

# Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe de distribution

---

Régis DUMOULIN  
Valérie FRANÇOIS  
*Université de Lille 1*

*Classification JEL : L290*

*Correspondance :*

IFRESI, 2 rue des Canoniers, 59800 Lille  
IUT A, Pont de Bois, BP 179, 59 653 Villeveuve d'Ascq Cedex  
E-mail : regis.dumoulin@iae.univ-lille1.fr ; Tél : 03 20 12 28 14  
E-mail : vfrancois@infonie.fr ; Tél : 03 20 61 71 30

*Résumé :* Habituellement en concurrence sur leur marché et auprès de leurs fournisseurs, des entreprises appartenant à un groupe de distribution coopèrent autour de la fonction logistique. La structure de coordination qui abrite ces relations s'analyse dans la perspective de l'entreprise relationnelle. L'objet de cet article est de mieux comprendre et d'illustrer par un cas concret le concept de firme relationnelle, puis d'en analyser la performance. La structure étudiée est en phase de structuration. Nous montrons que sa performance s'analyse tant au niveau individuel qu'au niveau collectif. Quel que soit le niveau d'analyse, la structure tend à privilégier la performance à court terme au détriment d'éléments stratégiques à échéance plus longue.

*Mots clés :* entreprise relationnelle – structure de coopération – logistique – grande distribution.

*Abstract :* Based on competition at market and suppliers levels, companies owned by a distribution group follow a cooperation strategy on the logistics operations. The concept of relational strategy is helpful to describe and analyze the coordination structure set up by the observed companies. The purpose of this paper is to provide a better understanding of the relational structure. It analyzes the performance of such a structure. We show that performance can be analyzed at an individual level and at a collective level. Whatever the level, this structure gives greater place to short term performance to the detriment of long-term performance.

*Key words :* relational firm – cooperation structure – logistics – mass marketing.

Il n'y a pas d'approche théorique unique permettant de jeter les bases de la compréhension des stratégies coopératives. Deux courants majeurs en stratégie sont en effet généralement mobilisés pour expliquer la performance des firmes. Le premier est issu des travaux de Porter (1980) sur la structure industrielle : la rente produite par l'avantage concurrentiel est fonction de l'appartenance d'une firme à une industrie, cette firme possédant des attributs structurels favorables à son développement. Le deuxième est celui de la *Resource Based View* (RBV), pour lequel la performance est due à l'hétérogénéité des firmes (Barney 1991). L'avantage concurrentiel provient de la capacité des firmes à accumuler et utiliser des ressources et des capacités rares, qui ont une valeur, non substituables et difficiles à imiter de la part des concurrents.

Originellement, ces deux courants considèrent la firme comme isolée de son environnement, une firme ayant des frontières précises<sup>1</sup>. Or, la firme est encadrée dans un réseau de relations (Granovetter 1985, Orléan 1994). Il est difficile de supposer que les ressources n'ont aucune ramification, aucun lien avec l'extérieur. Elles résident au contraire dans le réseau de relations interorganisationnelles que la firme a bâti pour maintenir son avantage concurrentiel. (Afuah 2000). Donada et Garrette (2000) ont ainsi démontré, dans le secteur automobile, que la performance s'explique par l'organisation des rapports partenariaux, par la qualité des relations, plus que par la possession de ressources endogènes ou par la structure de l'industrie. Il s'offre ainsi un troisième courant en stratégie qui postule que la coopération peut être la source de l'avantage concurrentiel. Cette source provient de l'habileté de la firme à savoir s'allier avec des organisations au bon moment et savoir gérer les liens, les routines et les processus interorganisationnels qui en découlent (Dyer et Singh 1998).

L'émergence des réseaux, qui est un trait majeur de l'économie contemporaine (Boltanski et Chiapello 1999), permet la mise en commun de ressources possédées par des firmes afin de réaliser un projet collectif. La coopération entraîne un besoin de coordination entre acteurs indépendants ou quasi-indépendants, procurant à l'ensemble une grande flexibilité. Elle produit une rente relationnelle, définie par Dyer

---

<sup>1</sup> Pour l'approche RBV, les ressources sont possédées et contrôlées par une seule firme. La recherche de l'avantage concurrentiel se focalise sur les ressources à l'intérieur de la firme.

et Singh comme un profit additionnel engendré par une relation d'échange. Cet avantage ne peut pas être obtenu par une firme seule, mais se développe au travers des contributions spécifiques de chacun des partenaires engagés dans l'action de coopération.

L'objet de cet article est, dans un premier temps, de mieux comprendre et d'illustrer par un cas concret le concept de firme relationnelle, et dans un deuxième temps d'en analyser la performance. La structure présente ici l'émergence et le fonctionnement d'un arrangement coopératif entre des enseignes concurrentes qui appartiennent cependant à un même groupe de la grande distribution. Au sein de ce secteur d'activité, ce groupe français a développé un système unique en son genre, en raison du champ d'activité (à la fois des grandes surfaces généralistes et de la distribution spécialisée) et du mode de développement (la présence de liens familiaux et capitalistiques importants entre les diverses enseignes).

Plusieurs logiques stratégiques sont en œuvre au sein du groupe. Si l'aval reste dans une logique traditionnelle de concurrence entre les enseignes, l'amont, dans certains cas ne nuisant pas à l'identité propre des enseignes, s'organise en coopération, dans le but de développer, d'augmenter la performance du groupe. Le réseau considéré, pour reprendre les termes de Achrol et Kotler (1999), est un réseau social relativement informel qui évolue à l'ombre du groupe formel.

Le cas présenté ne concerne pas l'ensemble du groupe, mais une partie de ses membres. Comment ces enseignes, en concurrence sur leur marché aval, adoptent en amont – en l'occurrence ici la logistique – une stratégie relationnelle ? Quels gains – quelle rente – en escomptent-elles ? Notre objectif est d'analyser l'émergence de cette structure relationnelle, son fonctionnement et sa performance.

La première partie de cet article présente le cadre théorique de la recherche et permet de clarifier le concept de firme relationnelle, dont l'avantage concurrentiel se situe dans sa capacité à établir une structure relationnelle, c'est-à-dire un réseau de relations performant. Dans la deuxième partie, nos choix méthodologiques sont abordés. Nous prenons le parti de ne développer qu'un cas en le traitant en profondeur, selon une méthode qualitative-déductive, adaptée à la recherche sur les processus stratégiques. Le cas est présenté en troisième partie et remis dans son contexte. La quatrième partie analyse la structure, la coordination et le contrôle de l'organisation étudiée. La cinquième partie, en-

fin, analyse la performance individuelle et collective qu'une telle structure permet de développer.

## **1. Le cadre de l'entreprise relationnelle**

### ***1.1. Un avantage concurrentiel fondé sur les relations interorganisationnelles***

Un réseau interorganisationnel peut être défini comme « *an interdependent coalition of task- or skill-specialised economic entities (interdependent firms or autonomous organizational units) that operates without hierarchical control but is embedded, by dense lateral connections, mutuality, and reciprocity, in a shared value system that defines 'membership' roles and responsibilities* » (Achrol et Kotler 1999, p. 148).

La coopération en réseau n'est pas un phénomène foncièrement nouveau. Mais elle a pris actuellement de l'importance, tant par le nombre, la forme ou la complexité interorganisationnelle qu'elle revêt. Elle constitue désormais un enjeu important de la stratégie des firmes. Comme le remarque Desreumaux (2001), les changements stratégiques et organisationnels que mettent en place les firmes pour faire face à des données contextuelles économiques, technologiques et sociales fondamentalement nouvelles sont bien réelles.

