi, L. et N. Fabbe-Costes (2003). "La centralité des systèmes d'information (SI) dans la fonction logistique: validation empirique et interrogation sur l'Impact d'Internet ", *8ème Colloque de l'AIM*, Grenoble.
- Malone, T., J. Yates et R. Benjamin (1987), "ELECTRONIC MARKETS AND ELECTRONIC HIERARCHIES", *Communication or the ACM*, 30, n°6, p.455.
- Markus, L. M. (2001), "Reflections on the System Integration Enterprise", *Business Process Management Journal*, 7, n°3, p.1-9.
- Markus, M. L. et D. Robey (1988), "Information technology and Organisation Change : causal structure in theory and research", *Management Science*, 34, n°5, p.583-598.
- Michaux, V. (2005), "Performance des processus de coordination à distance : une approche exploratoire", *Systèmes d'Information et Management*, 10, n°3, p.69-91.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles.
- Oliver, C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions", *Academy of Management Review*, 15, n°2, p.241-265.
- Paché, G. et J. Colin (2000), "Recherche et applications en logistique : des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain", in C. J. e. P. G. Fabbe-Costes N. (Ed.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, FNEGE, Paris, p.31-53.
- Paché, G. et A. Spalanzani (2007) *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques* Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2007.
- Premkumar, G. et K. Ramamurthy (1995), "The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems*", *Decision Sciences*, 26, n°3, p.303-336.
- Premkumar, G., K. Ramamurthy et S. Nilakanta (1992). "The Impact of Interorganizational Relationships on the Adoption and Diffusion of Interorganizational Systems", *ICIS*, Dallas, Texas.
- Reix, R. (2000), *Systèmes d'Information et Management des Organisations*, Vuibert, Paris.
- Romeyer, C. et A. F. Hassairi (2000), "L'évaluation de l'impact des technologies de l'information (TI) sur la performance de la chaîne logistique : Le cas de l'EDI ", in F. ROWE (Ed.), *Faire de la recherche en Systèmes d'information ?*, Vuibert, Série FNEGE, Paris, p.321-332.
- Rouleau, L. (2003), "La méthode biographique", in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris, p.133-172.
- Suchman, L. (1987), *Plans and Situated Action, the problem of human machine communication*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Thompson (1967), *Organizations in Action*,
- Viruéga, J. (2004), *Traçabilité: outils, méthodes et pratiques*, Ed. d'Organisation,
- Zarifian, P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris.

Les autres documents de travail du GRANEM accessibles sur le site Web du laboratoire à l'adresse suivante :
(www.univ-angers.fr/granem/publications) :

Numéro	Titre	Auteur(s)	Discipline	Date
2008-01-001	The Cognitive consistency, the endowment effect and the preference reversal phenomenon	Serge Blondel, Louis Lévy-Garboua	Théorie du Risque	octobre 2008
2008-02-002	Volatility transmission and volatility impulse response functions in European electricity forward markets	Yannick Le Pen, Benoît Sévi	Econométrie Appliquée	octobre 2008
2008-03-003	Anomalies et paradoxes dans le cas des choix alimentaires : et si les carottes n'étaient pas oranges ?	Serge Blondel, Christophe Daniel, Mahsa Javaheri	Economie Expérimentale	octobre 2008
2008-04-004	The effects of spatial spillovers on the provision of urban environmental amenities	Johanna Choumert, Walid Oueslati, Julien Salanié	Economie du Paysage	octobre 2008
2008-05-005	Why do rational people vote in large elections with costs to vote?	Serge Blondel, Louis Lévy-Garboua	Théorie du Risque	novembre 2008
2008-06-006	Salaires, conditions et satisfaction au travail	Christophe Daniel	Economie du Travail	novembre 2008
2008-07-007	Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective – Contribution à partir d'une conversation.	Nicolas Arnaud	Gestion des Ressources Humaines	décembre 2008
2008-08-008	On the non-convergence of energy intensities: evidence from a pair-wise econometric approach	Yannick Le Pen, Benoît Sévi	Econométrie Appliquée	décembre 2008
2008-09-009	Production of Business Ethics	Guido Hülsmann	Economie Politique	décembre 2008
2008-10-010	Time preference and investment expenditure	Guido Hülsmann	Economie Politique	décembre 2008
2008-11-011	Le marché de la photographie contemporaine est-il soluble dans celui de l'art contemporain ?	Dominique Sagot-Duvauroux	Economie de la Culture	décembre 2008
2008-12-012	The newsvendor problem under multiplicative background risk	Benoît Sévi	Microéconomie de l'Incertain	décembre 2008
2009-01-013	Complémentarité de la collaboration électronique et de l'investissement relationnel : étude de cas exploratoire d'un SIO dans le secteur du meuble	Redouane Elamrani, Nicolas Arnaud	Organisation	avril 2009