Devant la difficulté à maintenir un avantage concurrentiel tangible et durable, les firmes sont contraintes à des processus de transformation continus. Leur organisation interne est modifiée, continuellement affectée par la mise en réseau d'activités, en interne mais aussi avec d'autres organisations (Belussi et Arcangeli 1998). La firme devient une structure ouverte, interagissant largement hors de ses frontières économiques, échangeant de l'information et des connaissances plus que des biens ou des services. Cette ouverture constitue un réseau, encastrant la firme dans son marché et dans son environnement. Dans une approche relationnelle, au centre du réseau se trouve une division cognitive du travail, selon les compétences des firmes. Il s'ensuit une instabilité structurelle, dans la mesure où la saisie d'opportunités sur les marchés conduit à des changements et à des adaptations dans la structure relationnelle.

Pour que les relations interorganisationnelles soient source d'avantage concurrentiel, celles-ci doivent être idiosyncrasiques, c'est-à-dire comporter de fortes spécificités. L'avantage concurrentiel relationnel a ainsi quatre caractéristiques (Dyer et Singh 1998) : des investissements en actifs relationnels spécifiques, des échanges de connaissances importants y compris celles issues de l'apprentissage collectif, la combinaison de ressources ou compétences complémentaires mais rares qui résultent de la création collective de nouveaux produits, services ou de nouvelles technologies, des coûts de transaction plus bas que ceux issus d'alliances entre firmes concurrentes en raison de la mise en œuvre de mécanismes de gouvernance plus efficaces. La rente relationnelle qui en résulte est possible par la combinaison synergique d'actifs, de connaissances et de ressources idiosyncratiques.

### ***1.2. Les caractéristiques des actifs spécifiques relationnels***

Les tenants de l'entreprise relationnelle distinguent ainsi, à partir des travaux de Williamson (1985), trois catégories d'actifs spécifiques utiles pour l'appréhension du concept : la spécificité de site, celle des actifs physiques et celle des actifs humains.

La spécificité de site existe lorsque l'on est en présence d'une ressource immobilisée, ou plus précisément d'une structure propre à abriter les relations interorganisationnelles. Un actif spécifique de site réduit le coût de la coordination des activités : plus les firmes sont géographiquement proches, moins la coordination est difficile. Saxenian<sup>2</sup> (1994) a souligné l'importance de la proximité géographique qui facilite la collaboration entre firmes, collaboration requise pour des technologies rapides et complexes. Les liens entre la proximité géographique et la performance ont été mis en évidence par Dyer (1996).

La spécificité des actifs physiques permet la différenciation des produits et la hausse de la qualité car elle augmente l'intégrité des produits. Ainsi, plus le métier est complexe, plus il nécessite une coordination rapprochée.

La troisième source d'actifs spécifiques est celle des actifs humains. Elle consiste en un savoir-faire accumulé par les parties au travers de relations de long terme.

Ces trois spécificités constituent l'investissement relationnel.

---

<sup>2</sup> Citée par Dyer et Singh (1998).

Pour l'approche relationnelle, la performance des réseaux provient de la capacité des firmes qui les composent à construire, à tirer parti et à gérer un réseau de relations. Cette approche stratégique complète ainsi les courants de l'économie industrielle ou de la RBV par l'intégration d'une forte dimension sociale.

La structure originale que nous avons baptisée « Comité Maritime » est donc un moyen d'obtention, par la coopération, de ressources – informationnelles et de savoir-faire – pour l'ensemble des membres qui la composent. Cette mise en commun ne fragilise pas les entreprises mais au contraire accroît leurs performances (Donada et Garrette 2000).

D'une manière générale l'orientation relationnelle d'une structure de gouvernance se construit de manière évolutive (Johanson et Mattson 1987). L'exploitation de ces relations favorise le partage d'informations (Bellussi et Arcangelli 1998 ; Child et Faulkner 1998). Pour ce faire, l'objet de la structure doit donc être de type relationnel plutôt que transactionnel. Transactionnel, il concerne le simple échange efficient de biens et de services. Par opposition, la structure relationnelle repose sur le partage des relations de production et une recherche de maximisation de l'information échangée. Pour qu'une telle structure se développe, il lui faut dépasser l'accent mis sur les coûts et s'attacher à la division cognitive du travail entre ses membres, localiser et maîtriser les compétences dans le réseau. Cela conduit à une non-standardisation des transactions. Les dispositifs de management sont alors propres ou adaptés aux acteurs, les objectifs nécessairement incomplets et évolutifs, et les acteurs identifiés.

La perspective de l'entreprise relationnelle offre un cadre encore peu exploré, permettant d'analyser le fonctionnement atypique d'une structure de coopération originale, dont l'objectif est de conduire à un plus haut niveau de performance.

## **2. Méthodologie et présentation du Comité Maritime**

### **2.1. Une méthode de recherche alliant déduction et étude de cas**

La méthode de recherche employée est qualitative. De nombreux auteurs ont mentionné la nécessité de mener de telles études afin de

mieux comprendre les nouvelles formes d'organisation coopératives (Oliver et Ebers 1998 ; Das et Teng 1998). La méthodologie qualitative vise à décrire les propriétés essentielles de notre terrain, surtout en matière de processus, bien que l'aspect de contenu ne soit pas absent. Pour ce faire, nous avons privilégié une approche déductive : au fur et à mesure de l'étude de terrain, nous avons été conduits à confronter les théories que nous manipulions – autour de la structure relationnelle – aux données collectées.

La méthode de recherche par l'étude de cas se focalise sur la compréhension de la dynamique du présent (Eisenhardt 1989). Yin (1990) définit l'étude de cas comme une étude empirique analysant un phénomène contemporain dans le contexte dans lequel il évolue. Le choix du ou des cas revêt un caractère de grande importance. Contrairement aux recherches quantitatives, la validité n'est pas statistique mais théorique. En corollaire, le nombre de cas à analyser est sujet à débats.

L'utilisation d'un seul cas à des fins descriptives et théoriques est controversée (Chakravarthy et Gargiulo 1998). Cependant, certains contestent le caractère paradoxal d'une recherche qualitative qui reposerait sur l'obtention d'un nombre de cas garant de son caractère plus scientifique (Dyier et Wilkins 1991). Yin propose le recours à un seul cas pour borner, confirmer ou critiquer une théorie existante. L'étude approfondie d'un seul cas permet au chercheur de ne pas négliger le contexte et la richesse de l'environnement. Chakravarthy et Gargiulo recommandent l'analyse d'un seul cas lorsqu'il s'agit d'étudier les processus de construction et de changement de manière dynamique, par une description longitudinale et fouillée de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue.

Cette étude d'un seul cas a été menée sur dix mois. Afin de cibler la recherche, un des cinq comités – le Comité Maritime – a été choisi comme support de l'étude. Ce comité a été retenu parce qu'il est considéré par l'ensemble des acteurs comme la coopération la plus aboutie.

## ***2.2. Les sources d'information mobilisées***

Le Comité Maritime fait partie d'une organisation composée d'un niveau de direction (niveau N1) qui comprend le directeur approvisionnement-logistique de chacune des dix enseignes composant le groupe, et d'un niveau opérationnel (niveau N2) dont la direction est donnée à l'un des dix directeurs. Au niveau N2, les actions concernent

les domaines du transport terrestre, du transport maritime<sup>3</sup>, de la sous-traitance et de l'entreposage, du contrôle de gestion logistique et de la formation.

**Figure 1 – La structure de coopération**

Tous les participants du Comité Maritime ont été interrogés<sup>4</sup>. Nous avons procédé à quinze entretiens semi-directifs face à face – d'une durée de deux heures environ – auprès de treize individus appartenant à l'encadrement intermédiaire de six enseignes du groupe. Deux ont concerné la direction (niveau N1), treize ont concerné le management (niveau N2). La grille d'entretiens comporte deux thèmes principaux : la structure de la coopération formelle et informelle et le management de la coopération, de la création à l'évaluation<sup>5</sup>. De la documentation a été recueillie : comptes-rendus de divers comités, exposés de cabinets extérieurs intervenant dans la structure, chartes des enseignes composant le groupe.

---

<sup>3</sup> Composé des responsables logistiques import des enseignes Alpha, Bêta, Gamma, Delta, Epsilon et Dzêta.

<sup>4</sup> Deux individus ont été interrogés deux fois : au début et à la fin de la phase d'investigation pour confirmer la saturation satisfaisante du terrain.

<sup>5</sup> Notre grille d'entretiens s'appuie sur l'étude du « cycle de vie » de la coopération qui permet artificiellement de décomposer les problèmes de management en trois, voire quatre phases – sélection, mise en œuvre, répartition des ressources et évaluation – qui, bien que scindées pour des commodités d'analyse appartiennent cependant à un processus continu, récurrent ou sont enchevêtrées (Ring et Van de Ven 1994 ; Sydow 1996).



La méthode de l'analyse de contenu a été utilisée pour le traitement des entretiens. Cette méthode permet de décrire, de comparer et d'expliquer le fonctionnement des organisations et des acteurs entre eux (Allard-Poesi et al. 1999). Il est cependant difficile de proposer une méthode d'analyse de contenu qualitatif précise. Chaque chercheur doit définir ses propres règles en fonction de ses objectifs et du contexte de sa recherche. Notre protocole a donc été le suivant : la catégorisation des unités d'analyse a été élaborée *a priori* sur la base d'une grille d'entretiens elle-même définie grâce aux recherches antérieures sur le sujet (Sydow 1996 ; Sydow et Windeler 1998). L'analyse des données s'est faite grâce au codage puis au recoupement et à la comparaison des discours des individus. Cela nous a permis de mettre en évidence les thèmes importants (souvent évoqués, conflictuels...), les différences et les ressemblances dans le contenu des discours. Les données de terrain ainsi retravaillées sont venues enrichir les connaissances sur les différents thèmes que nous cherchions à explorer.

Tous nos entretiens et conclusions ont été visés par les acteurs interrogés. Par souci de confidentialité vis-à-vis des entreprises et des personnes impliquées dans l'étude, les noms sont masqués. Les acteurs rencontrés sont les suivants.

*Pour le niveau N1 :*

– Monsieur A, directeur des approvisionnements, enseigne Alpha, et responsable du Comité de niveau N1 ;

– M. B, directeur organisation logistique, enseigne Delta, membre du Comité entreposage.

*Pour le Comité Maritime (niveau N2) :*

– M. N et Mme S, responsables transport international, enseigne Alpha ;

– M. L, responsable transport international, enseigne Bêta ;

– M. R, responsable transport international, enseigne Gamma ;

– M. X, responsable transport international, enseigne Delta ;

– M. K, responsable transport international, enseigne Epsilon ;

– M. V, responsable transport international, enseigne Dzêta.

*Pour les autres comités (niveau N2) :*

– M. W, service logistique international, enseigne Bêta, membre du comité entreposage ;

– M. S, responsable contrôle de gestion logistique, enseigne Delta, membre du comité contrôle de gestion ;

- M. J, directeur des systèmes, enseigne Omega, membre du comité entreposage ;
- M. Y, directeur logistique, enseigne Omega, membre du comité transport terrestre.

### **3. La présentation du Comité Maritime**

#### **3.1. *Le contexte de la coopération***

Les entreprises qui composent le Comité évoluent dans le secteur de la grande distribution. Le chiffre d'affaire global de ces entreprises représente 25 milliards d'euros. Leur capital, pour une hauteur allant de 50 à 100 %, est celui d'une même « famille ». Cependant, en termes de marché, les entreprises sont en concurrence plus ou moins forte. Certaines le sont à 100 % dans le sens où elles travaillent sur le même type de produit et ont une cible sensiblement identique. En cela, le fonctionnement du groupe est atypique : d'un côté une réelle concurrence entre enseignes plus ou moins forte, de l'autre une coopération qui ne l'est pas moins.

L'organisation en Comités ne concerne pas toutes les fonctions de l'entreprise mais uniquement le domaine de la logistique<sup>6</sup>.

La logistique peut être vue comme une compétence de gestion et de pilotage de flux qui, pour optimiser le couple coût/niveau de service, mobilise un certain nombre de ressources le long des processus de circulation. La dimension stratégique de la logistique est de plus en plus mise en avant comme porteuse d'une « solution de synthèse » (Aurifeille et *al.* 1997, p. 1). À cet égard, Hammer et Champy (1993) ont montré que dans de nombreuses entreprises industrielles et commercia-

---

<sup>6</sup> Ainsi, les achats – autre fonction importante – n'utilisent pas le même schéma organisationnel, et ce pour deux raisons. La première est la difficulté d'harmoniser les achats (définir une politique d'achats commune, un cahier des charges très précis sur les produits communs). Or, dans la majorité des cas, les enseignes ont des stratégies produit-marché différentes. Une coopération sur les achats semble plus aisée lorsque ces stratégies sont relativement proches, tel le cas des « supercentrales » AGENOR pour Intermarché et Spar, LUCIE pour Leclerc et Système-U ou OPERA pour Cora et Casino. D'autre part, et c'est la seconde raison, les enseignes divulguent difficilement leur politique d'achat, même au sein du groupe.

les, le processus logistique est l'ossature même de l'entreprise<sup>7</sup>. Le rôle de la logistique devient crucial dans le maintien de l'avantage concurrentiel. La logistique dépasse le simple cadre de la fonction pour constituer la pièce maîtresse de l'entreprise. Par extrapolation, il est vraisemblable que la logistique soit un des éléments fondamentaux de la chaîne de valeur de la grande distribution. Les développements sur le « *supply chain management* » couplés à l'arrivée des nouvelles technologies de l'information vont dans ce sens.

### 3.2. *Structure et configuration des comités*

Le comité N1 se réunit tous les trimestres avec un ordre du jour précis suivi d'un compte-rendu. Un calendrier des rencontres est établi. Lorsqu'un des membres est indisponible, il est souhaitable qu'il soit remplacé.

En général, les rencontres des comités N2 sont plus fluctuantes, non pas moins fréquentes, mais plutôt moins régulières. Elles sont plus dépendantes des aléas internes à chaque entreprise. L'ordre du jour des comités N2 est fixé par l'entreprise qui reçoit. À ces comités s'ajoutent des sous-comités *ad hoc* lorsqu'un problème particulier surgit, comme le passage aux 35 heures ou la crise asiatique... Il est prévu que chaque comité N2 présente ses avancées au comité N1 une fois par an. Les informations fournies par l'extérieur sont également partagées. Ce qui se passe dans le secteur de l'approvisionnement et de la logistique est surveillé de près. (Exemple : le rachat de Danzas par la poste allemande, et tous les regroupements opérés par les prestataires en général).

M. A., enseigne Alpha :

*L'organisation en Comités est un moyen pour nous de mettre en place une sorte de « veille » de l'environnement.*

De plus, le siège des sociétés du groupe étant situé dans la même zone géographique, il est facile pour les membres du Comité de se rencontrer, que ce soit de manière formelle ou informelle. Cette proximité facilite une rapidité des réunions en cas d'événement non prévu.

D'un Comité à l'autre, les objectifs sont similaires (se connaître, s'informer, apprendre), mais ne revêtent pas exactement le même

---

<sup>7</sup> Au cœur de cette étude figure entre autre le leader mondial de la grande distribution, l'américain Wal-Mart (Fabbe-Costes 1997).

contenu. Apparaissent ainsi deux niveaux d'organisation : un niveau politique et un niveau fonctionnel.

Le niveau politique correspond au niveau N1 et consiste en des débats, des confrontations d'idées, une meilleure connaissance des partenaires. L'objectif est clairement de faire du *benchmarking* :

– soit par une démarche interne. Le comité souhaite jouer le rôle d'un groupe de réflexion qui donne une ouverture supplémentaire à ceux qui y participent. L'idée est d'enrichir les fonctionnements et non de les uniformiser. Il est fréquent qu'un schéma d'organisation soit proposé<sup>8</sup>, puis soumis à la critique et au débat collectif afin d'être validé ;

– soit par une démarche externe. Le comité invite des membres qui lui sont extérieurs et qui viennent exposer ce qu'ils font en interne ou qui informe le Comité sur des sujets généraux. (Exemple : l'avenir du fret routier en France et en Europe ; comment faire passer les compagnies maritimes dans les ports français...).

Le niveau fonctionnel ou opérationnel, correspondant au niveau N2, échange également des informations générales :

*On échange des carnets d'adresses, des informations sur les prestataires, on présente des schémas d'organisation, on teste, et l'on attend un retour sur ce que l'on fait (M.W, enseigne Bêta).*

Mais il s'attache plutôt à la recherche de solution pour des problèmes immédiats, autorisant un gain à court terme. Le *benchmarking* interne est l'objectif principal, mais il prend une forme plus concrète et plus approfondie d'échange d'informations, en particulier lorsque le partage d'expériences peut déboucher sur des réductions de coûts, comme le montre l'explication de M. L., enseigne Bêta :

*Dans le Comité « transport maritime », grâce à la massification de l'achat de transport, les entreprises participantes espèrent obtenir de meilleures conditions d'achat. Il s'agit de faire un appel d'offre commun auprès de 10 compagnies maritimes, 20 transitaires pour organiser la mise en commun des volumes. Le travail se déroule de la façon suivante :*

– fixation d'un calendrier pour le lancement de l'appel d'offre ;  
– collecte de l'information pour connaître les origines, les destinations, les volumes ;

---

<sup>8</sup> Il s'agit d'un schéma spécifique à une enseigne, reprenant l'organisation spatiale et humaine des flux physiques.

– envoi de l'appel d'offre par l'un des membre à toutes les compagnies maritimes ;

– cotation de la part des 10 prestataires de l'ensemble du Comité.

Précisons qu'une des entreprises réalise environ la moitié du volume total de l'ensemble.

En outre, M. F. de l'enseigne Delta donne un exemple d'échec d'une démarche par « copie conforme » et montre par là-même les limites du *benchmarking* :

*Il est arrivé qu'une des entreprises veuille utiliser presque trait pour trait notre schéma d'organisation transport. La taille des deux entreprises, le mode de fonctionnement et les besoins étant si différents que les conséquences sur l'entreprise qui a transféré ont été catastrophiques. La nouvelle organisation devait permettre une réduction des coûts. Elle a engendré au contraire une désorganisation et des coûts supplémentaires.*

## **4. L'analyse de la configuration relationnelle**

### **4.1. Une structuration relationnelle en émergence**

Le réseau formé par le Comité Maritime peut être qualifié de réseau interne regroupant les spécialistes de la logistique de chaque enseigne au sein d'une même entité virtuelle, qui n'a qu'une réalité structurelle informelle. Il est différent du « *layered network* », réseau interne composé de spécialistes trans-fonctionnels. Il se différencie du réseau interne « classique » (Snow et al. 1992 ; Halal 1994) dans la mesure où il ne s'agit pas de créer des liens de marché entre des divisions semi-autonomes d'un même groupe. Le Comité Maritime n'est pas non plus un centre de services partagés, défini par Dumoulin et al. (2001) comme la mise en place d'une entité juridiquement autonome qui réalise de manière centralisée une partie ou l'ensemble de tâches ou opérations jusqu'alors traitées de manière décentralisée, c'est-à-dire dans chacune des enseignes.

L'analyse de la structure et du fonctionnement du Comité Maritime illustre le développement nécessaire des relations entre firmes mis en avant par Bellussi et Arcangelli (1998). Pour ces auteurs, l'entreprise doit accepter d'investir dans un système de relations interorganisationnelles et accepter de partager ses ressources. Cela suppose non seulement des ressources financières, humaines, technologiques, etc., mais également du temps pour permettre à la structure de se développer.

Il existe ainsi un niveau d'inertie associé au réseau : la configuration se construit avec le temps, avec les logiques et les trajectoires de développement de chaque acteur. La dynamique du Comité Maritime met en avant la notion de réversibilité des relations : chaque membre garde sa spécificité, préserve son identité et ne se fond pas dans le réseau créé.

La coopération qui s'exerce à l'intérieur du Comité Maritime est, pour reprendre le terme proposé par Joffre et Koenig (1984, p. 67), de similitude : « *elle conduit les entreprises connaissant des problèmes identiques à grouper des moyens de même nature pour en économiser l'usage ou atteindre une masse critique autrement inaccessible* ».

La structure du Comité Maritime, telle que nous l'avons présentée auparavant, de par son organisation largement inspirée de ses acteurs, l'absence de relation d'autorité clairement définie et le recours à l'ajustement mutuel constant, tient de l'adhocratie (Mintzberg 1982). Ceci est rendu possible par la proximité géographique, qui constitue une spécificité de site. Le siège des sociétés du groupe est situé dans la même zone géographique. Il est alors facile pour les membres du Comité Maritime – comme pour toutes les structures en comité – de se rencontrer, que ce soit de manière formelle ou informelle. Cette proximité facilite de plus une rapidité de réunions en cas d'événement non prévu.

La logistique, pour le Comité Maritime est un métier stratégiquement sensible, complexe, où tout évolue très rapidement. Elle constitue en cela la spécificité des actifs physiques dans la mesure où elle contribue à la différenciation des entreprises du groupe de distribution par rapport à ses concurrents. La spécificité des actifs humains peut, quant à elle, s'appréhender de façon plus large que dans le cadre de relations de coopération classiques. Le fait que chaque membre du Comité Maritime appartienne à une entreprise du groupe limite les problèmes habituels liés à la sélection de partenaires dans les projets collectifs ; est limitée également la créativité que l'on peut espérer chez des individus d'horizons diversifiés. Néanmoins, chacun appartient à une enseigne bien spécifique et distincte des autres, dans laquelle il a le plus souvent exercé son métier avant de confronter son expérience à celle de ses collègues.

Il existe ainsi une réelle cohésion entre les membres du Comité Maritime. Cette cohésion est certainement issue de trois facteurs. Le premier est l'esprit de groupe : l'unité de capital des entreprises qui com-

posent les comités se concrétise par l'existence d'une charte propre à chaque entreprise mais dont l'esprit est identique.

*Toutes les entreprises ont une charte qui grosso modo est faite dans le même esprit (M. A, enseigne Alpha).*

D'autre part, la stabilité dans l'actionnariat donne une stabilité stratégique et managériale, et une sérénité dans le fonctionnement qui peut expliquer en partie la cohésion qui existe entre ses membres.

Le deuxième facteur concerne le partage d'une culture commune : les valeurs communes partagées par les salariés et l'encadrement renvoient à une similitude dans les approches du métier, à l'humanisme et au droit à l'erreur, qui reviennent régulièrement lors des conversations.

*Notre groupe de distribution n'a pas un fonctionnement « à l'américaine » : tout le monde a le droit à l'erreur ; on ne coupe pas les têtes... (M. J, enseigne Omega)*

Enfin, le troisième facteur a trait à la culture du secret : la grande discrétion des actionnaires et de la direction se retrouve au niveau du personnel qui divulgue rarement les modes de fonctionnement interne (peu d'articles de presse, méfiance vis-à-vis de l'extérieur).

#### **4.2. Coordination et contrôle**

Le fonctionnement des comités de niveau N1 et N2 s'apparente un peu à celui d'un clan, qui vise à développer de façon interne les buts communs et des attentes partagées sur les rôles et les comportements, tendant ainsi à réduire les différences de perceptions entre les acteurs (Ouchi 1979).

*Le Comité Maritime n'a pas d'existence juridique propre, puisqu'il peut se composer d'une certaine façon à un moment donné pour ensuite se décomposer et se recomposer à nouveau différemment. (M. L, enseigne Bêta).*

Dans le Comité Maritime, les contrôles sont informels entre pairs et de nature plutôt comportementale. Le représentant de chaque enseigne est convié aux réunions, mais il peut également refuser d'y participer. Cette liberté peut être qualifiée de « surveillée », puisqu'il s'exerce une sorte de « lobbying » auprès de ceux qui n'y participeraient pas sans toutefois provoquer de mot d'ordre de la hiérarchie. Nos différents entretiens font ressortir que le contrôle du niveau N1 porte davantage sur la présence de membres de toutes les enseignes plutôt que sur la formalisation de résultats à court terme (même si officiellement, la présence n'est pas obligatoire, implicitement, le groupe insiste néanmoins sur la

participation de chacun aux comités). Les échanges se font dans la plus stricte confidentialité : les informations ne sont absolument pas diffusées à l'extérieur.

Le Comité Maritime est une configuration à la fois très complexe et non normalisée, puisqu'elle se compose et se recompose en fonction de la présence ou non des individus qui y participent ; elle procède de l'auberge espagnole dès lors que chacun peut apporter le thème ou le problème qui le concerne.

L'ordre du jour est défini en fonction des problèmes rencontrés par les membres. Bien souvent, ces problèmes sont vécus par plusieurs membres, mais restés sans solution chez chacun d'eux. Ils sont importants en termes de coûts, d'économies potentielles ou de délais. Le pouvoir, le *leadership* et l'organisation de l'activité sont aux mains de celui qui fixe l'ordre du jour. La structure est ainsi très fluide. Le pouvoir passe constamment d'un membre du Comité Maritime à l'autre, ce qui confirme le caractère adhocratique de la structure. Deux déclarations l'illustrent :

*Dans l'exemple de l'appel d'offres commun, cette diffusion du pouvoir a d'ailleurs créé quelques problèmes. Vu le nombre de conteneurs en jeu, l'enseigne Alpha était reconnue comme leader de fait par les compagnies maritimes. Le Comité maritime a refusé ce leadership et a instauré un lancement d'appels d'offres à tour de rôles (M. X, enseigne Delta).*

*Cette notion de pouvoir est très importante dans le fonctionnement du Comité. Il a en effet été décidé, après l'échec de la première mouture du Comité, que le droit de vote n'était pas proportionnel aux volumes des conteneurs amenés par chaque enseigne, mais que chaque enseigne représentait une voix (M. L, enseigne Bêta).*

La coordination se fait à l'intérieur du Comité Maritime par ajustement mutuel, dans la mesure où l'activité qui s'y développe est coordonnée par des processus essentiellement informels entre les membres. La coordination et le contrôle se font par un processus d'adaptation collective, comme l'explique M. D, de l'enseigne Epsilon :

*Les règles du jeu sont tacites, elles doivent éviter que ne se reproduisent les erreurs passées. Ainsi, il y a libre adhésion, liberté des choix, pas de formalisation des règles de décision, pas de coordination formelle entre homologues. Le Comité fonctionne parce qu'on s'apprécie, on se reconnaît entre pairs.*

En ce qui concerne la gouvernance de ce type de structure, la nature adhocratique ne permet pas de recourir à un arbitre extérieur en cas de conflits ou de phénomènes opportunistes. Cette solution est d'ailleurs largement décriée par les tenants de l'entreprise relationnelle qui y



voient la fin de la coopération, dès lors que l'on a recours à un tiers juridique pour gérer les conflits issus d'une coopération (Ouchi 1984 ; Ring et Van de Ven 1994). Ce recours est coûteux et plein d'effets pervers. Il est d'autant plus hypothétique que les rapports entre les membres du Comité Maritime se fondent sur des contrats tacites et des liens informels.

La structure de gouvernance repose sur des gardes fous informels qui se fondent sur des relations de confiance interindividuelle et sur l'autorégulation de groupe. Martinez et Jarillo (1991) ont souligné que les mécanismes de coordination informels viennent souvent supplanter les contrôles formels, dans des contextes complexes ou non stabilisés qui nécessitent une forte intégration.

En plus de cette cohésion, le fonctionnement du Comité Maritime est marqué par un processus de décision qui laisse une grande autonomie aux acteurs. Ce processus est d'abord marqué par la négociation : Chacun doit convaincre ses partenaires, la hiérarchie n'intervient jamais pour trancher le débat. D'autre part, il n'existe pas de leaders désignés mais des coordinateurs « tournants » selon les périodes et les sujets abordés. Enfin, l'autonomie de l'enseigne par rapport au groupe est une notion très ancrée chez chacun des membres et à laquelle tous semblent attachés.

En dernier lieu, c'est toujours le représentant de l'entreprise qui décide de ce qui sera ou non appliqué dans son organisation. L'autonomie de chacun est réelle, puisqu'il est toujours possible de se désolidariser du Comité Maritime en raison de contingences internes ou externes.

La socialisation à l'intérieur du Comité Maritime a deux origines. La première est celle issue du travail en commun, la seconde est fondée sur la réputation des membres au sein du groupe. Les différentes étapes du développement du Comité Maritime illustrent bien la notion de confiance progressive<sup>9</sup> (Van de Ven 1976, Ring et Van de Ven 1992). Le récit de M. X, enseigne Delta montre les étapes de construction de l'entité avec lutte contre l'individualisme et les comportements opportunistes, construction de la dimension relationnelle et rôle majeur du petit groupe d'individus moteur de la construction réticulaire.

*Si l'on reprend l'historique du Comité Maritime, il est d'abord créé entre deux membres provenant de deux enseignes : Bêta et Delta. Ces deux acteurs*

---

<sup>9</sup> La confiance entre les membres du Comité Maritime n'a pas été mesurée mais estimée à partir du discours de chaque acteur, puis confrontée à l'analyse des deux individus interrogés en fin d'enquête terrain.

principaux du Comité tentent de mettre en commun leur volume de conteneurs pour négocier les coûts d'acheminement auprès de 10 compagnies maritimes basées en Asie. Cette synergie est ensuite ouverte aux autres enseignes du groupe. Deux problèmes surgissent : le premier est lié à l'entrée d'enseignes en concurrence, qui, par peur de comportements individualistes quittent la table ou en refusent l'accès à certaines enseignes concurrentes, voire refusent de participer à la négociation et aux autres activités du Comité Maritime.

Le second problème, recoupé sur plusieurs entretiens, provient de la diversité des firmes en termes de volume logistique traité.

*Alpha, qui par ses volumes a déjà des offres intéressantes de la part des compagnies maritimes, refuse dans un premier temps d'en faire profiter les autres membres, mettant en avant des problèmes de confidentialité. En outre, Alpha exige que son poids lui procure un droit de vote prépondérant et le leadership du Comité. Le manque de transparence de la part des membres conduit à une dissolution du Comité 1 (1992-1993), demandée par ses fondateurs.*

*Le Comité 2 (1994-1998) est relancé par les mêmes acteurs qui tirent expérience du passé pour établir des règles de fonctionnement, informelles, visant à ce que « chacun mette carte sur table » et apporte au groupe ses volumes et ses conditions actuelles de négociation (compagnies maritimes et tarifs). Alpha continue de cultiver la rétention d'informations puis adopte, face à la pression des autres membres un comportement plus coopératif.*

Il est délicat de faire la part de la confiance et de l'intérêt dans les rapports entre membres du Comité. Il est toujours possible de voir surgir des comportements non coopératifs ou des objectifs différents, comme le signalent plusieurs membres :

*Le problème semble se situer à ce niveau, c'est-à-dire que sur la base de la cotation, il n'est pas rare que chacun renégocie individuellement les conditions. La sélection des prestataires reste décentralisée, de même que la fixation du prix final.*

Pour des raisons externes, par exemple conjoncturelles :

*La crise asiatique de 1998 a réduit le volume d'affaires avec ces pays, et donc le nombre de conteneurs pour ces destinations. Corrélativement, la demande européenne en provenance d'Asie s'est accrue. Ainsi, les compagnies maritimes n'ont plus été demandeuses de trafic à destination de l'Europe dans la mesure où les places étaient très limitées. La négociation d'un gros volume devenant dès lors pénalisant, chacun reprenait une stratégie personnelle de négociation pour essayer de faire partir la marchandise des ports d'Asie. Le Comité devenait un handicap plutôt qu'une force.*

Au travers de ces exemples, la question qui se pose est celle du degré de coopération attendu au sein du Comité Maritime. Dans la me-

sure où celui-ci n'est pas fixé, le comportement non coopératif décrit ici ne peut s'exercer que par tolérance des autres membres à des écarts relationnels que le Comité Maritime ne peut combattre. La réputation des membres est alors fondamentale. Le fonctionnement du Comité est en effet ambigu : chacun pourrait avoir la volonté de s'approprier de l'information sans en échanger, bénéficier de la connaissance acquise et en profiter pour dépasser son partenaire/concurrent, exercer du chantage au changement de coalition (Garrette et Dussauge 1995, p. 79). La réputation est ainsi un mode de gouvernement distinct de la confiance (Breton et. Wintrobe 1986) mais qui contribue à son installation et à son maintien au sein de liens coopératifs. Elle dissuade des comportements opportunistes d'autant plus efficacement qu'elle n'autorise pas la rédemption (Orléan 1995), dans la mesure où un tel comportement serait connu et des membres du Comité Maritime et de la hiérarchie à qui ces informations ne peuvent échapper.

Il est malaisé d'évaluer la performance et la rente relationnelle engendrées par le Comité Maritime. L'évaluation du coût des coopérations est toujours contingente et problématique (Mohr et Spekman 1994). Les ressources consommées par l'activité coopérative sont, dans notre cas, faibles par rapport aux gains escomptés. Selon plusieurs acteurs interrogés :

*L'animation du Comité Maritime prend du temps. Il y a deux périodes de négociation par an pour lesquelles il faut consacrer à chacune huit à dix jours de travail. Sur d'autres sujets, il faut compter deux à trois réunions par an.*

Les membres du Comité Maritime ont globalement le sentiment de consacrer beaucoup de temps à la coopération. Cependant le travail réalisé en commun se faisait auparavant enseigne par enseigne. Il n'offre donc qu'un surcroît marginal de travail.

Plus généralement, l'évaluation de la stratégie relationnelle à un moment donné pose le problème de la non-prise en compte des phénomènes antérieurs et de la conjoncture de la relation, c'est à dire sa dynamique. Seule une dimension processuelle permet, à notre avis, de traiter le sujet en profondeur.

## 5. Analyse du fonctionnement du Comité Maritime

### 5.1. Deux niveaux d'analyse de la performance de la structure relationnelle

La description du cas fait apparaître deux niveaux d'analyse de la performance du Comité Maritime. Le niveau collectif se caractérise par une plus grande efficacité liée aux économies de coûts de transactions. L'efficacité au niveau individuel engendre une socialisation accrue et une plus grande réactivité des enseignes.

Au niveau collectif, le Comité Maritime est une organisation sociale avec des objectifs qui lui sont propres. L'économie liée à l'appel d'offres en commun fonctionne lorsque l'environnement est stable. La stratégie de coût développée par le travail en commun s'est avérée efficace jusqu'à ce qu'un événement conjoncturel grave ne provoque des comportements opportunistes. M. L, de l'enseigne Gamma :

*Le Comité fonctionnait jusqu'à ce que la crise asiatique ne réduise les places sur les navires au départ de l'Asie. Dès lors, le Comité est devenu un handicap pour chacun des membres, et les a conduits à adopter une stratégie individuelle de repli par rapport à ce fonctionnement collectif. La crise asiatique provoque une hausse des coûts de fret et les navires sont surbookés. Le Comité a permis de résister un peu à la crise. À la deuxième négociation de septembre, le choix a été fait de négocier séparément : il faut casser l'effet Synergie sur la négociation tarifaire.*

Ainsi, Mme S, enseigne Alpha :

*La crise asiatique se prolongeant, l'appel d'offres commun est devenu une gêne en raison des volumes concernés par la négociation. L'espace à bord se réduisant, les volumes effraient les compagnies maritimes. Il convient alors de négocier des garanties d'espace enseigne par enseigne. Lors de la crise, la notion de concurrence reprend le dessus.*

Pourtant des solutions existent et ont bien été identifiées. Pour M. N, enseigne Alpha :

*Le Comité aurait dû travailler sur le lissage des volumes annuels pour éviter les pics d'activités qui, lors de cette crise, ont effrayé les compagnies maritimes. Il aurait fallu fractionner par lots de 2 000 à 3 000 conteneurs et travailler sur la spécificité « produit » des enseignes. Nous aurions eu avantage à reconnaître comme partenaires les compagnies maritimes les plus fiables dans les exportations plutôt que de jouer à fond sur les coûts.*

Ce type de réalisations en commun est de celles que l'on trouve habituellement dans les coopérations. Elles supposent ici un certain nom-

bre de conditions telles que la stabilité de l'environnement concurrentiel amont et une information facile à transférer.

Ainsi, la conception et l'utilisation d'outils en commun (plateforme, logiciels), qui nécessitent des savoir-faire et des informations plus complexes, n'ont pas encore abouti mais demeurent un objectif à atteindre. Pour y parvenir, le Comité propose de modifier ses règles de fonctionnement (réunions tous les mois), ainsi que sa structure (création d'une association). En termes de contenu, des objectifs ont été évoqués (travail sur la consolidation des flux en amont, sur l'adoption d'outils de travail en commun) mais cela reste à l'état d'idée. La répartition du travail au sein du Comité Maritime continue de concerner l'appel d'offre et les conditions de négociation avec les transporteurs.

Au niveau individuel, le Comité Maritime est composé de membres qui acquièrent à titre personnel des éléments utiles à leur propre enseigne. Le réseau est donc source de performance individuelle liée au transfert d'informations et de connaissances. Le premier aspect est celui d'une socialisation conduisant à une opérationnalité plus rapide : le Comité Maritime apporte une efficacité supérieure à ses membres et un gain de temps. M. K, enseigne Epsilon explique :

*Quand j'ai été embauché, j'ai accédé tout de suite à de l'information et à des pratiques qui m'ont fait gagner un temps précieux et donc une efficacité presque immédiate dans le métier.*

De même, le Comité permet aux membres d'échanger des adresses sur les prestataires et de minimiser ainsi les risques d'erreur dans les choix. Toutefois, des problèmes de transmission de l'information viennent relativiser ces constats positifs. On note ainsi que par manque d'information, l'enseigne Gamma ne rejoint le Comité que cinq mois après sa reconstitution en 1995. De même, avant de codifier cette connaissance, le problème consiste parfois simplement à la localiser. M. W, de l'enseigne Bêta déplore :

*Il est regrettable que nous n'ayons pas toujours l'information disponible alors que les systèmes de diffusion existent. Il y a un problème préalable à résoudre avant de parler de la formalisation de cette connaissance transférée, c'est de savoir qui la détient.*

Le deuxième aspect est lié à la réactivité d'une enseigne par l'acquisition de schémas d'organisation déjà testés ou mis en place par une autre enseigne du réseau. Le transfert concerne non plus des informations simples mais des savoir-faire. Le Comité peut ainsi apporter une efficacité plus grande à chacun de ses membres mais le plus souvent avec un décalage dans le temps. Selon M. N, de l'enseigne Alpha :

*La présentation de schémas d'organisation se fait généralement lorsqu'ils ont déjà été mis en place chez son initiateur. Il arrive que le schéma n'en soit qu'au stade de l'élaboration mais c'est plus rare...*

Des phénomènes de concurrence entre enseignes mais aussi entre individus apparaissent :

*... Cela s'explique par les phénomènes de concurrence existants entre les organisations mais aussi par la rivalité entre individus qui ne souhaitent pas toujours qu'une idée leur échappe et soit reprise par un autre membre qui pourrait l'appliquer plus rapidement chez lui, et qui en détiendrait alors la paternité.*

Enfin, il est arrivé que le transfert de savoir-faire entre deux enseignes porte préjudice à l'une d'entre elles. M. X. enseigne Delta :

*Une des enseignes a copié notre organisation des transports qui nous avait permis de réduire de façon significative les jours de stockage. Or, leurs besoins étaient beaucoup moins importants que les nôtres. L'imitation de notre organisation s'est avérée chez eux beaucoup plus coûteuse que celle qu'ils avaient précédemment.*

Les différentes étapes du développement du Comité montrent qu'il existe une évolution dans les modalités de sa coordination. Ce développement se fait par accumulation d'expériences, mais aussi par une certaine forme d'expérimentation. Les variations successives dans la constitution du Comité Maritime en témoignent. Avec le temps le Comité apprend à fonctionner, alternant des phases d'essai-erreur. La performance du comité maritime se construit avec la structuration des liens interorganisationnels.

## **5.2. Discussion autour de la performance du Comité Maritime**

Les réalisations communes dépassant la « simple » économie transactionnelle, alors même qu'elles constituent un élément important et souhaité du Comité Maritime, peinent à se mettre en place. Les freins à cette étape renvoient à une interrogation sur la structure organisationnelle. Nous pouvons formuler ici quatre pistes de réflexion sur l'adéquation de celle-ci aux objectifs du Comité Maritime.

Le premier élément est exogène, lié à la jeunesse de l'organisation en comités. Le processus de structuration n'est pas terminé. La mémoire organisationnelle qui consiste à conserver l'information pour les besoins futurs n'est qu'à l'état embryonnaire. Cette structuration ne peut exister que si le réseau développe un système propre et le transmet à

travers son histoire collective. La notion de temps, de durée, est probablement une donnée essentielle pour y parvenir.

La deuxième piste repose sur l'investissement relationnel, élément fondateur de l'entreprise relationnelle telle que définie par Belussi et Arcangeli (1998). L'investissement relationnel spécifique est faible comparé aux avantages attendus. Le temps consacré par chaque membre au fonctionnement du Comité Maritime ne dépasse pas quelques jours par an. Peut-être manque-t-il une implication plus profonde de ses membres ?

La troisième piste est fondée sur des processus endogènes. Elle correspond à une demande de hiérarchie et de contrôle plus formalisés. Les orientations stratégiques et les critères d'évaluation ne sont pas précisés au Comité Maritime. Il est probable que si la coopération entre enseignes n'est pas davantage organisée, elle aura tendance à privilégier les transferts ou mises en commun les plus évidents en termes de rente et les plus visibles par les instances qui l'évaluent (appels d'offres en commun) au détriment des autres (schémas d'organisation).

Il n'y a pas actuellement de coordinateur issu de la hiérarchie (niveau N1). Il est pour N2 plus facile de se transmettre de simples informations plutôt que de s'organiser en commun et d'échanger sur les savoir-faire. L'explication complémentaire tient au comportement concurrentiel dominant entre les enseignes du groupe. La culture de la grande distribution est très attachée à la réduction des coûts. Les membres du Comité Maritime sont des opérationnels concernés par des problèmes de rentabilité immédiate. Ils sont déconnectés de la perspective stratégique, réservée au niveau N1. La hiérarchie ne leur fournit pas d'informations stratégiques, ce qui leur donne une vision limitée du devenir du Comité.

La quatrième explication est celle du retour à des relations transactionnelles et à un fonctionnement de marché par la constitution d'un centre de services partagés. Le Comité se transformerait en une organisation juridiquement autonome des enseignes qui la composent actuellement. Elle facturerait des prestations logistiques aux enseignes qui auraient recours à elle. Ce type de transformation pourrait s'expliquer par la pression exercée par la forme que prend la concurrence extérieure au groupe, et qui le pousserait à trouver des solutions de fonctionnement en commun plus intégré. Les limites de notre étude tiennent au manque d'informations stratégiques qui corroboreraient cette piste.

## **Conclusion**

Notre approche de l'efficacité de cette structure s'appuie essentiellement sur le discours des acteurs, bien que des éléments documentaires soient venus étayer nos développements. L'observation d'un processus de structuration interorganisationnelle nécessite une période d'observation assez longue qui puisse tenir compte du temps nécessaire à tout changement. Les difficultés d'accès à l'information stratégique, ainsi qu'aux personnes qui la détiennent, la culture du secret qui entoure le fonctionnement du groupe, bloquent un développement plus approfondi de notre étude.

La description et l'analyse de la structure de coordination étudiée apportent un éclairage sur une forme d'organisation atypique, puisque celle-ci allie des entreprises en concurrence au niveau de leurs clients et de certains de leurs fournisseurs, mais qui coopèrent sur les aspects logistiques.

Dans son fonctionnement, cette structure réticulaire repose sur l'investissement relationnel et favorise les échanges d'informations et de savoir-faire entre ses membres. Le Comité Maritime, par la spécificité de ses actifs relationnels (géographiques, humains et de contenu), et par sa structure de gouvernance (leader tournant, adaptation collective, construction de la socialisation...), permet d'illustrer et d'enrichir le concept d'entreprise relationnelle énoncé par Belussi et Arcangelli (1998) et par Dyer et Singh (1998). De plus, les conditions dans lesquelles évolue le Comité Maritime (environnement incertain, liens forts entre les enseignes, intention d'apprendre) sont favorables à la recherche d'un avantage concurrentiel fondé sur la coopération.

La structure relationnelle présentée est en phase de structuration. Les règles s'élaborent au fur et à mesure du développement de la structure relationnelle, par un processus essai-erreur. Les actions visant à économiser les coûts de transaction, qui ont un caractère cyclique et répétitif sont jusqu'à présent privilégiées. Les actions et évolutions moins immédiates mais de portée plus ambitieuse, c'est à dire ayant un caractère réellement stratégique, demeurent néanmoins le but du Comité Maritime. Le glissement d'actions opérationnelles vers des actions plus stratégiques est un phénomène qui reste à analyser. Sera-t-il le fait d'une implication plus forte du niveau N1, essentiellement préoccupé par des réflexions stratégiques autour du développement coopératif intra-groupe, ou le fruit du renforcement des liens de la structure rela-



tionnelle par les acteurs du niveau N2, pourtant davantage tournés vers la résolution de problèmes opérationnels ou encore l'action combinée des deux ? La grande différence de fonctionnement entre le niveau N1 et le niveau N2, la grande distance entre les préoccupations de ces deux constituants de la structure couplée au manque de clarté du rôle, de l'implication et des attentes du niveau N1 impliquent-ils sur le niveau N2 une performance qui repose sur des informations simples et des résultats immédiats ? Ces deux séries de questions constituent les pistes de recherche futures autour de cette structure relationnelle.

Au-delà de l'illustration et de l'analyse de la structure relationnelle, ce cas montre que les pratiques d'entreprises évoluent, et le *design* organisationnel qui en résulte montre la grande malléabilité de l'organisation actuelle. Deux éléments étayent cette remarque conclusive. Le premier, d'ordre stratégique, concerne la non-homogénéité de la stratégie, que l'on ne peut plus traiter de façon monolithique (Saias et Métais 2000) mais que l'on doit analyser localement dans la chaîne de valeur porterie. Dans le cas présenté, ces stratégies locales opposées – coopératives en amont, concurrentielles en aval – engendrent parfois des incompréhensions au sein d'une organisation schizophrène, dans laquelle les habitudes opportunistes peuvent prendre le pas sur la coopération. Le deuxième élément, d'ordre structurel, consiste en un enrichissement de la typologie des réseaux internes (voir Snow et al. 1992 ; Halal 1994 ; Achrol et Kotler 1999). L'exemple présenté se démarque par son caractère uni-fonctionnel, ne regroupant en son sein que des spécialistes de la logistique, ainsi que par sa manière de fonctionner, qui n'est ni celle d'un centre de profit, ni celle d'un fournisseur interne.

## Bibliographie

- Achrol R.S., Kotler P. (1999), « Marketing in the Network Economy », *Journal of Marketing*, Special Issue, vol. 63, p. 146-163.
- Ackoff R.L. (1989), « The Circular Organization : An Update », *The Academy of Management Executive*, vol. 3, February, p. 11-16.
- Afuah A. (2000), « How Much Do You Co-Opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 387-404.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (1999), « Analyse de Représentations et de discours », in R.A Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

- Aurifeille J.M., Colin J., Fabbe-Costes N., Jaffeux C et Paché G. (1997), *Management logistique, une approche transversale*, Litec.
- Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Belussi F. et Arcangeli F. (1998), « A Typology of Networks :Flexible and Evolutionary Firms », *Research Policy*, vol. 27,n° 4, p. 415-428.
- Boltanski L et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Breton A. et Wintrobe R. (1986), « The Bureaucracy of Murder Revisited », *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 5.
- Chakravarthy B. et Gargiulo M. (1998), « Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to new Organizational Forms », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 4.
- Child J. et Faulkner D. (1998), *Strategies of Cooperation – Managing alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford.
- Das T.K. et Teng B. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 491-512.
- Desreumaux A. (2001), « Investissement et nouvelles formes d'organisation : l'étude de la décision d'investissement comme mode d'approche des logiques de fonctionnement en réseau » in G. Charreaux (coord.), *Images de l'investissement*, Vuibert, p. 283-308.
- Donada C. et Garrette B. (2000), « Partenariat vertical et gain coopératif : une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile », 9<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier.
- Dumoulin R., Meschi P-X. et Uhlig T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises – étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 2.
- Dumoulin R., de La Villarmois O. et Tondeur H. (2001), « Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire ; le cas de la fonction comptable et financière », Congrès de l'AFC, Metz.
- Dyer J.H. (1996), « Specialized Supplier Networks as a Source of competitive Advantage : Evidence from the Auto Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 271-292.

- Dyer J.H. et Singh H. (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- Dyier W.G. Jr et Wilkins A. (1991), « Better Stories, not better Constructs to Generate better Theory : A Rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, n° 16, p. 613-619.
- Eisenhardt K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Fabbe-Costes N. (1997), « Pilotage logistique : quel système d'information et de communication? », in J.M. Aurifeille et al., *Management logistique*, Litec, p. 113-144.
- Garrette B. et Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliances*, Éditions d'Organisation.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- Halal W.H. (1994), « From Hierarchy to Enterprise : Internal Markets Are the New Foundation of Management », *The Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4, p. 69-83.
- Hammer M. et Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers.
- Joffre P. et Koenig G. (1984), « Stratégies de coopération et d'alliance inter-entreprises », *Enseignement et Gestion*, n° 31, p. 67-73.
- Johanson J. et Mattson L.G. (1987), « Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, n° 1, p. 34-48.
- Martinez J.I. et Jarillo J.C. (1989), « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 489-514.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Mohr J. et Speakman R. (1994), « Characteristics of Partnership Success, Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 45-64.
- Oliver A.L. et Ebers M. (1998), « Networking Network Studies. An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-

- Organizational Relationships », *Organization Studies*, vol. 19, n° 4, p. 549-583.
- Orléan A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions » in A. Orléan (dir.), *Analyse Economique des Conventions*, PUF.
- Orléan A. (1995), « La confiance : un concept économique ? », *Problèmes économiques*, n° 2422, mai.
- Ouchi W.G. (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.
- Ouchi W.G. (1984), *The M-form Society*, Addison-Wesley.
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 483-498.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Saïas M. et Métais E. (2000), *La stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée*, WP 566, Université d'Aix-Marseille.
- Saxenian A. (1994), *Regional Advantage*, Harvard University Press.
- Snow C.C., Miles R.E. et Coleman H.J. (1992), « Managing 21st Century Network Organizations », *Organizational Dynamics*, Winter, p. 5-20.
- Sydow J. (1996), « Inter-Organizational Relations » in M. Warner (Ed.), *International Encyclopaedia of Business and Management*, Routledge.
- Sydow J. et Windeler A. (1998), « Organizing and Evaluating Interfirm networks : A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 265-284.
- Van de Ven A.H (1976), « On the Nature, Formation and Maintenance of Relationships among Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 1.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- Yin R. K. (1990), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications.