UNIVERSITE DE NANTES
INSTITUT D'ECONOMIE ET DE MANAGEMENT – IAE

ECOLE DOCTORALE DROIT ET SCIENCES SOCIALES

Année 2007

N° attribué par la bibliothèque

!_ !_ !_ !_ !_ !_ !_ !_ !_ !_ !

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE NANTES

Discipline : Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement

par

NICOLAS ARNAUD

le 30 novembre 2007

CONSTRUCTION ET MANAGEMENT DE COMPETENCES COLLECTIVES DANS LE CADRE DE RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES : UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE.

Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France.

JURY

Directeur de thèse	Mathieu DETCHESSAHAR	Professeur à l'université de Nantes
Rapporteurs	Yvonne GIORDANO	Professeure à l'Université de Nice Sophia-Antipolis
	Gérard KOENIG	Professeur à l'Université Paris XII
Suffragants	Jean-Pierre BRECHET	Professeur à l'Université de Nantes
	Lionel HONORE	Professeur à Sciences Po Rennes

CRGNA **C**entre de **R**echerche en **G**estion de **N**antes **A**tlantique
Institut d'**E**conomie et de **M**anagement de **N**antes– IAE
INSTITUT d'ECONOMIE et de MANAGEMENT de NANTES - IAE

IEMN-IAE – Ch. de la Censive du tertre - B.P. 52231 - 44322 NANTES Cedex 3 - FRANCE - Tel : 0240141748 - Fax : 0240141749

L’université de Nantes n’entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

J'adresse tout d'abord mes remerciements les plus sincères au professeur Mathieu DETCHESSAHAR qui a dirigé cette thèse. Le travail accompli lui doit beaucoup, autant pour la passion du terrain qu'il m'a communiqué que sur la manière d'appréhender la recherche en gestion. Il a su, lors de chaque réunion de travail, me stimuler et me pousser à dépasser des enchaînements réducteurs. Je remercie également tous les membres du CRGNA avec qui j'ai entretenu des relations amicales et fructueuses.

Je remercie particulièrement les professeurs YVONNE GIORDANO et GERARD KOENIG d'avoir d'être rapporteurs de ce travail ainsi que les professeurs LIONEL HONORE et, JEAN-PIERRE BRECHET d'avoir accepté de compléter ce jury.

Je remercie très chaleureusement les dirigeants et les équipes du groupe Girard qui m'ont accueilli en tant qu'observateur et plus largement celles et ceux qui ont accepté de m'accorder du temps pour m'expliquer leur travail et les problématiques auxquelles ils avaient à faire face.

Je remercie les membres de l'Institut d'Etudes Politiques pour la confiance qu'ils m'ont accordée en me permettant de terminer ce travail doctoral dans les meilleures conditions en me recrutant comme Attaché Temporaire d' Enseignement et de Recherche. L'expérience acquise à cette occasion me servira très longtemps.

Mes remerciements et ma reconnaissance vont également au bureau du Cercle Doctoral Européen en Gestion : son Président, Albert DAVID ; sa vice-présidente, Martine GIROD et son secrétaire David Autissier. Ce travail doit beaucoup aux remarques pertinentes et stimulantes formulées durant ces 3 jours de novembre 2005.

Merci à la Maison des Sciences de l'Homme Ange Guépin de m'avoir accueilli durant ces quatre années et de m'avoir ainsi fait bénéficier d'un environnent matériel et humain facilitant grandement ces années de réflexion. Ce bureau fut l'occasion de faire la rencontre de jeunes chercheurs issus de tous les horizons des sciences humaines et sociaux. Merci aux filles du 404 – Nadège, Hélène, Laetitia – pour leur bonne humeur quotidienne. Merci à Claire, Alexandre Pierre, Annette, Amir et à tous les autres, pour leur joie de vivre, leur

écoute, leurs conseils. Bonne route à vous camarades ! Je suis également tout particulièrement reconnaissant à celles et ceux qui m'ont aidé dans le (long) travail de relecture et de correction. Ils savent ce que je leur dois et se reconnaîtront.

Merci à Nicolas pour avoir alimenté mes réflexions par ses qualités d'écoute et de questionnement d'une pensée en train de se faire. Nenda Salama, mon ami.

Merci bien entendu à mes parents sans qui je n'aurai pu aller au bout de cette aventure. Je les remercie ici de leurs soutiens nombreux et sans faille aux moments importants de ce parcours. Merci à mon frère, David, de m'avoir fait gravir le Mont Blanc alors que j'étais dans la toute dernière ligne droite de la thèse. Cette semaine d'oxygénation et de prise de hauteur m'a permis non seulement de profiter d'une expérience exceptionnelle, mais aussi de vivre cette dernière ligne droite avec un certain recul, une certaine hauteur peut-être. On l'a fait !

Enfin, merci à celle qui a partagé ma vie durant ces années : Jackie. Elle a su être présente durant les moments, inévitables, de doute et d'incertitude, et su trouver les mots pour me remettre en selle ! J'espère pouvoir en faire de même si tu décides de te lancer dans cette aventure, un peu folle disent certains, mais ô combien enrichissante.

Sommaire

Préambule__ _____- 9 -

Chapitre 1 : Introduction Générale - Pour une approche communicationnelle des relations interorganisationnelles. _ _____- 17 -

1. Cartographie des approches des relations interfirmes _____- 23 -

2. Le cadrage théorique de la recherche_____- 49 -

3. Démarche et organisation de la thèse _____- 97 -

Chapitre 2 : De la tension théorique à la tension méthodologique ____ _____- 103 -

1. Une interaction longue avec le terrain _____- 109 -

2. Le choix de l'étude de cas pour décrire, expliquer et proposer _____- 115 -

3. La production des données sur le terrain_____- 127 -

4. Analyses_____- 145 -

Chapitre 3 : Dynamique de transformation des acteurs de l'ameublement. ___ ____- 155 -

1. Le secteur du transport routier de marchandises _____- 161 -

2. Naissance et développement d'une industrie du meuble _____- 169 -

3. Le Transport routier de meubles _____- 189 -

Chapitre 4 : Construire des collectifs compétents. Proposition d'une typologie des facteurs favorisant le développement de compétences collectives dans les relations interorganisationnelles. ___ _____- 223 -

1. Introduction à l'activité en salle d'exploitation d'une entreprise de transport de meubles_____- 227 -

2. Niveaux individu/objets et équipe d'exploitation : une situation de gestion relative à l'organisation des rechargements _____- 243 -

3. Interdépendance des membres des différents collectifs intra-organisationnels ___ - 285 -

4. Collectifs Interorganisationnels : SIIO et communication orale _____ - 305 -

5. Réflexivité et style langagier dans la conversation interorganisationnelle _____ - 341 -

Chapitre 5 : Réflexions sur les ressources de la compétence collective et pistes de recherches. _ _____ - 351 -

1. Synthèse de la démarche _____ - 352 -

2. Contributions de la recherche : l'ouverture du stock de connaissances _____ - 357 -

3. Validité de la thèse et prolongements _____ - 369 -

Bibliographie _____ - 377 -

Annexes_____ - 395 -

Index_____ - 403 -

Table des matières_____ - 413 -

Préambule

Les entreprises de transport de meubles sont aujourd'hui au seuil d'une phase charnière de leur développement. Après une période intense d'acquisitions, de disparitions, et de croissance des entreprises du secteur, on assiste à un rapprochement de quelques fabricants de meubles (et autres produits comportant des caractéristiques relativement identiques) avec certains de leur(s) transporteur(s). Environ vingt-cinq entreprises peuplaient encore cette branche du transport au milieu des années 90. 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. Aujourd'hui, moins d'une dizaine ont survécu et deux groupes se partagent 95 % de l'activité[1] ! Notre enquête a été réalisée au sein du plus important des deux groupes détenant 70 % du marché après le rachat successif de ses principaux concurrents.

Le secteur de la fabrication de meubles a lui aussi évolué. De nombreux fabricants issus de l'artisanat n'ont pas survécu au passage à une ère plus industrielle. La mondialisation se faisant ressentir, les fabrications de meubles commencent à être peu à peu délocalisées, principalement en Europe de l'Est. Parallèlement, des importateurs arrivent sur le marché avec des fabrications venues d'Asie. La France ayant peu investi dans cette région, les acteurs du secteur (fabricants, transporteurs et distributeurs) doivent ainsi s'attendre à de profonds changements dans les années à venir du fait de l'évolution des lieux de production et de consommation ainsi que des modes de consommation.

[1] Source : PDG des deux groupes leaders.

Ceci implique pour les transporteurs de réfléchir au développement de nouvelles prestations.

Fabricants et prestataires logistiques du secteur du meuble passent d'une situation où la logique de l'échange était supportée par les traditions et les relations familiales et interpersonnelles autour du créateur historique de l'entreprise, à une situation commandée par des questions de rationalité économique et de rentabilité accrue modifiant les conditions de la concurrence entre les entreprises du secteur. Cette demande repose aujourd'hui davantage sur la compétition que sur un critère de choix d'un prestataire à partir des éléments de proximité géographique et de prix, même si ces deux dimensions demeurent importantes. Dans le secteur du transport routier de marchandises (TRM) en général, on parle dorénavant 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 ex ante. Pour les gérer, les chargeurs attendent de la part de leur transporteur un potentiel de qualité (sécurité / flexibilité), et plus seulement une potentialité de réduction de coûts. La complexité de ces dossiers nécessite de posséder des compétences organisationnelles de plus en plus développées. Dans le secteur du meuble, afin de se démarquer des transporteurs classiques, les sociétés de transports de meubles ont dû très rapidement mettre l'accent sur la qualité et la formation de leurs manutentionnaires et de leurs chauffeurs du fait de la fragilité du meuble. Des investissements importants en termes de structures de quais ont également été consentis. De telles stratégies de différenciation nécessitent des

compétences particulières en adéquation avec les spécificités du meuble. Les acteurs du secteur concèdent volontiers qu'ils ont longtemps accusé un certain retard dans leur industrialisation dû en grande partie à la tradition artisanale de la fabrication. Ce décalage est aujourd'hui en passe d'être résorbé.

Ces transformations impliquent au final de nouveaux modes d'organisation du travail capable d'individualiser de manière croissante les productions des biens et des services afin de mieux répondre aux sollicitations actuelles et à venir du marché. La condition d'une telle évolution est celle de la mise en place d'une collaboration accrue entre les fabricants, les transporteurs et les distributeurs de meubles. Il s'agit de plus en plus de gérer les processus de la chaîne de valeur en donnant en temps réel les informations à chaque intervenant qui leur permettront de jouer un rôle accru dans le processus de coproduction de la prestation. Les entreprises de transport ont alors un statut de véritable intermédiaire à jouer dans le processus de distribution. Dans une économie où le transport en tant que tel est régulièrement considéré comme simples « commodities », il faut peu à peu chercher de nouvelles sources de valeur ajoutée.

Dans ces conditions, la problématique des transporteurs de meubles est de faire davantage entrer le client dans le processus de production de la prestation logistique, passant progressivement à une véritable ère industrielle, afin de proposer de manière croissante des prestations de plus en plus adaptées aux impératifs de ses clients. Toutefois, cela ne va pas de soi lorsque des années durant, le cœur de ces entreprises se trouvait dans le « camion » plutôt que dans un service ayant la responsabilité directe de l'organisation, du suivi et de

l'adaptation de la prestation. La citation suivante, volontairement extrême, permet de comprendre quelques éléments de la position actuelle des prestataires :

> *« Le problème avec ce client, c'est qu'il ne nous dit rien…. Nous, on veut bien les lui livrer ses colis, mais s'il ne nous dit pas quand venir les chercher, où les livrer et sous combien de temps il les lui faut … En plus, ses étiquettes sont illisibles ! »*

Matériau 1 : Un directeur d'exploitation d'une entreprise de transport de meubles

Ces quelques phrases indiquent que la collaboration entre le fabricant et l'entreprise de transport en question ne va pas de soi. Pour atteindre le succès, elle suppose des échanges intenses qui vont au-delà du seul accord constituant la relation. Il s'agit en effet de construire, avec chaque client, un cadre d'échanges particulier permettant au prestataire de proposer un service adapté aux besoins spécifiques de ses clients. Cela implique que le prestataire logistique mette en place la meilleure solution de pilotage de la chaîne logistique en faisant bénéficier ses clients de la synergie de ses savoir-faire. Mais quels sont les éléments constitutifs de ce cadre coopératif ? Qu'est-ce qu'atteindre un bon niveau de relation ? Et comment rendre performant un tel cadre de collaboration ? Au regard de la citation ci-dessus, on peut relever que ce cadre repose sur la mise en place de moments de rencontres ou simplement de discussions téléphoniques (« il ne nous dit rien ») entre le fabricant et son transporteur afin, pour le prestataire, de comprendre les attentes de ce client en particulier, et plus largement de ses clients. Pour autant, discuter de l'organisation des modalités de l'échange ne semble pas aller de soi. De plus, la constitution de ce cadre implique au-delà d'individus organisant dans l'interaction les modalités de fonctionnement de la relation de service entre les parties, des objets physiques (« les

étiquettes » par exemple, mais aussi un contrat, une technologie de tracing, des outils de reporting, etc.) et symboliques (des règles, des procédures, des conventions, etc.).

S'intéresser à ces collectifs de travail constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles, c'est s'intéresser à un ensemble complexe supposant donc des humains, mais aussi des objets, des outils de gestion, des technologies de l'information, de la communication directe, une volonté des acteurs de coopérer alors même qu'ils ne se voient pas, qu'ils n'appartiennent pas à la même entreprise, qu'ils possèdent des trajectoires différentes. S'intéresser à de tels collectifs de travail, c'est finalement s'intéresser à ce que GIRIN [1995] appelle des « agencements organisationnels » dont la compétence constitue in fine le cœur de la dynamique coopérative des organisations partenaires. Accepter une telle démarche d'analyse du fonctionnement de la collaboration interfirmes permet également d'envisager des actions de management qui resteraient autrement ignorés. Quels sont alors les facteurs qui facilitent ou au contraire empêchent le développement des compétences de ces agencements organisationnels constitués dans le cadre de la coopération interorganisationnelle ?

Ce qui est particulièrement intéressant dans ce travail d'enquête, c'est l'idée que le secteur du transport de meubles connaît, à l'intérieur du secteur du transport, une modernisation plus tardive. Ces entreprises se sont confrontées plus tardivement à la nécessité de construire des relations de plus grande proximité et de plus forte densité, en augmentant le nombre, l'intensité et la qualité des liens entre les différentes composantes de la relation interfirmes, dans le but de mettre en place des relations coopératives plus fortes. Si cette

densification de la sphère collaborative doit améliorer le fonctionnement du partenariat, cela ne va pas de soi et pose des problèmes pour le management du point de vue de l'agencement de chacune des ressources de la coopération. Ces entreprises, qui reposent traditionnellement sur des relations de proximité, de type affinitaires, s'affrontent aujourd'hui à la nécessité d'une collaboration plus complexe au niveau opérationnel, les obligeant à développer une coopération davantage organisée et structurée qu'auparavant. Il devient indispensable de penser le cadre général des échanges. À la suite des interviews avec différents acteurs du secteur, dont le verbatim ci-dessous constitue un exemple parfait, il est apparu que la solution à la structuration de modes de coopération revenant régulièrement dans le discours managérial passait par une plus grande électronisation de leurs relations :

> *« Aujourd'hui, on a un outil qui marche et qui nous permet de gérer ces relations. Je peux vous dire que le client, moi j'ai fait deux démonstrations la semaine dernière à un Chinois au siège de REITAZORC et chez CANAPALIA en Italie, leader mondial du canapé en cuir. Deux démonstrations de tracing avec le scannage des bons et tout. Là, on a impressionné. Là, ouais, les mecs étaient vraiment impressionnés. »*

Matériau 2 : Le PDG du groupe leader de transport de meubles, sur l'électronisation des relations

Mais la réponse est-elle vraiment et uniquement celle-là ? Est-ce qu'en se lançant complètement dans le développement de modes électroniques de coordination des relations interfirmes, les acteurs du secteur du transport de meubles ne risquent pas au contraire d'affaiblir l'acquis du relationnel, de la confiance ? Si oui, le risque n'est-il pas finalement de perdre toutes les possibilités riches de communication qui permettent de gérer des dossiers de plus en plus complexes au plus près du terrain ? Dès lors, s'il n'est pas ici question de nier les avantages de l'électronisation de la coordination des

relations interorganisationnelles, il semble pour autant indispensable de réfléchir à son rôle et de la cantonner aux relations sur lesquelles elle est réellement utile.

C'est l'objet de cette thèse que de proposer des leviers d'actions concrets permettant d'améliorer le fonctionnement des relations interfirmes au sein du secteur du transport de meubles. Un tel objectif ne peut faire l'économie d'un détour théorique afin de se munir d'outils de réflexion susceptibles d'apporter un éclairage sur les situations rencontrées.

Nous procéderons selon la forme classique de la communication scientifique : théorie, méthodologie, description du secteur, analyses et contributions. Les deux premiers chapitres exposent la trame théorique et méthodologique de la thèse. Le chapitre 3 a pour objectif de présenter les caractéristiques générales du secteur du transport de meubles : la construction, l'évolution, les structurations et les enjeux à venir. Ce chapitre met en lumière un certain nombre d'éléments du fonctionnement du secteur structurant la pratique des opérateurs. Le chapitre 4 consiste en l'étude de situations de gestion. Pour cela, sont effectuées des analyses de conversations d'opérateurs partenaires chargés de l'organisation et du suivi des livraisons de meubles. La grille théorique retenue permettra de mettre en avant des facteurs favorisant l'émergence d'une compétence collective au sein de ces collectifs hétérogènes constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles.

Chapitre 1 : Introduction Générale - Pour une approche communicationnelle des relations interorganisationnelles.

« La connaissance n'est plus entendue comme quelque chose qu'un acteur communique à un autre […]. Au contraire, la connaissance est entendue comme ce qui doit être construit par des individus travaillant ensemble. C'est à la fois un prérequis de leurs interactions, et un résultat devenant les bases mêmes de leur collaboration. C'est pour cette raison que la connaissance est problématique : elle dépend de la dynamique de l'interaction. »[2] [COOREN, F., TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2006, p.4, notre traduction]

[2] *"Knowledge is no longer seen as something that one actor communicates to another [...]. Instead, knowledge is seen as what must be constructed by people working together. It is both a precondition of their interaction, and emerges in it, and out of it, to become the basis of their collaboration. It is thereby problematic: it depends on the dynamics of the interaction."* [COOREN, F., TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2006, p.4]

Présentation du chapitre

L'objectif de ce chapitre introductif est de présenter une revue de la littérature sur notre objet d'étude – les relations interorganisationnelles –, de manière à proposer un éclairage nouveau permettant d'étudier les relations interorganisationnelles au niveau opérationnel dans une perspective communicationnelle.

Ce chapitre est divisé en 3 sections. La première dresse une cartographie de la littérature sur les relations interorganisationnelles. Elle s'organise autour de quatre éléments correspondant chacun à un courant important dans la littérature traitant des relations interfirmes. Les paradigmes identifiés sont les suivants : la théorie des contrats ; l'approche par la coopération ; l'approche par la notion de confiance et enfin l'étude des relations interentreprises à travers la technologie et plus précisément les systèmes d'information interorganisationnels (SIIO). Des propositions de recherches sont formulées tout au long de cette section.

Dans la seconde section, après une brève présentation et discussion des travaux s'intéressant aux activités de paroles dans la coordination du travail, nous développons l'approche discursive proposée par TAYLOR [1993] et prolongée par COOREN [2000]. Cette approche servira de grille d'analyse communicationnelle pour étudier le fonctionnement de relations interorganisationnelles dans une perspective interactionniste et communicationnelle. Pour ces auteurs, l'organisation doit être pensée comme une « *communauté discursive* » construite à travers la dimension organisante de la communication. Si ces travaux fournissent un moyen de comprendre comment à travers le langage une compétence collective peut apparaître, ils restent discrets sur les caractéristiques de la compétence, permettant difficilement de la repérer. C'est pourquoi un détour par les théoriciens des compétences collectives est effectué. Inversement, ces travaux ne nous éclairent pas véritablement sur le processus au terme duquel elles se construisent. Ces deux littératures, complémentaires, serviront de trame théorique pour l'étude de situations impliquant des opérateurs du client et du prestataire.

La dernière section présentera la démarche globale de notre recherche : les choix épistémologiques et méthodologiques. Le plan global de la thèse sera présenté.

Sommaire du chapitre

1. Cartographie des approches des relations interfirmes _____ - 23 -

1.1. L'analyse contractuelle des relations interorganisationnelles _____ - 23 -

1.1.1. La place prépondérante du contrat dans la théorie de l'agence _____ - 24 -

1.1.2. La théorie des coûts de transaction : le contrat source de la coopération _____ - 25 -

1.1.3. Limites de l'approche économique _____ - 27 -

1.2. La coopération comme mode de coordination des relations interfirmes _____ - 29 -

1.2.1. Richardson ou les débuts de l'étude de la coopération comme forme à part entière de coordination _____ - 30 -

1.2.2. La coopération, source de création de valeur _____ - 31 -

1.3. Les relations interorganisationnelles : une affaire de confiance ? _____ - 34 -

1.3.1. WILLIAMSON et la confiance calculée _____ - 34 -

1.3.2. Confiance : réalité ou illusion ? _____ - 35 -

1.4. L'électronisation des relations interfirmes _____ - 39 -

1.4.1. L'illusion technologique _____ - 39 -

1.4.2. Réponse du monde académique _____ - 41 -

1.5. Bilan de la littérature et projet de recherche _____ - 44 -

2. Le cadrage théorique de la recherche _____ - 49 -

2.1. Les approches communicationnelles des organisations _____ - 50 -

2.1.1. Vers une approche interactionniste de la construction d'une intelligence collective _____ - 50 -

2.1.2. Coordination et Communication _____ - 57 -

2.1.2.1. Communication instrumentale et communication représentationnelle _____ - 57 -

2.1.2.2. La communication, la dimension oubliée _____ - 59 -

2.1.3. Une théorie de la communication pour comprendre la chair de l'interaction _____ - 65 -

2.1.3.1. Des fondements issus de la pragmatique et de l'approche sémio- narrative _____ - 68 -

2.1.3.2. Conversation et texte à la lueur des travaux de COOREN _____ - 75 -

2.1.3.3. Les objets physiques dans les dynamiques discursives _____ - 79 -

2.1.3.4. Apports de l'approche communicationnelle pour l'étude des relations interorganisationnelles _____ - 82 -

2.2. De la Communication à la Compétence Collective : une théorie du produit des processus communicationnels _____ - 84 -

2.3. Reformulation de la question de recherche _____ - 95 -

3. Démarche et organisation de la thèse _____ - 97 -

3.1. Le choix du constructivisme _____ - 97 -

3.2. Les choix méthodologiques _____ - 99 -

3.3. Thèse défendue et déroulement de la thèse _____ - 101 -

Introduction

Les développements récents de la sous-traitance traduisent la réorganisation complète des relations interfirmes pour améliorer la compétitivité des processus industriels. Jusqu'au milieu des années 80, la stratégie suivie par les grandes entreprises a consisté en une intégration verticale des différentes fonctions (études, conception, achats, production, transport, logistique, commercialisation) permettant un contrôle de l'ensemble du processus de production. Avec l'intensification de la concurrence internationale et la mise en place du marché unique en 1993, ces grandes entreprises européennes ont eu progressivement recours à l'externalisation afin de se recentrer sur leur « *cœur de métier* », celui pour lequel elles bénéficient de savoir-faire particuliers et spécifiques, faisant de la gestion des relations avec les sous-traitants un enjeu central.

En 2003, pour la première fois, ces relations ont fait l'objet d'une étude statistique. Une Enquête sur les Relations Inter Entreprises (ERIE)[3] a été menée en France par l'Insee et les services statistiques des ministères concernés. Elle couvre la plus grande partie des secteurs de l'économie nationale : industrie, grand commerce, services aux entreprises, construction, recherche et développement. Selon cette enquête, les trois quarts des entreprises industrielles interrogées disent coopérer avec au moins une autre entreprise. Mais seules 27 % des relations de coopération font l'objet d'un contrat écrit ! Enfin, concernant les relations de sous-traitance, la moitié des entreprises preneuses d'ordres estiment que les relations interentreprises sont équilibrées. Lorsqu'elles ne sont pas ressenties ainsi, un déséquilibre favorable au donneur d'ordre est le plus souvent évoqué. Environ 10 % d'entre eux considèrent que ce sont leurs conditions (prix et délais) qui sont appliquées dans la relation. Ce rapport tend à montrer que l'on se situe loin de la vision traditionnelle et réductrice de la sous-traitance subie par le preneur d'ordre.

Dans la littérature académique, MONTMORILLON [1989] considérait, dans un article déjà ancien mais qui n'a rien perdu de sa pertinence, que le mode de production des biens et services s'est profondément transformé puisqu'il reposerait dorénavant, et de façon croissante, sur la coopération contractuelle. Cette proposition, qui s'appuie sur l'article fondateur de RICHARDSON [1972], se démarque du point de vue traditionnel de l'économie

[3] Sources Insee Première, n°992, décembre 2004.

classique. En effet, dans cette approche, la firme et le marché constituent les deux seules alternatives à la production de biens et de services. RICHARDSON [1972] avait ouvert la voie en montrant que la coopération pouvait constituer un troisième mode de production. C'est ce à quoi s'est attaché MONTMORILLON [1989] : montrer la réalité de cette croissance de la coopération contractuelle reposant par ailleurs sur « *le partage coopératif du pouvoir de gérer* » [1989, p.98]. La valeur du produit ou du service dépend alors de deux éléments : l'efficacité propre de chacun des partenaires et celle de leurs relations.

De manière générale, la littérature sur les relations interfirmes qui s'est beaucoup développée ces dernières années, reste très souvent trop éloignée de l'entreprise dans l'analyse de ces relations et ne montre pas ce qui est au cœur de son fonctionnement opérationnel : les interactions quotidiennes entre les bases opérationnelles des partenaires. L'un des objectifs premiers de ce travail est de rentrer dans cette boîte noire que constituent les relations interfirmes afin d'analyser son fonctionnement grâce à une analyse communicationnelle des processus de coordination. Le point de départ de la thèse que nous voulons défendre ici est le suivant : la coopération interentreprises, loin de se réaliser uniquement de manière centralisée et hiérarchisée par une seule définition *a priori* des modalités d'exécution, s'établit selon une dynamique *temporelle* à travers les interactions répétées des coopérants *opérationnels* par le biais de mécanismes de construction de l'apprentissage de la coopération favorisant la stabilisation des relations et la perspective d'une quasi-rente relationnelle. Il repose sur l'hypothèse centrale suivante : la *communication orale* en tant que transmetteur et générateur de connaissances, permet, sous certaines conditions, de construire *un cadre collectif d'échanges*. Étudier le fonctionnement des relations interorganisationnelles à travers l'activité de parole doit permettre d'éclairer la manière dont ce cadre collectif se forme et se stabilise et de mettre ainsi à jour des éléments susceptibles de favoriser sa construction. Il devient alors possible de postuler l'existence d'une véritable *compétence collective* dans le fonctionnement des relations interorganisationnelles, construites sur la base de processus communicationnels.

Ce chapitre est composé de trois sections. La première partie s'intéressera à la littérature traitant des relations interfirmes afin de formuler des propositions de recherche. La seconde section comporte trois objectifs : le premier est de présenter le cadre général des approches communicationnelles des organisations et de la coordination ; le second est de présenter le cadre d'analyse proposé ; le troisième objectif est d'arriver à une première formulation de notre problématique et de nos questions de recherche.

1. Cartographie des approches des relations interfirmes

L'objet de cette première section est de dresser une cartographie de la littérature sur les relations interfirmes. Ce travail de repérage permettra dans la section suivante de développer notre positionnement et de préciser la démarche méthodologique. Des propositions de recherches sont présentées à l'issue du développement de chaque approche.

Pour traiter des questions du contrôle et de la coordination des actions des organisations partenaires et de la stabilisation de ce partenariat, les approches académiques des relations interorganisationnelles se sont centrées sur la problématique de l'échange en portant leur attention sur les médias de l'interaction : prix, contrats, règles, conventions… Ces approches constituent véritablement une galaxie de paradigmes. Trois grandes approches théoriques des relations interfirmes peuvent toutefois être distinguées : l'approche contractuelle, appelée par certains « théorie standard », l'approche par la confiance et l'approche par le réseau organisationnel. Un quatrième champ, plus récent, est l'approche par les systèmes d'informations interorganisationnels (SIIO). Toutefois, ce dernier ne constitue pas véritablement un champ théorique en soi, mais plutôt un domaine de recherche particulier mobilisant les approches citées pour étudier les effets des technologies de l'information sur les relations interfirmes. Pour autant, il semble important d'en discuter dans ce travail, car les approches considérant les SIIO comme mode principal de coordination des relations interfirmes se sont développées depuis quelques années et surtout proposent une vision, selon nous, restrictive du fonctionnement de la coopération interfirmes. Ceci permettra de soulever les limites des approches traditionnelles et de présenter en conclusion les caractéristiques du cadre d'analyse proposé.

1.1. L'analyse contractuelle des relations interorganisationnelles

Les théories d'inspiration économique telles que la théorie de l'agence [JENSEN, M.C. et MECKLING, W.H., 1976] et son prolongement avec la théorie de l'incitation [PRATT, J. et ZECKHAUSER, R., 1985], considèrent le contrat comme une condition suffisante à la coopération. En effet, les contrats supprimeraient la propension des agents à tricher, tromper, frauder, trahir, etc., à l'aide de mécanismes d'incitation, de coercition et de surveillance. Dans cette vision, la coopération et l'engagement des parties à l'échange sont postulés *a priori* par

un ensemble d'outils (contrats, règles, prix, etc.). Il s'agit d'agréger des comportements supposés opposés en vue d'aboutir au réglage de l'échange d'un bien ou d'un service économique. L'engagement et la stabilité de la relation sont gouvernés par une rationalité stratégique et calculatoire visant à maximiser ses gains, de manière individuelle. Chacune des parties peut mettre fin à la relation dès lors que les termes de l'échange ne lui conviennent plus (prix, qualité). Si les théoriciens de l'agence s'attachent à rester dans des cadres de raisonnements « *purement économiques* » propres à l'économie classique, l'approche par les transactions s'est développée sur la base d'une certaine ouverture vers d'autres disciplines telles que la sociologie et les théories des organisations.

1.1.1. La place prépondérante du contrat dans la théorie de l'agence

La théorie de l'agence trouve son origine dans les problèmes rencontrés entre propriétaires et gestionnaires-dirigeants d'une société par actions. Cette relation est alors présentée comme un cas particulier de relation d'agence. JENSEN et MECKLING [1976] en donnent la définition suivante : « *nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision de l'agent* ». La relation d'agence recouvre toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépend de la situation de l'autre. Les auteurs considèrent que toute coopération entre individus pose les problèmes caractéristiques d'une relation d'agence et peut alors être traitée de la même manière. CORIAT et WEINSTEIN [1995] soulignent que pourront être traitées comme relation d'agence aussi bien les relations entre un malade et son médecin que celles entre un salarié et son employeur. En définitive, la relation d'agence recouvre toute relation contractuelle entre deux individus, mais aussi entre deux organisations dans le cadre d'une relation de sous-traitance par exemple. JENSEN et MECKLING [1976] considèrent l'organisation comme une fiction légale qui recouvre un ensemble de contrats, écrits ou non, entre propriétaires et acheteurs des facteurs de production. Ces contrats, ou règles internes du jeu, viennent spécifier les droits, performances et paiements de chacun des agents de l'organisation et par extension des agents de la coopération.

La théorie de l'incitation repose sur les bases de la théorie de l'agence avec le modèle principal/agent, et plus particulièrement sur la vision normative[4] de cette théorie.

[4] CHARREAUX [1987] distingue la théorie positive et théorie normative de l'agence. La première est plus expérimentale. Elle s'appuie sur des hypothèses déconnectées de la réalité, et a pour objectif d'étudier le partage optimal du risque entre les agents, les caractéristiques des contrats optimaux, et les propriétés des solutions

BAUDRY [1993, 1995] s'est intéressé à la relation de sous-traitance. Traditionnellement, cette dernière résultait de la conjonction de la dépendance économique dans laquelle se trouve le sous-traitant par rapport à son donneur d'ordre principal et de la subordination professionnelle inscrite au contrat. BAUDRY [1993] explique que ce modèle buta, dans les années soixante-dix, sur la faible croissance, la complexification des produits ainsi que sur le profond bouleversement dans nos sociétés concernant « *l'exigence de qualité* » [MISPELBLOM BEYER, F., 1999]. En effet, l'incapacité du vendeur à faire face aux exigences accrues des acheteurs en matière de qualité imposa de nouvelles façons de gérer les relations de sous-traitance. BAUDRY [1993, p.52] s'appuie alors sur les travaux de MONTMORILLON [1989] pour affirmer que « *ces mutations signifieraient le passage d'une sous-traitance traditionnelle, suggérant par définition une sujétion du sous-traitant, à une relation moins conflictuelle, basée sur le « partenariat* » ». Le contrat constitue l'élément central de la coordination, car porteur de véritables structures incitatives comme le souligne CORIAT [1991, p.102] pour qui « *une structure incitative est entendue comme le lieu de la matérialisation – plus ou moins stable et efficace quant aux objectifs qu'elle assigne – d'un ensemble de contreparties réciproques nouées entre les partenaires au sein de l'entreprise* ». Cette matérialisation s'effectue au moment de la signature du contrat puisque le système d'incitation qu'il contient permet de régler les questions d'opportunisme *ex post*. L'organisation n'est alors considérée que dans son aspect contractuel, laissant de côté toutes les questions de management, d'organisation du travail et du contrôle de la coopération. Les travaux de WILLIAMSON [1994] constituent une première rencontre entre les sciences économiques et les problématiques de management.

1.1.2. La théorie des coûts de transaction : le contrat source de la coopération

WILLIAMSON poursuivra la voie ouverte par COASE [1937], en proposant une théorie des coûts de transaction. L'auteur s'intéresse aux facteurs permettant aux individus d'organiser leurs relations contractuelles et plus largement à ceux encadrant leurs transactions (les institutions de l'économie). Il en déduira un ensemble d'applications sur les formes d'organisation, sur l'intégration verticale et sur les frontières de la firme. Pour WILLIAMSON, l'entreprise est une cellule autonome dont la coordination des activités économiques s'exerce par des relations d'autorité. Le marché est lui aussi un lieu de

d'équilibre selon l'optique de « l'équilibre général ». La théorie normative se rapproche donc davantage d'une analyse de l'entreprise que des théories des organisations.

coordination mais fondé sur l'échange et le contrat. Les coûts de transaction sont définis comme « *les coûts de fonctionnement du système économique qui doivent être distingués des coûts de production, catégorie de coût dont s'est préoccupée l'analyse néo-classique* » [WILLIAMSON, O.E., 1994]. L'approche williamsonnienne affirme que les institutions (marché, firme, et plus largement les pratiques commerciales) ont pour principal but d'économiser sur les coûts de transaction. Ainsi, les firmes, entendues dans la perspective williamsonnienne comme « *des structures de gouvernance des transactions* », existeraient du fait de leurs avantages en termes de coûts de transaction. Plus largement, l'évolution des institutions économiques s'expliquerait par une recherche constante et efficace de réduction des coûts de transaction, transformant la main invisible d'Adam SMITH en la main visible du manager proposée par CHANDLER [1988]. WILLIAMSON [1981, p.1543] justifie cette hypothèse en assurant qu'elle est la seule « *capable de fournir la logique sous-jacente à la succession des innovations organisationnelles à laquelle nous avons assisté durant les 150 dernières années, et d'où a émergé la firme moderne* ».

Pour WILLIAMSON [1994], le contrat doit prévoir le mode de résolution des risques *ex ante* ainsi que de ceux *ex post*. Pour autant, compte tenu de l'hypothèse de rationalité limitée, les acteurs sont dans l'impossibilité cognitive d'établir un contrat complet permettant de cadrer *a priori* le comportement des futurs co-contractants. La question des risques, qui dépendent de l'hypothèse opportuniste des comportements individuels et qui sont inhérents à toute transaction, reste posée. Dans cette vision, les individus font en effet preuve d'un comportement opportuniste, c'est-à-dire qu'ils recherchent toujours à réaliser des gains dans les transactions par manque de franchise et d'honnêteté, au détriment de leurs partenaires contractuels. Dans cette vision, l'opportunisme serait inscrit dans la nature humaine, comme le souligne GRANOVETTER [2000]. WEBER [1922 (éd.1995)] employait le terme d'agir stratégique pour marquer l'idée que les agents recherchent leur intérêt strictement personnel, pouvant aller jusqu'à porter préjudice à l'autre partie. WILLIAMSON va plus loin, en expliquant que pour ce faire, les agents sont susceptibles de recourir à la ruse, à la mauvaise foi, au mensonge, au vol, à la tricherie ou à d'autres formes subtiles de duperie [GABRIÉ, H. et JACQUIER, J.-L., 1994]. Ce type de comportement opportuniste soumet donc la transaction à des aléas que le contrat ne peut prévoir de manière exhaustive. Pour autant, le contrat reste bien le moyen, chez WILLIAMSON, par lequel la coordination opère dans cette perspective. Le contrat doit prévoir les modes de régulation de la relation. Avec la théorie des coûts de transaction, WILLIAMSON propose finalement une théorie du suivi ou du contrôle

ex post des mécanismes contractuels en proposant de nouvelles formes de contrat assurant la coopération interorganisationnelle notamment avec le contrat personnalisé[5] : ce type de contrat s'impose quand les transactions entre les parties et la complexité des liens sont très importantes. Se créent alors des relations personnalisées durables entre les parties, prenant en compte les caractéristiques particulières des partenaires et un haut niveau de spécificité des actifs[6]. Ce type de lien conduit à toute une série de problèmes quant à l'organisation de la relation entre les parties prenantes : contrôle des comportements et du respect des engagements, définition des règles de partage des résultats de la coopération. On se trouve donc dans le cas d'accords bilatéraux constitués de structures de gestion spécifiques assurant une interdépendance active entre les partenaires. Il faut noter que ce point a évolué tout au long des travaux de WILIAMSON. En effet, sa pensée est passée d'une analyse de l'alternative entre marché et hiérarchie à une analyse comparative des structures de gouvernance au sein desquelles il faut s'intéresser à une nouvelle forme hybride de gouvernance à mi-chemin entre l'intégration verticale et le contrat classique. C'est le rôle que joue ce contrat personnalisé.

1.1.3. Limites de l'approche économique

Quatre limites sont adressées à la vision économique de la coopération des relations interfirmes. Premièrement, l'une des principales critiques formulées à l'encontre de la théorie économique est la *surévaluation des intérêts privés* au détriment des solidarités dans l'entreprise et plus largement dans les relations économiques. GOMEZ [1996, p.152-153] considère que la définition de l'opportunisme est en effet la grande faiblesse de l'économie contractualiste. Le modèle contractualiste lui fait jouer un si grand rôle qu'il suppose une généralisation des calculs individualistes par les acteurs économiques, voire plus largement

[5] Le contrat personnalisé vient s'ajouter au contrat classique qui concerne des transactions ponctuelles dont le bien est clairement délimité et où toutes les éventualités sont prévues. La relation est impersonnelle, donc l'identité des parties importe peu. Le contrat néo-classique concerne les transactions sur le long terme qui sont soumises à une forte incertitude. Notons d'ores et déjà, que RING et VAN DE VEN [1992, 1994] proposent un autre type de contrat : le contrat relationnel renvoyant à l'idée de confiance. La discussion de cette notion fait l'objet d'un point plus détaillé dans le prolongement de ce chapitre.

[6] La théorie classique raisonne implicitement sur un type particulier de transaction : l'échange instantané de bien standard entre agents anonymes [CORIAT, B. et WEINSTEIN, O., 1995]. La prise en compte de la spécificité des actifs transforme cette conception de l'échange économique. On parle de spécificité des actifs quand un investissement durable doit être entrepris et supporté pour une transaction particulière et que cet investissement n'est pas récupérable pour une autre transaction. C'est typiquement le cas, par exemple, lorsqu'une entreprise sous-traitante construit une usine dans un pays afin d'assurer la production en biens intermédiaires à son donneur d'ordre. Dans ce cas, la nature de la relation est modifiée : la transaction ne peut plus être ni anonyme, ni instantanée puisqu'il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties à l'échange.

par les acteurs sociaux. Le point suivant revient sur cette critique en s'appuyant sur les travaux de KARPIK [1998] et de l'économie des conventions en la matière. Deuxièmement, dans cette approche, les décisions sont uniquement analysées de manière *centralisée*, à la lumière de la rationalité maximisatrice des dirigeants, sans prendre en considération ce qui reste à la charge de la base opérationnelle. Comme le souligne EVERAERE [1993, p.150-151], « *ce ne sont pas la centralisation et la hiérarchie (pour économiser, dans le sens de minimiser des coûts de transaction) qui sont requises pour résorber l'incertitude, mais bien au contraire la mobilisation active aux niveaux les plus décentralisés de l'ensemble des partenaires, parties prenantes aux processus de production ou au projet d'innovation, qui peut permettre de hâter ces processus* ». Ainsi, l'approche économique ne permet pas de comprendre ce qui est au cœur des interactions quotidiennes entre acteurs d'organisations indépendantes, engagés dans un échange dont le produit reste en partie à déterminer, justement dans l'interaction (directe ou médiatisée) des individus chargés de son exécution[7]. Troisièmement, on ne prend alors pas en compte la *dynamique temporelle* dans laquelle s'inscrivent ces échanges, et sans laquelle l'ajustement des comportements de chacune des parties ne peut se faire. Il s'agit donc de considérer le temps comme un investissement plutôt que comme un coût à réduire[8]. Ainsi prendre le temps de la décision permet de comprendre « *collectivement [leurs] implications et [ainsi] favoriser les transactions qui s'y opèrent* » [EVERAERE, C., 1993, p.151], et de tester l'engagement dans la relation en produisant une histoire, une mémoire commune et potentiellement en instaurant une relation de confiance entre les individus [LORENZ, E., 1996]. Enfin, quatrièmement, l'approche transactionnelle semble marquée par *une implication minimale* des individus en termes d'engagement présent et futur, permettant de satisfaire uniquement des objectifs précis de court terme.

Au final, si le contrat est bien un mécanisme essentiel pour rendre compte de la manière dont les entreprises se coordonnent dans leurs relations interorganisationnelles, il n'est pas le seul [BAUDRY, B., 1993]. D'autres mécanismes que le contrat soutiennent l'échange. L'évocation de ces mécanismes de coordination que constituent la hiérarchie et le marché, via

[7] Sur ce point, EVERAERE [1993, p.159-161] propose un rapprochement de la pensée de WILLIAMSON avec celle de F.W. TAYLOR, notamment sur la conception centralisatrice et concentrée des prises de décision, liée à un vision négative des salariés et plus largement des individus (la flânerie chez TAYLOR, l'opportunisme chez WILLIAMSON), en opposition aux nouvelles formes d'organisation mettant l'accent sur le travail en équipe et des formes horizontales, autonomisantes, interactives et décentralisées de l'organisation.

[8] L'auteur fait ici référence aux investissements de formes proposés par [THÉVENOT, L., 1985], c'est à dire l'établissement coûteux d'une relation stable dans la perspective d'un revenu à venir.

le contrat, ne suffit donc pas à rendre compte de manière exhaustive de la variété des modes réels de coordination.

Proposition 1 :

Considérant que la coopération ne résulte pas uniquement de l'accord, mais se construit en partie *chemin faisant*, il est possible de la présenter comme un produit des interactions entre les bases opérationnelles des parties prenantes. Dans une perspective managériale, il s'agit alors d'étudier le fonctionnement des relations interorganisationnelles à un niveau *opérationnel* en prenant en compte la *dynamique temporelle* ainsi qu'en *valorisant la transaction*.

* * * * *

Les travaux de WIILIAMSON viennent en rupture des analyses classiques de la firme, notamment avec la prise en compte des capacités cognitives limitées des individus. À la différence des théoriciens de l'agence qui considèrent que le contrat constitue un système d'incitation permettant de prévenir les comportements opportunistes (dans le cas contraire, il serait fait appel à l'appareil judiciaire), WIILIAMSON pose les bases avec le contrat bilatéral à une véritable étude de la coordination des relations interorganisationnelles. Les travaux de RICHARDSON et d'AOKI viennent alors en complément. Ces auteurs s'intéressent davantage aux éléments organisationnels de la coordination.

1.2. La coopération comme mode de coordination des relations interfirmes

Depuis l'article fondateur de RICHARDSON [1972], toute une série de travaux tente d'imposer les relations interfirmes comme objet bien spécifique d'étude, en s'appuyant sur une approche dite *organisationnelle*. La régulation des échanges interfirmes n'est alors plus seulement expliquée par les mécanismes du prix ou de la confiance, mais par des mécanismes organisationnels. La première partie revient sur les travaux de RICHARDSON qui font de la coopération une forme à part entière de coordination des relations interfirmes aux côtés du marché et de la hiérarchie (1.2.1.). La seconde montre la manière dont cette forme de coordination peut être source d'une quasi-rente relationnelle (1.2.2.).

1.2.1. Richardson ou les débuts de l'étude de la coopération comme forme à part entière de coordination

RICHARDSON [1972], tout comme WILLIAMSON, s'est intéressé à la question de la répartition des activités dans une économie donnée. Dans cet article, il remet en cause la dichotomie marché/firme, proposée par COASE [1937] puis reprise par WILLIAMSON [1975, 1994] dans sa théorie des coûts de transaction. Pour RICHARDSON [1972], la coopération interentreprises constitue un mode de coordination alternatif au marché et à la firme, c'est-à-dire aux modes de coordination spontanée et planifiée, chers à l'école classique. RICHARDSON trouve deux limites à ces deux types principaux de coordination. Premièrement, cette dichotomie évince de l'analyse toute une partie des relations interentreprises[9] basées sur la coopération. Ensuite, RICHARDSON observe que le principe central de la théorie standard de la firme qui sépare la coordination par le marché et la coordination par la firme n'est pas expliqué[10].

La théorie standard fait abstraction des rôles de l'organisation, du savoir, de l'expérience et des compétences dans son analyse de la coordination interentreprises. RICHARDSON [1972] construit son analyse sur les notions *d'activité* et de *capacité*. L'entreprise est constituée d'activités diverses représentant différentes phases du processus de production et s'appuie sur des capacités appropriées, c'est-à-dire des savoirs, des expériences et des compétences permettant le fonctionnement de l'entreprise. Selon Richardson, les entreprises se spécialiseront dans les activités pour lesquelles leurs capacités leur offrent des avantages comparatifs, s'appuyant sur la veille idée de RICARDO [1966] de la spécialisation des pays. L'auteur parle alors de *similitude* des activités. Mais RICHARDSON considère que des activités peuvent être *complémentaires*, c'est-à-dire des activités représentant différentes phases d'un processus de production nécessitant d'une manière ou d'une autre d'être coordonnées. Dans ce cas, les activités dites complémentaires doivent être coordonnées à la fois quantitativement et qualitativement. Trois types de coordination sont proposés : la direction, la coopération et les transactions de marché. Le mode de coordination requis dépend de la nature des activités examinées à l'aune des critères de similitude. La direction

[9] *"… the dense network of co-operation and affiliation by which firms are inter-related "* [RICHARDSON, G.B., 1972, p.883]

[10] "Our *simple picture of the capitalist economy was in terms of a division of labour between the firm and the market, between coordination that is planned and coordination that is spontaneous. But what then is the principle of this division? "* [RICHARDSON, G.B., 1972, p.883]

sera requise pour coordonner des activités complémentaires et semblables. Elle est utilisée « *quand les activités sont d'une part soumises à un contrôle unique et d'autre part intégrées dans un plan cohérent* » [FOURNIER, M., 1999, p.95]. Les activités complémentaires, mais non semblables devront être coordonnées *ex ante* par des accords de coopération et ex post par des transactions de marché. La coopération consiste donc pour deux ou plusieurs organisations indépendantes à s'entendre en vue *d'harmoniser* leurs plans de production. Chez RICHARDSON, la coopération s'entend comme une relation stable entre au moins deux parties, qu'il s'agisse d'alliance (entre concurrents) ou de partenariat (de type client/fournisseur). Le marché sera le mode de coordination des activités qui n'ont pas besoin d'être harmonisées *ex ante* par une coordination délibérée des plans correspondants.

Au final, RICHARDSON considère bien trois formes de coordination : le marché, la firme et la coopération interentreprises. Pour autant, l'auteur semble indiquer, selon BAUDRY [1995], qu'il faudrait davantage parler « *d'un continuum* » entre ces trois types de coordination. Quoi qu'il en soit, s'il revient à COASE [1937] d'avoir imposé la firme comme objet d'étude pertinent pour l'analyse économique, on retiendra de RICHARDSON la reconnaissance de la coopération interfirmes comme objet d'étude.

Proposition 2 :

Il s'agit d'étudier cette « *harmonisation* » des plans de production. L'analyse des interactions langagières entre les opérateurs de firmes partenaires doit permettre de comprendre et de mettre à jour la construction de cette harmonisation, de ce cadre d'échanges. Étudier l'harmonisation des plans de chacun, c'est étudier *le rôle de l'organisation* dans le processus de coopération soient les outils, les procédures, les contrats, la constitution des équipes et toutes les parties du système de coopération.

1.2.2. La coopération, source de création de valeur

En comparant les caractéristiques des entreprises américaines et japonaises, AOKI [1991] considère non seulement que la coopération constitue un réel mode de coordination entre le marché et la firme, mais également que cette coopération est productrice d'une « *quasi-rente relationnelle* », c'est-à-dire des bénéfices économiques spécifiques à la firme J (pour Japonaise), résultant de la coordination et des modalités de la coopération entre l'entreprise productrice et son ou ses sous-traitant(s). C'est cela qu'AOKI appelle des quasi-rentes relationnelles. Elles naissent de l'efficacité spéciale, au plan de l'information, des relations

contractuelles et de la coopération des opérateurs au sein du groupe de sous-traitants [AOKI, M., 1988, p.218]. AOKI démontre ainsi la supériorité de la coopération interfirmes sur le marché et l'internalisation. S'il apparaît extrêmement pertinent de considérer l'organisation même de la relation – horizontale ou verticale -, son fonctionnement concret n'a été jusqu'alors que peu étudié en situation réelle de travail. C'est bien l'objectif de ce travail d'en proposer un éclairage.

Dans ces travaux, AOKI met en avant l'importance de la durée de la relation et de la mise en place d'un espace de coordination entre les parties à l'échange permettant aux individus de se mettre d'accord beaucoup plus rapidement, de manière horizontale, que dans le cadre d'une relation hiérarchique. Dans ce modèle, « *les gains tirés de la spécialisation des activités opérationnelles sont sacrifiés, car une partie du temps et de l'énergie des unités d'exécution doit être distraite pour permettre l'acquisition de nouvelles informations (par effet d'apprentissage) ainsi que pour communiquer et négocier dans le cadre des efforts de coordination* » [AOKI, M., 1991, p.4]. BAUDRY [1995, p.36] traduit cette opposition en ces termes : « *cette idée revient à dire que la relation avec les fournisseurs n'est pas – nécessairement – un jeu à somme nulle dans lequel l'un ne gagne qu'au dépend de l'autre, mais une relation ou les deux peuvent gagner* ». Pour AOKI, dans une relation de long terme, chacune des parties est amenée à disposer d'une bonne connaissance technologique de l'autre, et un marchandage sur le prix a moins de chance d'apparaître. Une relation sur la durée aurait pour conséquence d'installer un état de coopération entre les parties en évitant toute manifestation d'un quelconque comportement opportuniste de l'une des parties au motif qu'une telle conduite serait susceptible d'interrompre la relation entraînant ainsi une perte de savoir-faire et par là un coût non recouvrable pour les parties. D'autre part, la durée de la relation permet un processus d'apprentissage continu. Ainsi, parallèlement aux développements de compétences internes spécifiques, la firme J déploie des « *compétences relationnelles spécifiques* » [ASANUMA, B., 1989] en co-développant des innovations. Il s'agit de la compétence requise de la part du fournisseur pour répondre aux besoins spécifiques du client. Cette compétence, explique ASANUMA, est constituée de deux couches : un *niveau de surface* qui correspond aux connaissances accumulées à travers les différentes transactions avec une firme donnée, et un *niveau basic* qui correspond aux

capacités technologiques générales[11]. Toutefois, à la différence de WILLIAMSON qui se focalise sur l'investissement d'actifs particuliers, ASANUMA porte son attention sur l'accumulation de savoir-faire par les individus des parties menant la relation.

AOKI et ASANUMA sont rejoints par EVERAERE [1993, p.187, notre soulignement], qui considère que « *partant de la nécessité d'un fonctionnement décloisonné, interactif ou intégré, il nous semble essentiel de mettre l'accent sur les processus par lesquels les décisions doivent être prises en concertation avec les prestataires ou les acteurs concerné*s ». La thèse de WILLIAMSON est ainsi renversée puisque la transaction, alors entendue comme l'élément central sur lequel repose la capacité d'initiative locale et la coordination horizontale entre les parties prenantes, devient la clé de voûte du fonctionnement de la relation interorganisationnelle. Il s'agit alors de la développer et de l'intensifier, et non pas de la considérer comme un coût à réduire. Cette interaction est de plus à la base « *d'un processus d'apprentissage collectif dans le sens où c'est la confrontation progressive des contributions de chacun qui permet à tous de découvrir des problèmes ou des opportunités dont aucun ne peut avoir une connaissance globale préalable au projet* » [EVERAERE, C., 1993, p.189-190].

La *durée* ne peut constituer une condition suffisante et *sine qua non* à l'apparition d'une quasi-rente. La durée d'une relation ne pourra en effet obliger les partenaires et les personnes constituant ce partenariat à *s'impliquer* dans la relation, et donc à développer ces transactions. Il est de la responsabilité du management, dans sa capacité à penser plus largement l'organisation générale du travail et du fonctionnement de ces relations interorganisationnelles, de le faire.

Proposition 3:

Il est possible de mettre en lumière les conditions d'existence d'une *quasi-rente relationnelle* avec certains clients à travers l'étude de *l'implication* des individus dans la construction quotidienne de la coopération.

[11] "*The skill always consists of two layers : the surface layer which corresponds to accumulated learning acquired through transactions with a given core firm, one the on hand, and the basic layer which corresponds to general technological capabilities, on the other*." [ASANUMA, B., 1989, p.21]

1.3. Les relations interorganisationnelles : une affaire de confiance ?

Deux conceptions de la confiance sont présentées. La première découle des travaux de l'économie standard et considère les individus comme des êtres désocialisés, sans épaisseur sociale et pour lesquels le contexte n'influe en rien sur leur comportement ; dans la seconde conception, issue de travaux de sociologie et de socio-économie, la confiance s'appuie alors sur plusieurs dispositifs qui ne sont pas forcément de nature juridique et qui semblent expliquer davantage certains comportements dans les relations interorganisationnelles. La question centrale est bien de savoir si la confiance procède de calculs raisonnés des intérêts des parties concernées ou bien si elle dessine une modalité spécifique d'interaction liant directement des personnes entre elles par-delà le calcul des intérêts [ORLÉAN, A., 1994] ?

1.3.1. WILLIAMSON et la confiance calculée

Une citation de WILLIAMSON sans nuance, aide à comprendre les termes du débat concernant l'idée de confiance dans les relations marchandes : « *la confiance n'a aucune place dans les échanges commerciaux et toute référence à la notion de confiance dans ce contexte mène à la confusion* »[12] [cité par PAPILLON, J.-C., 2001, p.86, notre traduction]. Comme le souligne GRANOVETTER [2000], pour WILLIAMSON la firme est un « *substitut fonctionnel* » à la confiance, en ce sens qu'elle permet, par le biais de l'autorité, la suppression du marchandage et le règlement pacifique des litiges. Elle permettrait d'annihiler tout comportement opportuniste. Toutefois, la mise en place de cette autorité, de ce mécanisme de contrôle, a un coût pour celui qui l'exerce.

La vision williamsonnienne de la confiance est ancrée dans une certaine vision de l'homme : l'homme serait par nature intéressé, calculateur. Il réfléchira et agira de manière « *rationnelle* », au sens de la maximisation de son bien-être personnel. Au-delà, c'est l'idée d'un monde, ou plus exactement d'une société (celle occidentale) qui est définie. Une société où tous les individus agissent de manière individuelle en interaction avec le monde, l'environnement[13]. KARPIK [1989, 1998] et ORLÉAN [1994] adoptent une position différente. En reprenant l'argumentation formulée par WILLIAMSON [1993], ils en soulignent les limites et ouvrent la porte à une véritable réflexion sur ce concept permettant son utilisation dans les recherches en gestion.

---

[12] « *Trust is irrelevant to commercial exchange and reference to trust in this connection promotes confusion* »[cité par PAPILLON, J.-C., 2001, p.86].

[13] "*trading hazards vary not only with the attributes of transaction but also with the trading environment of which they are part*" [WILLIAMSON, O.E., 1993, p.475]

1.3.2. Confiance : réalité ou illusion ?

KARPIK [1998] a essayé de montrer en quoi la position tenue par WILLIAMSON [1993], et explicitée ci-dessus, n'est pas démontrée dans les travaux de l'auteur. Pour KARPIK [1998, p.1044], WILLIAMSON a besoin « *d'écarter un concept qui lui semble menacer non seulement l'unité du modèle néoclassique mais aussi, dès lors que la confiance est assimilée fut-ce secondairement à un mécanisme de coordination des activités économiques irréductible au marché et à l'organisation, la cohérence de la théorie des coûts de transaction qui reste, malgré la multiplication des variantes et hybrides, fondamentalement dualiste* ». Dans les travaux de WILLIAMSON, il s'agit d'une « *confiance calculatrice* » qui porte en elle les termes de la contradiction : avec le calcul, nul n'ait besoin de confiance, puisque la convergence des intérêts suffit à expliquer la coopération ; et avec la confiance, le calcul n'existe pas.

Dans son processus d'administration de la preuve, WILLIAMSON s'appuie sur les histoires de COLEMAN [1990, repris par KARPIK, L., 1998, p.1046-1047]. Il donne une interprétation calculatoire aux comportements des personnages de ces histoires. La confiance est véritablement inutile pour WILLIAMSON. Là où COLEMAN voit de la confiance, des actes désintéressés, WILLIAMSON fait l'hypothèse de l'existence d'un « *univers de calcul commun* » aux partenaires de l'échange. Dans cet univers, l'échange social est lui aussi régulé par l'empire du calcul. De plus, selon KARPIK, WILLIAMSON considère l'existence d'un « *univers d'observation commun* » dans lequel tous les individus d'une société, et surtout ceux de nos sociétés contemporaines, auraient les mêmes représentations du fonctionnement de la vie sociale. Pour KARPIK, il en va différemment. Il considère, à l'image des travaux de LAHIRE [1998], une pluralité des savoirs sociaux mobilisés dans l'action. Ainsi, toute action ne peut résulter d'un simple calcul imposant la même solution à toute personne se trouvant dans une situation identique. Bien au contraire, toute décision dépendra de la construction de cadres d'interprétation et de processus de discussion intégrant la pluralité des modes de décision. Dès lors, nous ne nous trouvons plus dans l'ordre du calcul, mais dans celui du jugement, explique KARPIK [1998]. À la différence du calcul, le jugement est personnel et dépend de processus sociaux bien plus complexes que le calcul auquel WILLIAMSON se réfère.

Au final, dans sa démonstration, KARPIK [1998] s'attache à déconstruire l'argumentaire de WILLIAMSON consistant à expliquer de manière économique et calculatoire, des

comportements de confiance dans l'ordre social. L'objectif de WILLIAMSON est de démontrer la généralité de son hypothèse comportementale : l'opportunisme, à travers l'existence universelle d'univers de calcul et d'observation communs. Une telle démarche peut être qualifiée « d'éco-sociologique » en référence à la démarche inverse, de type socio-économique, qui a pour objet l'analyse sociologique de phénomènes économiques. Il ne s'agit pas de nier en bloc leur possibilité, mais plutôt d'en relativiser la portée universelle. Dès lors, il convient de considérer qu'un comportement de confiance n'est pas seulement valable pour des comportements dans le monde social, il vaut aussi pour le monde économique. La confiance n'est donc pas inutile. KARPIK ouvre ainsi la place à une véritable analyse de la constitution de la confiance et de son rôle dans la régulation économique.

L'économie du jugement qu'a développée KARPIK [1989], tout comme les mondes de production [SALAIS, R. et STORPER, M., 1993], ou le travail d'ORLÉAN sur la confiance [ORLÉAN, A., 1994], permettent d'approfondir la notion de confiance.
ORLÉAN [1994], revenant lui aussi sur la vision de la confiance exposée par WILLIAMSON [1993], et reprise ci-dessus, montre, dans la lignée des travaux de DOUGLAS [1989], que la confiance peut constituer un mode indépendant d'interaction reliant les personnes au-delà de leurs intérêts individuels, et donc du calcul. Pour ce faire, ces auteurs partent de l'idée selon laquelle les relations sociales ne se réduisent pas à la simple mise en forme des jeux d'intérêts. Là encore, il ne s'agit pas de nier une telle vision, mais bien d'en relativiser le caractère universel. Réfléchir sur la dualité intérêt/confiance, c'est finalement penser la nature du ciment qui fait tenir les relations sociales et économiques. ORLÉAN [1994] inverse le mode de raisonnement de WILLIAMSON consistant à partir des relations économiques pour proposer un modèle de comportement universel basé sur le calcul. Ainsi, il convient de comprendre que même si la modernité se définit par la division du travail [DURKHEIM, E., 1893(1998)], les relations entre les hommes ne peuvent trouver dans l'intérêt une forme sociale permanente. DURKHEIM [1893(1998)] écrivait d'ailleurs sur ce sujet : « *L'intérêt est ce qu'il y a de moins constant au monde […]. Une telle cause ne peut donner lieu qu'à des rapprochements passagers et à des associations d'un jour* ». ORLÉAN [1994] tente alors de démontrer que la confiance entre des parties, qui dépend de la relation spécifique entre celles-ci et qui intègre un ensemble très large de détermination, joue ce rôle de ciment et donc de facteur de stabilité dans les relations. Des liens moraux existent dans toute coopération entre deux individus.

En reprenant les travaux de KREPS, ORLÉAN [1994] démontre ce qu'il appelle « *l'incomplétude de la logique marchande* », qu'il définit comme « *une configuration où la stricte horizontalité de la relation, au sens où les individus en présence ne partagent rien, si ce n'est leur désir de maximiser leur utilité personnelle, conduit à une impasse* » [ORLÉAN, A., 1994, p.25]. Pour ces deux auteurs, c'est par le recours à un tiers extérieur que se trouve garantie la confiance mutuelle : dans le contrat, ce sera l'appareil judiciaire, dans le serment ce sera la divinité, ou encore la réputation dans une société désacralisée et dans le cas d'interactions dont la durée est inconnue par les parties. Pour ORLÉAN [1994], le fait d'introduire un tiers n'obéissant pas au calcul de l'intérêt dans le jeu, crée un *espace social* qui, justement parce qu'il échappe à la logique marchande, va rendre la confiance possible. Ainsi, pour que X puisse faire confiance à Y, il faut que les deux appartiennent à la même communauté juridique ou religieuse (du contrat et du serment). La question de la confiance en autrui devient une question de croyance en l'autre comme membre fiable de cette communauté. Dès lors, X et Y ne sont plus des individus abstraits portés par l'unique volonté d'accroître en toutes circonstances leur bien-être personnel. ORLÉAN [1994, p.30] nous dit qu'ils « *sont pris dans certains liens sociaux non économiques qui les définissent en leur donnant une identité* ». On comprend ainsi que là où les théories économiques pensaient avoir supplanté les déterminations *subjectives* d'appartenance en leur substituant l'universalité de l'intérêt, la question et l'importance de la confiance dans les relations sociales, dont les relations marchandes, reviennent sous la forme d'appartenance à une *communauté de croyances*. La confiance devient possible uniquement lorsque des médiations sociales dans l'environnement institutionnel sont à l'œuvre. Les mettre à jour permet de saisir « *les logiques nouvelles dont la caractéristique est de donner lieu à des modes de représentation du comportement des autres agents radicalement distinct des formes stratégiques*» [ORLÉAN, A., 1994, p.33], et ainsi de comprendre les fondements de la confiance.

Pour finir, un lien peut et doit être fait avec les travaux de BOLTANSKI et THEVENOT [1991], repris et développés par SALAIS et STORPER [1993]. On comprend à travers ce développement que différentes formes de confiance, et avec elles différentes formes de sélection des sous-traitants, existent selon les critères du « *monde* » auquel on appartient. Ainsi, selon DETCHESSAHAR [1998], les processus de sélection des sous-traitants par appel d'offre, reconnus pour être les plus codifiés et objectivés, en un mot les plus « *rationnels* », loin de supprimer la subjectivité des individus, permettent d'évaluer la capacité du sous-traitant à évoluer dans le monde industriel. La confiance dans le partenaire retenu traduit alors

davantage la confiance accordée à cette forme de sélection. Elle reflète des dispositions acquises à travers un parcours scolaire et professionnel singulier, et aura de fortes probabilités d'aboutir à la sélection d'un sous-traitant ayant acquis les mêmes dispositions représentant les caractéristiques de la grandeur industrielle.

De manière générale, la confiance est supposée avoir une incidence positive sur le fonctionnement des relations marchandes en éliminant tout comportement opportuniste [DWYER, F., et al., 1987, RING, P.S. et VAN DE VEN, A.H., 1994, UZZI, B., 1997]. Elle viendrait du fait que les acteurs sont en accord avec les valeurs éthiques suivies par les partenaires et faciliterait l'installation de cercles vertueux de succès de la relation [LORENZ, E., 1996]. Ces approches rendent compte du caractère irréductiblement intersubjectif de la coopération et prennent en compte l'influence du temps et des mécanismes d'apprentissage et d'interconnaissance dans la stabilisation des relations interorganisationnelles. Elles montrent que le partenariat ne se limite pas à un simple lien organisationnel. Il se prolonge alors par des relations qui trouvent leurs fondements dans la personnalité des participants à l'échange et les connivences interpersonnelles [BRULHART, F., 2005, DETCHESSAHAR, M., 1998, FROEHLICHER, T., 1998]. Il conduit à penser le partenariat dans un réseau social facilitant les échanges [GRANOVETTER, M., 2000]. Dans une étude récente, BRULHART [2005, p.182-183, notre soulignement] conclut que « *l'expérience du travail en commun avec son partenaire permet de générer des routines et des réflexes qui fluidifient le fonctionnement de la coopération et facilitent la coordination […] car permet à chacun d'avoir une compréhension mutuelle de l'autre et de ses particularismes* ». Il est alors possible de s'interroger sur les modalités de construction de cette « *compréhension mutuelle* ». La confiance a été le plus souvent analysée au niveau des différents responsables des entreprises (Directeur Général, Directeur commercial, Responsable Qualité, etc.), considérés comme les acteurs principaux des relations interfirmes. Si les sources de la confiance (durée de la relation et homologie socioculturelle des trajectoires des individus) ne semblent pas devoir être remises en cause, la population habituellement étudiée limite la portée de ce phénomène. Qu'en est-il en effet lorsque ce sont les opérateurs des différentes organisations qui ont une partie de la responsabilité de ces relations lors de leurs interactions quotidiennes ? La communication orale entre les acteurs des organisations contractantes devient alors le support empirique (car observable et analysable concrètement) d'une analyse des relations interorganisationnelles.

Proposition 4 :

En partant des acteurs et de leurs interactions répétées, il devient possible de mettre à jour les mécanismes de construction de cadre d'échanges guidant l'action et des mécanismes de construction d'apprentissage de la coopération.

* * * * *

La section suivante s'intéresse à une perspective plus récente qui appréhende la problématique de la coopération interfirmes à travers le rôle coordinateur des systèmes d'information interorganisationnels (SIIO).

1.4. L'électronisation des relations interfirmes

Depuis près de 20 ans, les entreprises ont été entraînées dans les mouvements de « fusions - absorptions - sous-traitance » initiés par les grandes firmes. Dans une large mesure, les réseaux d'organisations ainsi formés se sont appuyés sur un recours croissant aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Pour CABY et JAEGER [1998, p.92] les responsables d'entreprises ont dû repenser la configuration des relations avec leurs clients, individus ou entreprises. REIX [2000, p.249] appelle systèmes d'information interorganisationnels (SIIO) « *des réalisations ayant pour objet d'améliorer la communication entre des organisations différentes* ». Cette émergence des réseaux d'entreprises articulés autour de SIIO est justifiée par une recherche d'efficience dans la production et l'échange d'information entre clients et fournisseurs. Très rapidement, les discours des praticiens se sont centrés sur la « désintermédiation » des relations interfirmes (1.4.1.). Les théoriciens ont montré la naïveté de ce type de discours et ont focalisé leurs recherches sur les technologies elles-mêmes (1.4.2.).

1.4.1. L'illusion technologique

Avec l'essor d'Internet et la vague d'euphorie qui l'accompagna alors, un nouveau mode de coordination émergea dans les recherches sur les relations interfirmes via les TIC. Internet a suscité enthousiasmes et espoirs de la part des praticiens. Internet révélait un vieux fantasme : la disparition des intermédiaires [CURCHOD, C., 2003]. Beaucoup considéraient en effet qu'une désintermédiation des relations entre les firmes, leurs clients et leurs fournisseurs, était à l'œuvre, puisqu'un réseau électronique universel permettait de relier n'importe quel acteur à n'importe quel autre. Ainsi, GATES [1996] écrivait, dans son ouvrage « The Road Ahead » :

> *« L'autoroute de l'information étendra la place de marché électronique et en fera l'intermédiaire universel ultime. Des serveurs distribués à travers le monde accepteront les demandes, répondront aux offres, contrôleront l'authentification et la sécurité et prendront en charge tous les autres aspects du travail de la place de marché, les transferts de fonds inclus. Ceci nous emmènera vers un nouveau capitalisme, un monde dans lequel les frais généraux ainsi que le stress seront réduits, où l'information concernant le marché sera abondante, et les coûts de transaction faibles. Ce sera le paradis du consommateur*[14]*. »* [GATES, B., 1996, notre traduction]

Les entreprises, dont l'activité était de mettre en relation ces acteurs, étaient vouées à disparaître, tout comme le rôle attribué aux individus dans la construction de solutions productives dans l'interaction. Internet devait donc rapprocher le marché d'un « *marché parfait* ». Cette vision fut même relayée par toute une partie de la presse du monde économique. Ainsi, en 1998, Business Week publiait :

> *« Internet est un marché presque parfait car l'information est instantanée et les acheteurs peuvent comparer les offres de vendeurs du monde entier. Le résultat en est une féroce concurrence par les prix, une diminution de la différentiation des produits, et la dissipation de la fidélité aux marques*[15]*. »* R. KUTTNER in Business Week, 11 Mai 1998, notre traduction.

Bill GATES [2000] ajoute dans un livre plus récent, intitulé « Business @ the Speed of Thought » :

> *« La possibilité d'atteindre le « prix parfait » d'Adam SMITH ne provient pas uniquement du fait d'avoir éliminé tout intermédiaire, mais également de l'information supplémentaire disponible en ligne. Internet facilite l'accès aux informations concernant un produit pour les acheteurs – des évaluations par les organismes de consommateurs ou tout autre avis indépendant – ainsi que la*

[14] *"The information highway will extend the electronic marketplace and make it the ultimate go-between, the universal middleman. Servers distributed worldwide will accept bids, resolve offers, control authentification and security and handle all other aspects of the marketplace, including the transfers of funds. This will carry us into a new world of low-friction, low-overhead capitalism, in which market information will plentiful and transaction costs low. It will be a shopper's heaven."*[GATES, B., 1996] cité par CURCHOD 2003, p.6].

[15] *"The Internet is a nearly perfect market because information is instantaneous and buyers can compare the offering of sellers worldwide. The result is fierce price competition, dwindling product differentiation, and vanishing brand loyalty."* Robert KUTTNER in Business Week, 11 Mai 1998, cité par CURCHOD [2003, p.6].

> *comparaison des prix. Les acheteurs peuvent davantage expliquer leurs besoins aux vendeurs, et les vendeurs pourront mieux cibler leurs articles sur les personnes les plus intéressées et leur proposer par la même occasion d'autres articles similaires*[16]*. »* [GATES, B., 2000, notre traduction]

Internet devait donc participer à l'élimination de l'asymétrie d'information en permettant aux acteurs de s'informer totalement sur les caractéristiques d'un bien ou d'un service. Cela aurait eu pour conséquence de diminuer toute velléité opportuniste, et ainsi de réduire les risques *ex ante* des transactions passées. Cependant, l'éclatement de la bulle Internet en 2000 a refroidi les journalistes, consultants et autres porteurs de technologies. Le discours des praticiens a donc changé, et les chercheurs en sciences de gestion qui avaient vite balayé ces spéculations sur la désintermédiation des relations interorganisationnelles, se sont intéressés aux évolutions des pratiques managériales induites par l'utilisation des TIC, et principalement Internet [CURCHOD, C., 2003].

1.4.2. Réponse du monde académique

Bien entendu, le monde académique a montré toute la naïveté de ce discours et s'est focalisé sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication en général et plus particulièrement sur les modes de management qui en ont résulté. L'argument le plus utilisé est le suivant : « *l'intermédiaire sert à quelque chose sur le marché, et Internet, aussi puissant conducteur d'information soit-il, ne peut remplacer les intermédiaires, car il ne sert pas à la même chose* » [CURCHOD, C., 2003, p.7]. Pour autant, de cette période s'est dégagé un courant de recherche en sciences de gestion, considérant l'échange informatique de données comme le support de coordination essentielle des relations interfirmes [BEN YOUSSEF, A., et al., 2004, CURCHOD, C., 2003, TRAN, S., 2003], s'intéressant souvent davantage aux technologies elles-mêmes qu'à leur rôle social dans un processus plus large de coordination entre différents acteurs.

Afin d'illustrer notre propos, prenons l'exemple de la réorganisation de la filière automobile en s'appuyant sur Internet avec l'implémentation d'une place de marché électronique :

[16] *"Achieving Smith's "perfect price" comes not just from eliminating the middleman but also from the additional information available online. The Internet makes it easy for buyer to get background information about a product – how it's rated by consumer organizations or other independent reviews - and to compare price easily. Buyers can tell to sellers more about their requirement, and sellers will be able to target their wares to the people most interested and cross-sell related products."* [GATES, B., 2000, cité par CURCHOD, 2003, p.6.].

COVISINT. Les externalisations menées par les constructeurs et les spécialisations des sous-traitants afin d'atteindre un niveau de compétitivité suffisant, ont engendré un besoin accru de communication. Pour TRAN [2004a], le recours aux technologies de l'information et de la communication devait combler ce besoin. La mise en place d'une place de marché électronique, réunissant les parties prenantes, a été la réponse. COVISINT est une place de marché créée en 2000 par trois constructeurs automobiles américains rejoints peu de temps après par les constructeurs français. Au total, ces constructeurs représentent presque la moitié de la production mondiale d'automobiles en volume. Cette place de marché vise à mettre en relation les grands constructeurs avec leurs fournisseurs de rang 1, puis de rangs inférieurs. Cette place de marché a mis à disposition trois types d'outils [CURCHOD, C., 2004] : des outils de transaction, consistant en des catalogues, un système d'appels d'offres et des enchères inversées initiées par les acheteurs ; des outils de management de la chaîne logistique permettant la remontée en temps réel de l'information concernant les stocks ou la qualité ; enfin des outils de collaboration consistant en des plates-formes virtuelles de gestion de projets ou des outils de conférence en ligne. Au final, les deux derniers types d'outils, rencontrant un faible succès, ont été supprimés [CURCHOD, C., 2004]. TRAN [2004a] conclut en relevant que ce relatif échec de COVISINT illustre l'importance de mettre en place une « *véritable* » sphère collaborative et partenariale. C'est véritablement ce que propose ce travail. Ces technologies, bien sûr utiles pour transmettre des informations relativement standards, lorsque tout est égal par ailleurs, deviennent naturellement problématiques lorsque l'objet d'échange n'est pas finalisé, lorsqu'il est soumis à des aléas divers venant remettre en cause sa réalisation. Le changement technologique majeur qu'ont connu les firmes avec l'arrivée de nombreuses TIC a permis aux organisations de repenser la manière de gérer leurs relations en s'appuyant sur les bénéfices pouvant être tirés de l'utilisation des TIC, notamment une baisse des coûts de transaction [BROUSSEAU, E., 1992, 1994, CABY, L. et JAEGER, C., 1998, CURCHOD, C., 2004], encore faut-il développer une compétence à les gérer afin de ne pas perdre le bénéfice d'une communication riche, de face-à-face, permettant de gérer des situations complexes. La seule perspective proposée par les théoriciens de la richesse des médias [DAFT, R. et LENGEL, R., 1986] n'est pas non plus véritablement satisfaisante dans la mesure où elle ne nous apporte que trop peu sur la dimension organisante de la communication orale et surtout sur la manière dont il est possible de soutenir et d'améliorer le management des pratiques communicationnelles des entreprises. Ces deux auteurs, précurseurs d'un champ de recherche s'intéressant à l'usage des moyens de communication, proposent une théorie classifiant les médias de communication en fonction

des tâches du poste de travail pour lesquelles ils sont conçus. À ce titre, les TIC sont le plus souvent considérées comme pauvres car elles ne fonctionneront que si le cadre de référence est implicitement bien connu de tous les participants. Cette théorie s'intéresse au choix de l'outil qu'un individu fera en fonction du type d'information qu'il veut transmettre. Ce qui nous intéresse est ailleurs. Nous nous intéressons à la manière dont, humains et non-humains, dans l'action, participent conjointement à la construction d'un service répondant aux impératifs de délais, d'adaptabilité et de qualité. Les acteurs sont là, mais c'est leur coordination, leur agencement, qui est intéressant et qui apparaît problématique. Autrement dit, lorsque que l'on a décidé que le face-à-face était le meilleur média, que fait-on ? Comment est-il possible de soutenir la conversation entre les individus ?

Le recours aux technologies de l'information et de la communication comme solution au processus de complexification des relations interentreprises, loin de simplifier cette relation, la modifie et la rend paradoxale ou compliquée : « *on éloigne le client par des réseaux techniques traitant plus ou moins automatiquement les opérations ordinaires, et on tentera un rapprochement par les réseaux humains pour gérer tout ce qui sort de la routine* » [CABY, L. et JAEGER, C., 1998, p.96]. La coordination des relations clients-fournisseurs via les TIC abaisse sans nul doute les coûts de transaction, les coûts de recherche, mais aussi les coûts de contrôle. Les TIC améliorent le niveau d'information ce qui se matérialise par une plus grande exactitude, une meilleure précision, des délais de disponibilité réduits et la possibilité de retraiter les données brutes afin de réaliser des indicateurs de suivi. Cependant, cette amélioration de la quantité d'informations échangées ne concerne que les seules informations normalisées et normalisables. De nouveaux métiers et de nouvelles fonctions d'intermédiation dans les organisations sont souvent créés. Le développement des TIC a effectivement laissé croire que ces échanges, ces relations, se feraient sans qu'il y ait besoin d'intermédiaires humains, gage d'ailleurs de gains de productivité, ou du moins en limitant le nombre d'intermédiaires ainsi que l'importance de leur rôle dans la coordination, oubliant au passage que toutes les technologies de l'information sont avant tout des « *technologies de l'organisation* » [BESSON, P., 1999, p.22]. Au contraire, cette électronisation doit permettre aux acteurs de se dégager de l'activité routinière afin de centrer leurs préoccupations *sur l'adaptabilité des solutions proposées* avec leurs partenaires, sur les situations qui sont problématiques, en permettant de libérer de l'attention et des capacités cognitives pour les recentrer sur les tâches complexes en standardisant les échanges pauvres [SIMON, H.A., 1983, p.254-258]. Dès lors, le SIIO joue un rôle de soutien, de véritables supports à l'action

collective, plutôt que de moyen de coordination en tant que tel. Dans ce sens, les SIIO doivent être intégrés dans une approche plus large, prenant en compte leur rôle dans un espace de coordination constitué d'individus et d'objets techniques et symboliques, permettant le bon déroulement de la coopération interorganisationnelle.

Proposition 5 :

Loin d'avoir absorbé toutes interactions humaines, les TIC les ont modifiées, les rendant d'autant plus complexes qu'elles se sont recentrées sur les situations les plus ambiguës et les plus incertaines, donc les plus délicates à gérer. Dès lors, la communication interpersonnelle devient un élément central de la gestion quotidienne des relations interfirmes, et il revient aux organisations partenaires de la promouvoir.

1.5. Bilan de la littérature et projet de recherche

De manière générale, trois critiques sont adressées à ces approches : soit elles considèrent les relations interentreprises uniquement d'un point de vue centralisé, dans le sens où tout se jouerait au niveau des directions, au moment de l'accord ; soit elles les analysent à un niveau macroscopique au sens de trop éloignées du terrain, ne permettant pas de comprendre ce qui se passe à l'intérieur de la boîte noire que constitue alors la coopération ; soit elles les approchent d'une manière déshumanisée en ce sens qu'elles devraient davantage s'intéresser à la manière dont les technologies viennent accompagner un processus de production d'un bien ou d'un service en collaboration avec l'activité humaine, plutôt qu'à elles seules. Pour cela il faut entrer dans les pratiques, les observer à l'intérieur d'un espace qui n'est pas forcément physique, mais plutôt « *virtuel* » en ce sens qu'il relie des individus en des lieux et des moments divers, mais dont le travail de chacun participe à la coproduction d'une activité, ici la prestation logistique. Le tableau suivant reprend l'état de la littérature brièvement exposé ci-dessus :

Tableau 1 : Synthèse des recherches sur les relations interorganisationnelles

	Économie standard	**Approche par la coopération**	**Approche par la confiance**	**Approche par les SIIO**
Littérature	Jensen & Meckling, Williamson.	Richardson, Aoki, Powell	Karpik, Orléan, Salais	Curchod, Tran, Ben Youssef et al.
Niveau d'analyse	Macro	Macro	Micro	Macro
Objet d'étude	Firmes, marchés, Responsables divers	Organisations	Responsables divers	Outils
Mécanisme principal de coordination	Contrat	Coopération	Confiance	Électronique

Première formulation de la question de recherche :

Le point de départ de la thèse que nous souhaitons défendre est le suivant : la coopération interentreprises loin de se réaliser uniquement de manière centralisée et hiérarchisée par une définition *a priori* des modalités d'exécution, s'établit selon une dynamique temporelle à travers les interactions répétées des coopérants.

Quels sont alors les facteurs permettant d'analyser la dynamique de construction d'un cadre d'échange jouant le rôle de mécanisme de coordination ?

Pour cela, nous proposons d'étudier le fonctionnement des relations interorganisationnelles de manière particulièrement contextualisée, à un niveau micro, en centrant notre étude sur les interactions entre opérateurs. Cette volonté d'entrer en profondeur dans les processus interorganisationnels, nécessite de proposer une grille théorique centrée sur ces différents éléments (section 2) ainsi qu'un dispositif méthodologique (chapitre 2) permettant d'accéder à ces interactions particulièrement contextualisées.

Ce que nous avons finalement analysé en allant au plus près du terrain, c'est la complexité et l'imbrication des mécanismes de coordination au sein de ces « *agencements organisationnels* » [GIRIN, J., 1995 (2004)], c'est-à-dire la capacité des moyens techniques et humains mis en place par les parties prenantes à l'échange à remplir la fonction coordinatrice qui leur a été confiée. Un agencement organisationnel est défini comme « *un composite de ressources humaines, matérielles et symboliques à qui a été confié un mandat* » [GIRIN, J., 1995 (2004), p.71] et pose la question de sa compétence. GIRIN considère que tout agencement est un agent composite à qui l'on attribue une *compétence*, une capacité à faire

incluant une dimension adaptative et créatrice, qui sera à l'origine de toute activité élaborée. La notion d'agencement organisationnel permet de penser le caractère hybride de la coordination entre trois catégories de ressources :

- Les ressources humaines : les individus interconnectés dans des systèmes d'obligations contractuelles, de relations d'autorité, de liens sociaux, etc.
- Les ressources matérielles : bâtiment, objets, machines.
- Les ressources symboliques : le langage, les outils de calcul, les techniques comptables, les modèles mathématiques ou encore les technologies organisationnelles et sociales (règlements, procédures, etc.).

Ces ressources sont nommées « *actants* » en référence aux travaux de LATOUR[17], car elles sont capables d'actionner d'autres ressources comme on peut l'observer lorsqu'un logiciel (ressource matérielle) ou une procédure (ressource symbolique) « *appelle* » l'intervention d'une personne en contraignant son comportement [GIRIN, J., 1995, p.274]. La notion d'agencement montre l'hybridité des modes de coordination et des types d'acteurs impliquant de prendre en compte dans l'analyse tout l'appareillage gestionnaire entourant le travail des opérateurs. Une telle perspective permet de comprendre comment cet appareillage influence, structure et légitime de manière plus ou moins visible les comportements et les décisions des opérateurs. Il faut toutefois bien comprendre qu'aucun des éléments de l'agencement n'est plus important que les autres puisque seul l'agencement peut faire ce qu'aucune des ressources ne peut faire indépendamment des autres. La compétence d'un agencement organisationnel dépend alors du nombre, de l'intensité et de la qualité des liens qui existent entre ses différents composants. Elle repose sur « *le rôle crucial […] de la rationalité interactive* » [GIRIN, J., 1995, p.273] et sur celui tout aussi crucial *« joué par la ressource humaine dans « le bouclage » de ces liens* »[GIRIN, J., 1995 (2004), p.83]. Ce qui fait la différence entre l'acteur humain et l'acteur non humain (ou composite), c'est la capacité à interpréter le langage naturel. Pour GIRIN [1995 (2004), 2001], le langage constitue en effet l'élément central permettant aux individus de faire le lien, le bouclage, entre ces différentes ressources. Ces agencements donnent donc à la parole une place qu'elle n'avait pas nécessairement avant. En effet, la conception du langage naturel[18] de GIRIN [1995 (2004), p.78] refuse l'idée qu'il soit un simple code ou un véhicule permettant la transmission d'une

[17] Nous revenons plus en détails sur les travaux de LATOUR dans la section suivante, en point 2.3.4.

[18] En opposition, ou peut être davantage en complément, à un langage artificiel, plus précis, univoque, dépourvu d'épaisseur sémantique et d'ambiguïtés issu des travaux de SHANNON et WEAVER.

information. Pour lui, le langage renvoie à des éléments relatifs à la *situation* dans laquelle les mots et les phrases sont prononcés et qui supposent pour être compris, que l'auditeur soit partie prenante dans la situation où se trouve le locuteur. GIRIN parle dans ce cas de composant *indexical* de tout message langagier. Le langage fait également appel à des contextes extérieurs au message langagier, il exige une interprétation de la part des participants à l'échange langagier. C'est le composant *énigmatique* qui mobilise les ressources cognitives des individus. Malgré la symétrie donnée aux trois ressources de l'agencement, le composant indexical indique une certaine primauté de l'individu dans l'agencement puisque matériels et symboles ne peuvent « savoir » la situation dans laquelle le message est lancé. Le fait qu'un acteur, doté de *capacités interprétatives,* et non pas seulement computationnelles, soit placé en fin de boucle dans les circuits que ces liens constituent, est un facteur essentiel pour en assurer la qualité. Le langage naturel, tel qu'il est manipulé par les acteurs humains, demeure par conséquent la ressource symbolique la plus décisive, à côté des langages artificiels plus précis, univoques, dépourvus d'épaisseur sémantique et d'ambiguïtés, qui tissent une part croissante des liens entre les éléments des agencements.

Si le langage naturel joue un rôle essentiel dans l'activité de bouclage des différentes ressources comme le considère GIRIN, deux questions, relevant des caractéristiques socio-linguistiques du langage et du management, viennent à l'esprit : premièrement, quelle est cette propriété du langage qui permet une telle activité de construction ? Dit autrement, d'où vient cette *dimension organisante* du langage ? Ensuite, s'il est donné à l'individu un tel rôle, du fait de sa capacité de parole, alors il semble important de s'interroger sur les différents niveaux de compétence liés à la pratique de l'interaction, c'est-à-dire aux différents degrés d'implication dans la réalisation de ces liens.

Conclusion de la section 1 :

L'objet de cette section était de présenter une cartographie des recherches sur les relations interorganisationnelles. Cette cartographie montre que trois principaux courants théoriques se sont développés. Le premier, s'appuyant sur l'analyse économique des relations interfirmes, considère que le contrat permet de régler *a priori* les questions du contrôle et de la coopération. Les travaux de WILLIAMSON ont permis de dépasser la théorie classique en s'intéressant, via le contrat bilatéral, à une forme intermédiaire de coordination, entre la dichotomie classique de la firme et du marché. Un second, dans la continuité des travaux récents de WILLIAMSON, s'intéresse à l'harmonisation des activités des bases

opérationnelles des partenaires. Le troisième, s'appuyant sur la notion de confiance, permet de comprendre des comportements jugés irrationnels par l'approche économique. Un quatrième courant de recherche s'est développé plus récemment. Il s'appuie sur le développement croissant des technologies de l'information et de la communication. S'il ne constitue pas un cadre théorique en tant que tel, puisqu'il s'appuie essentiellement sur la littérature développée précédemment, la vision selon laquelle l'électronisation des relations interorganisationnelles serait devenu le mode principal de coordination doit être discutée et incorporée dans une approche plus large centrée sur les individus et leurs interactions.

Le temps, l'implication des individus à un niveau opérationnel (propositions 1 & 3), la construction d'un cadre commun de comportement d'échange (proposition 4), ainsi que les outils de management (propositions 2 et 5) sont des éléments importants dans la thèse défendue ici. Ils constituent les sources d'une construction d'une quasi-rente pour les partenaires (proposition 3). Pour cela, et sans dénier les vertus coordinatrices des contrats, des structures de gouvernance ou encore des réseaux relationnels, nous entendons proposer une nouvelle clé d'entrée dans l'étude du fonctionnement des relations interfirmes œuvrant pour l'ouverture de la boîte de la collaboration. C'est pourquoi la section qui suit développe un modèle d'analyse reposant sur le rôle central joué par la communication dans la construction de comportements participant à la dynamique coopérative des partenaires.

2. Le cadrage théorique de la recherche

Nous souhaitons participer ici au développement de l'étude des relations interorganisationnelles à travers l'analyse des prises de parole des opérateurs d'organisations partenaires. Si traditionnellement, le langage a été perçu comme l'apanage des dirigeants [GRÖNN, P.C., 1983, MINTZBERG, H., 1982], des études récentes ont montré que les opérateurs n'étaient pas absents de ces activités de construction de sens pour l'action à travers la discussion [BORZEIX, A., 2001, BOUTET, J., 2001, DETCHESSAHAR, M., 2001, GIRIN, J., 2001]. Au contraire, le recours, en certaines circonstances, à des formes riches de communication permettrait de gérer au mieux les événements venant perturber la réalisation du travail [VELTZ, P. et ZARIFIAN, P., 1993, ZARIFIAN, P., 1995]. C'est pour cela que certains considèrent qu'il faut soutenir et promouvoir l'analyse communicationnelle de ces situations d'interactions, potentiellement sources de performance, à condition de les penser dans une perspective managériale [DETCHESSAHAR, M., 2003, WOODILLA, J., 1998], c'est-à-dire en prenant en compte les difficultés qu'une telle dynamique soulève et en pensant les moyens de leur dépassement. GIROUX et MARROQUIN [2005], dans un tour d'horizon de la littérature traitant de l'analyse communicationnelle des organisations, considèrent, au-delà de la très significative progression de ce domaine de recherche[19], qu'il est temps aujourd'hui pour les chercheurs s'intéressant à ce thème d'expliciter davantage l'ancrage théorique et la démarche d'analyse mobilisés. Cette section développe le cadre théorique mobilisé pour étudier la problématique de la coopération interorganisationnelle dans une perspective communicationnelle. Les choix méthodologiques sont présentés dans le chapitre suivant.

Nous présentons dans une première section la théorie de communication retenue (2.1.) avant de proposer, dans un second point (2.2.), un rapprochement entre la littérature sur la communication organisationnelle et les travaux des théoriciens des compétences collectives. Un tel rapprochement doit permettre de s'intéresser non seulement aux processus de

[19] Il suffit pour s'en convaincre de faire le tour des numéros spéciaux des grandes revues de management portant sur les approches communicationnelles de l'organisation : Revue Française de Gestion, 2005 n°159, Organization 2004 Vol.11 (3) ; Academy of Management Review 2004 Vol.29(4) ; Culture and Organisation, 2004 Vol.10(2) ; et plus largement le nombre croissant de recherches traitant du rôle du langage dans les organisations.

construction d'une forme d'intelligence collective mais également aux produits observables de ces processus. Enfin, dans la dernière sous-section (2.3.), une nouvelle formulation de la problématique ajustée aux développements qui auront précédé est formulée. Des questions de recherches précises sont également exprimées.

2.1. Les approches communicationnelles des organisations

Les deux premières parties présentent de manière non exhaustive quelques travaux en sciences de gestion s'intéressant au rôle de l'interaction et de la parole dans les processus de coordination du travail (2.1.1. et 2.1.2). La troisième partie (2.1.3.) présente la théorie de la communication retenue pour étudier les interactions langagières. Dans cette conception la parole est dotée d'une dimension éminemment structurante.

2.1.1. Vers une approche interactionniste de la construction d'une intelligence collective

Lorsqu'on se fixe comme objectif d'étudier le quotidien de la dynamique relationnelle, de son organisation au niveau micro, en se centrant sur les opérateurs et en y introduisant une dynamique temporelle, proposer un cadrage théorique adéquat ne peut faire l'économie de partir des travaux de WEICK. Si la veine interactionniste qu'il a largement contribué à développer en sciences de gestion nous convient, la limite centrale qui lui est adressée concerne l'absence d'une véritable théorie de la communication pour étudier les nombreux phénomènes qu'il décrit bien souvent de manière particulièrement enthousiasmante avec les notions d'intelligence collective [WEICK, K.E. et ROBERTS, K.H., 1993], « *d'enactment* » [WEICK, K.E., 1988] ou encore de « *sensemaking* » [WEICK, K.E., 1995].

Comme le souligne KOENIG [2003], l'approche interactionniste de l'organisation, apparue initialement avec l'ouvrage fondateur de WEICK [1979] « *The social psychology of organizing* », a conduit à rompre avec une vision déterministe et positiviste de l'organisation, jusque là très ancrée dans les sciences de gestion. Avec les travaux des théoriciens de la contingence [BURNS, T. et STALKER, G.M., 1961, LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W., 1967, WOODWARD, J., 1965], l'organisation adoptait la structure que son environnement, son contexte, lui dictait (vision déterministe), et était considérée comme une réalité objective dépendante de facteurs eux-mêmes objectifs comme la taille, la technologie, etc. Si la

démarche weickienne n'a pas, pour l'heure, totalement dépassé cette vision, le débat est aujourd'hui plus qu'ouvert, et WEICK est aujourd'hui pris comme figure emblématique d'une nouvelle manière de penser les organisations [KOENIG, G., 2003, p.16]. Les points de cette approche qui apportent des éléments de réflexion à notre questionnement sur les fondements d'un cadre commun d'échange, d'une intelligence collective, au sein de collectifs de travail constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles, sont présentés.

En se focalisant sur les processus de construction du sens (*sensemaking*) au sein des organisations, la démarche proposée par WEICK ne diffère pas radicalement de celles s'appuyant sur des observations de la vie de tous les jours[20]. En effet, WEICK s'intéresse au gros plan (groupe de jazz, équipe de pompier, groupe de randonneurs…) plutôt qu'au plan panoramique car « s*i l'assemblage de micro processus est conforme au principe de l'organizing alors il n'est pas besoin, et il est même inopportun, d'ouvrir des chantiers pharaoniques pour comprendre ce qui se passe dans les organisations* », précise KOENIG [2003, p.20]. Cette vision s'inscrit dans une approche de l'organisation comme un ensemble de comportements interreliés. Tout travail de compréhension d'un processus d'organisation (*organizing*) implique de comprendre la manière dont les individus coordonnent leurs comportements individuels. WEICK considère que les interactions constituent davantage qu'un simple échange ou partage d'information. Elles construisent et créent quelque chose qui n'existait pas avant l'échange : des significations, des actions coordonnées. WEICK nomme « *structure d'équivalence mutuelle* » ces structures de comportements interreliés qui stabilisent les interactions entre deux personnes, en donnant à chacun le pouvoir de prédire les comportements de l'autre. Dans ce type de structure, les individus créent des liens parce qu'ils ont des besoins, des valeurs et des objectifs en commun, pour autant il n'est pas nécessaire de comprendre l'autre pour se coordonner, mais seulement de le prévoir. Agir ensemble de manière organisée ne nécessite alors qu'un partage minimal des représentations. Ces interactions vont en revanche produire le cadre qui en retour contraindra les individus. C'est pour cela que *l'organizing* se situe entre le micro et le macro. Pour WEICK, « *raisonner en termes « macro » n'a de sens que rapporté aux micro-dynamiques. Ces micro-interactions, briques de l'organizing, ne se déroulent pas dans un vide social ; elles sont enchâssées dans un cadre plus vaste qui « charrie » du sens* » [GIORDANO, Y., 2006, p.156]. WEICK parle de « *structure collective* » pour décrire le développement des groupes. Dans ce type de

[20] Nous pensons ici au travaux issus de l'interactionnisme symbolique tels ceux d'auteurs comme BERGER et LUCKMAN, ou GARFINKEL.

structure, on trouve une convergence d'intérêt dans la formation du groupe se traduisant par une convergence des visions des moyens pour l'atteindre. Ici, la convergence est antérieure et constitue la condition à la formation du groupe. Les individus formeront un groupe uniquement si chacun considère qu'il pourra tirer un bénéfice de l'autre [VIDAILLET, B., 2003]. Pour WEICK [1979, p.91] « *les partenaires […], partagent du temps, de l'énergie et de l'espace, mais ils n'ont pas besoin de partager des visions, des aspirations ou des intentions. Le partage arrive bien après, s'il arrive un jour* »[21]. Mais alors que partagent-ils ? Quand ces interrelations sont accomplies de manière « intelligente » ou « vigilante » (« *mind* » dans le vocabulaire weickien), WEICK et ROBERTS [1993] considèrent qu'une intelligence collective (« *collective mind* ») émerge, intelligence dont les caractéristiques ne sont jamais détenues totalement par un individu ce qui « *explique le caractère transindividuel de l'intelligence collective [puisque] des parties du système envisagé sont connues de tous, mais le tout ne l'est de personne* »[22] [WEICK, K.E. et ROBERTS, K.H., 1993, p.365, notre traduction]. La notion « d'intelligence collective » proposée par les deux auteurs ne doit pas être rapprochée de l'idée de représentation collective de l'activité. Bien au contraire, le sens en langue anglaise du terme « *mind* » renvoie davantage et vraisemblablement uniquement à l'idée « d'attention ». Ainsi, être intelligent collectivement, c'est être attentionné, vigilant, à l'autre, et non partager une même représentation de l'activité.

L'intelligence collective est *située*, ancrée dans ces processus d'interrelation. Elle existe et se révèle dans le flux continu des actions des individus[23]. La réussite d'une organisation et d'un partenariat repose alors davantage sur les qualités des interactions continues entre ses membres que sur la capacité de « *stockage* » individuelle des informations et des connaissances [GIRIN, J., 1995, 1995 (2004), TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000, p.199].

[21] "*Partner [in a collective structure] share space, time, and energy, but they need not share visions, aspirations or intentions. That sharing come much later, if it ever comes at all*" [1979, p.91]

[22] "*This form of distributed representation explains the transindividual quality of collective mind. Portions of the envisaged system are known to all, but all of it is known to none.*" [WEICK, K.E. et ROBERTS, K.H., 1993, p.365]

[23] "*The collective mind is "located" in the process of interrelating […] as a capacity in an ongoing activity stream and emerge in the style with which activities are interrelated*" [WEICK, K.E. et ROBERTS, K.H., 1993, p.365]

La présentation de trois critiques régulièrement émises envers les travaux de WEICK, vont permettre d'affiner le cadrage théorique proposé. Tout d'abord, le modèle de WEICK reste paradoxalement trop « *macro* » car il ne s'intéresse pas directement à ce qui constitue la chair de l'interaction : la communication [COOREN, F., 2004]. En effet, si WEICK a ouvert la voie aux chercheurs proposant des théories de la dimension organisante de la communication [COOREN, F., 2006, GIORDANO, Y., 2006, GIROUX, N., 2006], quiconque essaie de chercher dans les travaux de WEICK des arguments en relations directes avec une problématique communicationnelle se trouve confronté à un véritable paradoxe : « *si WEICK affirme à plusieurs reprises que la communication est centrale, très peu de développements spécifiques lui sont consacrés, ni même aucune entrée en index de ses ouvrages ne les mentionne. Ce qu'il dit être au fondement de l'organizing n'est que très peu problématisé* » [GIORDANO, Y., 2006, p.154]. C'est pour cela que nous faisons le choix d'une analyse communicationnelle des interrelations. Ce choix doit permettre de mieux saisir empiriquement comment l'interaction langagière révèle et participe à la construction d'une intelligence collective. L'analyse des conversations permet également de prendre en compte la manière dont les *textes* sont rapportés dans l'instant présent.

Par ailleurs, l'idée d'intelligence collective est principalement appliquée aux organisations complexes [JOURNÉ, B., 1999, ROUX-DUFORT, C., 2003], laissant de côté l'étude des organisations plus banales au motif que les organisations hautement fiables « - *probablement plus que les organisations traditionnelles – ont toutes les caractéristiques nécessaires pour rendre les processus de construction de sens plus fréquents et plus fondamentaux pour le maintien d'un taux d'accident réduit* » [ROUX-DUFORT, C., 2003, p.149]. Quel est alors l'apport des travaux de WEICK, et notamment le concept de « *collective mind* » [WEICK, K.E. et ROBERTS, K.H., 1993] pour l'étude de ces organisations « *traditionnelles* » (celles qui ne sont pas concernées par les questions de haute fiabilité) auxquelles s'intéressent ce travail ?

Enfin, plusieurs auteurs ont relevé l'absence des objets et de l'outillage gestionnaire dans l'analyse des interactions chez WEICK [COOREN, F., 2000, LORINO, P., 2006a] alors qu'ils constituent le fondement de l'activité humaine et de ses interactions [LATOUR, B., 1994], et peut-être encore davantage dans les organisations [MOISDON, J.-C., 1997]. Pour LORINO [2006a, p.59, notre soulignement], « *les artefacts, vecteurs de sens, intéressent WEICK pour les significations qu'ils véhiculent, qu'ils soient rationnels (plans, procédures, règles) ou narratifs (histoires), mais pas dans leur opacité intrinsèque d'objets. Il n'effectue pas de véritable retour réflexif sur les systèmes de signes comme objets pour en construire une*

archéologie ou une histoire. Il ne fait pas l'histoire des histoires, des mots et des outils », et conclut que «*WEICK propose [au final] une analyse du rôle et de la puissance des divers types d'instruments* ***pour*** *l'action plutôt que du rôle des instruments* ***dans*** *l'action.* » [LORINO, P., 2006a, p.65, soulignement de l'auteur]. À la différence des travaux sur l'action située [SUCHMAN, L., 1987] ou la cognition distribuée [HUTCHINS, E., 1994] dans lesquels les instruments sont engagés dans l'action, WEICK ne prend donc pas en compte la dimension de la pertinence de l'action induite par l'utilisation des instruments. Si l'on veut comprendre le rôle des outils de gestion, il faut les saisir et les penser dans « *leur mise en jeu pratique* » [LORINO, P., 2006a, p.68] dans la conduite de l'activité et par conséquent dans la fonction qu'ils remplissent au sein d'un collectif plus large constitué d'autres types de ressources, au sein de l'agencement organisationnel. WEICK privilégie une vision en termes de *contraintes* des instruments de gestion. Ils servent alors de langage commun et canalisent les interprétations. Si cela semble incontestable, WEICK oublie cependant que l'inverse est également vrai : tout outil *habilite* les individus à produire de nouvelles interprétations des situations. Pour LORINO, en désaccord sur ce point avec WEICK pour qui les interactions seront d'autant moins riches que la situation sera fortement instrumentée, « *les interactions peuvent au contraire s'enrichir d'une présence importante d'instruments formels qui construisent des langages, et dans une approche conversationnelle de l'activité collective, enrichissent les possibilités discursives d'échange et de communication, donc d'interaction* » [LORINO, P., 2006a]. Tout dépendra du contexte et des individus car les caractéristiques d'un outil ne permettent pas *a priori* d'anticiper sur les pratiques réelles et potentielles de son utilisation. Cela nécessite d'analyser leur activité en situation. WEICK tend au final à minimiser la dimension transactionnelle de l'organisation ce qui amène LORINO [2006, p.66] à considérer que WEICK ne s'est pas réellement penché sur l'activité car il ne s'intéresse pas directement au travail dans son quotidien, mais uniquement aux situations révélatrices de comportements humains, ce qui explique la faiblesse de ses analyses sur le rôle des outils. Or, lorsque l'on s'intéresse aux activités des individus, la question des instruments devient déterminante. WEICK s'intéresse finalement aux outils de manière abstraite, loin de les observer en situation, ce qui modifie le regard porté sur « *les instruments, mais aussi le regard sur l'interprétation ; les significations, le sens et le collectif* » [LORINO, P., 2006, p.67].

Considérant que la communication constitue l'essence de l'interaction, il est indispensable de se munir d'une théorie permettant, à travers l'analyse d'interactions langagières, de mettre en

lumière non seulement l'existence de phénomène *d'intelligence collective* mais également leur *processus de construction* au gré des interactions entre opérateurs d'entreprises partenaires. Une telle théorie de la communication doit également prendre en compte le rôle des objets, des artefacts, toujours porteurs de discours et influençant toutes pratiques humaines, certes en les *contraignant* mais également en les *habilitant*, en servant de véritables supports d'échange.

Alors que beaucoup de travaux ont été consacrés aux phénomènes de « *vigilance collective* » et de « *cognition distribuée* », très peu ont exploré les mécanismes communicationnels par lesquelles ces phénomènes peuvent être construits et accomplis à travers le langage. HUTCHINS [1994] qui décrit longuement le déroulement des interactions dans le cockpit de l'avion, ne s'arrête pas réellement sur les mécanismes de conversation par lesquelles les individus contribuent au système de cognition distribuée. Il se centre davantage sur le substrat technique du système pour montrer comment la cognition peut être déléguée aux technologies alors pourvues du statut d'actant. De la même manière, WEICK et ROBERTS [1993] n'analysent jamais les interactions, en situations *naturelles*, des membres de l'équipe. Leur étude consiste principalement en l'illustration de leur modèle de « *vigilance collective* » en utilisant des données ethnographiques secondaires. Bien que cela n'enlève rien à la pertinence de leur étude, il reste toutefois à montrer comment les conversations permettent de construire cette forme collective d'intelligence lors de situations réelles de travail. Les travaux de COOREN [1999, 2000, 2004] sur lesquels nous revenons en détail plus bas, fournissent les éléments théoriques nécessaires à la compréhension d'une telle dynamique de construction.
Pour cela, une importante différence doit être faite entre des phénomènes de cognition *partagée* et *distribuée*. Pour se coordonner, les individus n'ont pas nécessairement besoin de *partager* les mêmes connaissances et les mêmes informations pour agir ensemble. Ce qui est, en revanche, davantage requis est une *distribution* des informations et des connaissances parmi les participants, attentionnés et vigilants, de telle sorte que les individus soient capables ensemble de trouver une solution au problème qui se pose ou de prendre une décision collectivement. Entre individus, la distribution des informations et des connaissances amène à considérer que la coordination entre opérateurs relève davantage de la capacité des individus à mettre en mots leurs possibles différences de points de vue plutôt que sur la recherche d'éléments parfaitement partagés entre ces derniers [GRAY, B., et al., 1985]. Dans un article ultérieur, ces mêmes auteurs [DONNELLON, A., et al., 1986] ont prolongé leurs travaux sur le lien entre l'action collective et les représentations collectives en se demandant quel était le

niveau nécessaire de représentation partagée entre les acteurs d'un collectif pour produire une action commune ? La réponse est particulièrement intéressante pour notre objet. Selon ces trois auteurs, l'action organisée peut se déployer en dépit de différences dans les représentations que les individus qui co-agissent se font de cette action. Cela sera possible à condition néanmoins que les individus s'accordent sur les mécanismes partagés de communication qui permettent la construction de l'action à partir d'une confrontation des positions de chacun, de leur « *equifinal meanings* », qui sont des interprétations différentes d'un même phénomène ayant des implications comportementales identiques, c'est-à-dire conduisant à une même action acceptée par tous. Ces auteurs mettent finalement en avant le rôle central joué par la dynamique communicationnelle des acteurs. Il doit alors être possible de montrer les mécanismes communicationnels jouant ce rôle coordinateur. Une démarche discursive de mise en lumière d'une intelligence collective s'intéresse à l'usage de la parole par et parmi les individus, et évite ainsi toute tentative d'évaluation de convergence des représentations entre les individus. On s'intéresse aux pratiques linguistiques observables et à leurs effets sur les actions et les relations [HARDY, C., et al., 2005]. Dans l'analyse des conversations, il s'agira alors de montrer : (a) en quoi informations et connaissances sont distribuées parmi les participants (acteurs et actants) ; (b) comment la subordination des différentes contributions résultant de la distribution des informations et des connaissances peut être vue comme la construction d'une intelligence collective [COOREN, F., 2004] ; (c) comment les interactions passées mais aussi les règles et les consignes réalisées dans des lieux différents et à des moments antérieurs, peuvent se retrouver dans des interactions locales ; (d) quelles sont les constructions observables de ce processus ? Comment cette intelligence collective se matérialise-t-elle dans l'action ? ; (e) et enfin, comment soutenir son développement ?

* * * * *

Afin de problématiser le fondement de *l'organizing*, il nous faut disposer d'une véritable théorie de la communication (2.1.3.). Toutefois, avant d'entrer en détail dans la dimension organisante de la communication à l'aide des travaux de COOREN [2000], une introduction aux approches communicationnelles de la coordination dans le travail est proposée (2.1.2.).

2.1.2. Coordination et Communication

Avant de développer l'une des premières études empiriques s'intéressant au rôle fondamental du langage dans le fonctionnement des entreprises [BODEN, D., 1994], deux formes de communication provenant d'horizons différents doivent être différenciées.

2.1.2.1. Communication instrumentale et communication représentationnelle

Deux types de communication sont distingués : la communication instrumentale et la communication interactionniste ou représentationnelle [GIORDANO, Y., 1994, GIRIN, J., 2001, WINKIN, Y., 1981]. Le tableau suivant reprend cette distinction :

Tableau 2 : Deux versions de la communication [GIORDANO, Y., 1994, p.52]

	Vision instrumentale	**Vision interactionniste**
Principe	Émetteur --) récepteur *(sujet) (cible)*	Acteur (--) acteur *(sujet) (sujet)*
Attitude	Instrumentale *mécaniste, de maîtrise*	Négociatrice *identitaire*
Schéma implicite	Modèles techniques	Modèle interlocutoire
Métaphore	Des bulles et des canaux	L'orchestre
Accent sur	Le canal Le médium	Le processus de construction de sens en commun
Présupposé	Le sens du message est indépendant de l'interaction	Le sens naît de l'interaction (relation et contexte)
Signification	Contenue dans le message tout entier	Ambiguïté/multivalente Fonction de la relation et du contexte

Dans le premier cas, on considère que le modèle ferroviaire ou télégraphique, associé au modèle de SHANNON et WEAVER [1949], ne constitue qu'une manière d'envisager la communication, donnant la priorité aux moyens de transmission, plutôt qu'au processus de mise en commun. Dans la vision de SHANNON, c'est le médium communicationnel qui possède un statut premier par rapport aux acteurs. La clé de voûte de sa théorie est le concept d'information. Toutefois, il ne s'agit pas d'information au sens de nouvelle ou de renseignement. Dans la théorie originale proposée par SHANNON, il s'agit initialement d'une grandeur statistique abstraite qualifiant le message indépendamment de sa signification. WINKIN [1981] oppose à cette vision télégraphique de la communication, une conception orchestrale, appelée par d'autres « *interactionniste* » [GIORDANO, Y., 1994, GIORDANO, Y. et GIROUX, N., 1998], ou « *représentationnelle* » [COOREN, F., 2004, DETCHESSAHAR, M., 2003]. Longtemps la vision mécaniste a exercé ses droits, relativement tempérée par la communication interactionniste lorsque ses excès l'affaiblissaient. « *Un peu de fête, de communauté en fusion venait atténuer la froideur du légalisme bureaucratique* », considère SFEZ [1991, p.88] ironiquement, mais de manière tout

à fait significative. Il est à ce titre intéressant de constater que nombre de travaux en sciences de gestion étudiant l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la réalisation du travail, « *font trop souvent comme si le sens de l'information était donné, et que les principaux problèmes relevaient du formatage et de la pédagogie* » [ROWE, F., 1997, p.24]. Ces transferts d'informations sont sous-tendus par des règles d'interprétation obligatoirement partagées par tous. Dès lors, il n'est pas surprenant de constater qu'un grand nombre de travaux étudiant le développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises et/ou dans les relations interfirmes associent le plus souvent le besoin de communication des entreprises à ces technologies servant uniquement de transfert d'information et non de communication comme on peut l'entendre à la lecture des travaux sur « *la nouvelle communication* » [WINKIN, Y., 1981] dans laquelle la veine interactionniste et représentationnelle des travaux présentés ci-dessous s'inscrivent.

Toutefois, il ne s'agit pas tant de considérer qu'une forme conceptuelle de la communication est supérieure, au sens de plus efficace, à une autre dans le cadre du travail, mais plutôt, comme nous y invitent GIORDANO, GIROUX et TAYLOR [GIORDANO, Y., 1994, GIORDANO, Y. et GIROUX, N., 1998, GIROUX, N., 1993, GIROUX, N. et TAYLOR, J.R., 1995], de comprendre le rôle de chacune de ces formes dans la réalisation du travail en fonction des situations dans lesquelles se trouvent les participants. Il est possible de parler d'une tension entre ces deux formes de communication. S'intéressant au lien entre la communication et le changement, GIORDANO et GIROUX [1998] reprennent cette distinction pour proposer et analyser deux conceptions de la conduite du changement. La première, s'inspirant du modèle télégraphique, est l'apanage des directions générales. Il s'agit de *communiquer* le changement. Les auteurs parlent de *monologue* pour décrire ce processus de changement. Dans la seconde conception, la communication est constitutive du changement, c'est-à-dire que « *le changement se construit au travers de la communication* » [GIORDANO, Y. et GIROUX, N., 1998, p.139]. Cette perspective s'inspire des réflexions issues du « *tournant linguistique* » en sciences sociales qui ont développé une vision processuelle de l'action collective. Les auteurs concluent que si d'un point de vue théorique et épistémologique les conceptions de la conduite du changement sont tout à fait incompatibles, en pratique une telle vision doit être plus mesurée. En effet, si la conception monologique est davantage valorisée par les dirigeants, les deux auteurs pensent que les applications de la conception dialogique se développent. « *Dans les organisations qui deviennent plus qualifiantes, éclatées, en réseau, le dialogue pourrait devenir le mode privilégié pour l'amélioration continue des pratiques. Le monologue serait alors réservé aux moments de*

changement plus dramatiques » [GIORDANO, Y. et GIROUX, N., 1998, p.149]. Dans la vision interactionniste, ou représentationnelle, les comportements quotidiens, en lien avec les perceptions de ce que nous croyons être la réalité, sont façonnés et influencés par les interactions et les pratiques discursives dans lesquelles les individus s'engagent et auxquelles ils s'exposent [BERGER, P. et LUCKMAN, T., 1966, SEARLE, J., 1996]. S'appuyant sur cette conception du langage, un nombre croissant de chercheurs a développé un axe de recherche étudiant le travail dans sa dimension langagière.

2.1.2.2. La communication, la dimension oubliée

Depuis quelques années maintenant, la littérature anglo-saxonne propose un nombre important et toujours croissant de travaux traitant de la communication comme une forme de coordination essentielle dans les organisations [BODEN, D., 1994, BOJE, D.M., 1991, GRANT, D., et al., 2004, QUINN, R.W. et DUTTON, J.E., 2005]. Plutôt que de considérer les organisations comme une « *chose* » qui existerait indépendamment du langage, les chercheurs de cette approche considèrent les organisations justement comme un produit des conversations.

BODEN [1994], dans son ouvrage « *The Business of Talk* », propose une approche en droite ligne avec les travaux en ethnométhodologie ainsi qu'en analyse communicationnelle[24] de la relation entre le langage et la structure sociale. L'organisation est vue comme un processus de structuration dont l'élément central est le langage. Il s'agit à notre connaissance de la première étude empirique, ancrée théoriquement, offrant une description de la manière dont les conversations organisationnelles quotidiennes structurent l'organisation et inversement. Elle est en cela en droite ligne avec les travaux de GIDDENS [1984] pour qui les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents. Selon le principe de dualité du structurel développé par GIDDENS, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent. On retrouve chez BODEN ces pratiques et ces activités sous la forme des conversations des individus. Pour BODEN, la notion de « *co-présence* », développée par GOFFMAN [1974], est un élément fondamental de la vie sociale : la co-

[24] En guise d'introduction, elle écrit : "*it is my hope that with a book such as the present offering, Harold GARFINKEL's considerable insights into the organization of experience and Harvey SACKS's command of the details of interaction will now reach a wider audience*"

présence rend les personnes exceptionnellement accessibles et disponibles aux autres[25]. La co-présence implique nécessairement des conversations considérées comme l'unité à partir de laquelle l'organisation tout entière est construite et surtout unifiée. En centrant son analyse sur les interactions langagières, elle inverse la méthode d'analyse privilégiant l'étude de la structure sociale très développée en sociologie et tente alors de lier ces deux approches. En s'appuyant sur les travaux de GIDDENS [1984], elle entend ainsi connecter le « *micro* » et le « *macro* » à l'aide du concept de « *laminage* ». Pour BODEN, il n'y a pas à faire de différence entre le micro et le macro. Le monde est un, unique et entier. Le plus infime moment d'interaction contient en lui l'essence de la société et inversement[26]. BODEN développe une vision des institutions comme le produit de l'activité discursive des individus influençant leurs actions. Comme TAYLOR et VAN EMERY [2000, p.13, notre traduction] l'expliquent : « *parmi les contributions imaginatives de BODEN (basées sur une suggestion de Goffman, 1974), on trouve le concept de laminage des conversations, par lequel elle entend l'entrelacement d'interactions localement réalisées établissant une structure faisant de l'organisation un tout* »[27]. Le terme « *laminage* » implique que les conversations locales s'imbriquent les unes dans les autres pour former un Tout (l'organisation, la structure) relativement cohérent et peu problématique. Ce processus se réalise « *pièce par pièce, moment par moment, étape par étape et niveau par niveau, les décisions sont discutées, débattues, diffusées et finalement résolues* » [28] [BODEN, D., 1994, p.178, notre traduction]. Le concept de laminage emprunte explicitement aux travaux de GIDDENS [1984] dans lesquelles les interactions produisent la structure qui en retour vient contraindre les interactions. Mais BODEN propose et développe un point peu abordé directement par GIDDENS : l'idée que la structure n'est pas qu'une construction sociale mais une construction sociale construite, fondée sur des conversations elles-mêmes tournées vers

[25] "*co-presence render persons uniquely accessible, available and subject to one another"* GOFFMAN cité par [OSWICK, C. et RICHARDS, D., 2004]

[26] "*the tiniest local moment of human intercourse contains within and through it the essence of society, and vice versa*" [BODEN, 1994, p.5]

[27] "A*mong BODEN's imaginative contributions (based on a suggestion of Goffman, 1974) is the concept of lamination of conversations, by which she means the interlacing of many locally realized interactions episodes into a pattern that knits together the organization as a whole.*" [TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000, p.13]

[28] "*Piece by piece, moment by moment, stage by stage and level by level, decisions are discussed, debated, diffused and ultimately resolved*" [BODEN, 1994, p.178]

l'action. La figure suivante décrit le rôle central joué par les conversations dans la construction de la structure sociale de toute organisation.

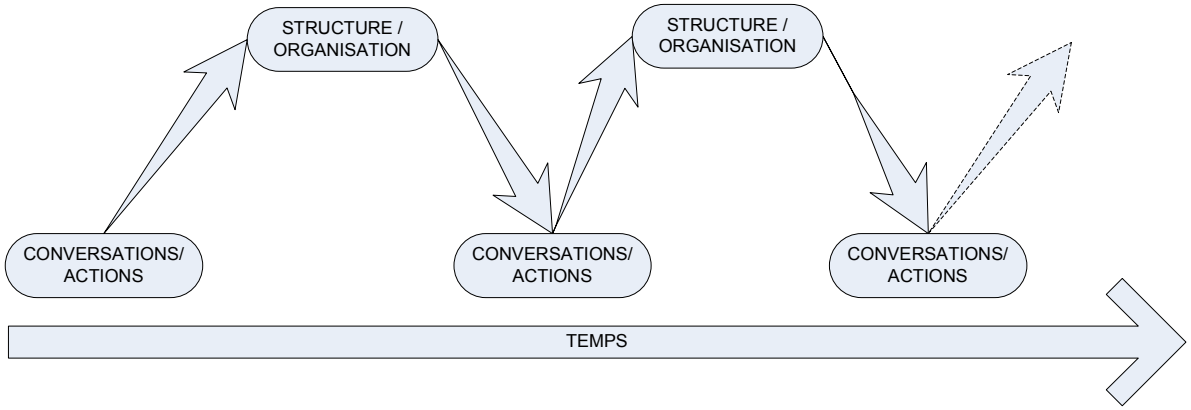


Figure 1 : La relation conversations/structure chez BODEN

Si les conversations des individus participent à la construction de la structure de l'organisation, cette dernière fournit en contrepartie un cadre pour l'action sans lequel les individus ne peuvent agir mais qui vient également contraindre le champ des possibles. En cela, la structure *habilite* et *contraint* les acteurs. En influençant ainsi les comportements, la structure implique l'existence de sanctions. Les individus qui n'agiront pas selon les codes seront sanctionnés. Du point de vue empirique, BODEN s'est particulièrement intéressée aux rôles des réunions comme mécanisme essentiel de construction de l'organisation et de ses modes de réalisation des activités quotidiennes. Lors de telles interactions, l'analyse des tours de paroles (« *turn-taking* ») permet ainsi d'analyser les opportunités saisies ou non par les individus pour poser des questions, solliciter des conseils, clarifier des situations problématiques, négocier des accords ou encore résoudre des problèmes voire les créer, mais également d'atteindre l'essentiel à savoir la compréhension continue qui fait que la vie sociale fonctionne[29].

En conclusion de son livre, BODEN expose sa vision du « *bureau du futur* » [BODEN, D., 1994, p.209-214], en réalité déjà effective dans un certain nombre de nos entreprises, faisant de la compétence relationnelle/communicationnelle de la firme et des employés une condition de leur survie. Selon elle, les salariés à tous niveaux vont être affectés par une accélération de l'environnement du travail au sein duquel ils évoluent. Cette intensification ne consistera pas

[29] "*The turn taking system is also a turn-making opportunity for asking questions, soliciting advice, clarifying issues, expounding opinions, developing projects, negotiating agreements, resolving conflicts (and even creating them) and, in the broadest sense, achieving the essential, ongoing understandings that make social life work*" [BODEN, 1994, p.73].

simplement dans le développement de technologies complexes mais par des besoins de communications interpersonnelles[30]. L'organisation des lieux de travail devra alors promouvoir ces interactions qui favorisent la construction de compréhension commune et l'innovation à travers la discussion. Les employés ne possédant pas ces nouvelles aptitudes à communiquer, indispensables au travail de demain, seront déconsidérés [BODEN, D., 1994, p.212]. Elle est d'ailleurs rejointe ici par WOODILLA [1998] qui milite pour une plus grande prise en compte des « *workplace conversations* » afin de rendre le travail plus efficace. Cet auteur attire notre attention sur les potentielles conséquences négatives pour la performance des entreprises si ces dernières n'accordent pas un espace conversationnel suffisant à tous ses membres afin qu'ils puissent repenser les manières traditionnelles de travailler et en proposer de nouvelles plus adaptées.

Limites de l'approche proposée par BODEN

Les travaux de BODEN possèdent de grandes qualités notamment dans la manière dont ils démontrent le rôle central de la parole dans la structuration des organisations. Pour autant, certains émettent des reproches identiques à ceux que l'on peut relever à l'encontre des travaux issus de la pure analyse conversationnelle (« *Conversation Analysis* »). Ces travaux seraient trop focalisés sur le langage, trop micro pour constituer une véritable source d'information pour l'étude des organisations [lire notamment LETICHE, H., 2004]. Chez BODEN, rien ne semble alors exister en dehors du langage et tout vient de lui et est dans lui. Si une telle critique se doit d'être soulevée et peut en partie se comprendre et s'expliquer par le caractère particulièrement symbolique de la vision exposée par BODEN [1994]. C'est cependant oublier que si ses travaux se revendiquent de l'ethnométhodologie, ils s'inspirent également de la sociologie (avec GIDDENS en particulier) ainsi que de plusieurs auteurs en théories des organisations (WEICK, MARCH pour ne citer qu'eux), ce qui rend possible à BODEN l'étude en profondeur de la construction de l'organisation en montrant comment les conversations locales s'agrègent pour former une cohérence univoque. Ce dernier point fait d'ailleurs l'objet d'une critique plus pertinente à nos yeux. La focalisation sur une conversation tend à en omettre d'autres, participant chacune à la construction de l'organisation. Comment est-il alors possible de considérer qu'un discours *univoque* puisse se

[30] "*Workers at every level will be affected by a speed-up, interactive work environment that will be not simply technologically complex but interpersonally demanding*" [BODEN, D., 1994, p.211]

construire [BOJE, D.M., 1995, COOREN, F. et TAYLOR, J.R., 2006, LETICHE, H., 2004, OSWICK, C. et RICHARDS, D., 2004] ? BOJE [1991, 1995], qui s'intéresse au rôle organisationnel des conversations, met en avant l'existence d'une multitude d'interprétations d'un même phénomène, à travers de qu'il appelle les « *storytelling organizations* » [BOJE, D.M., 1991]. Dans un article plus récent, BOJE [1995] utilise la métaphore de la pièce de théâtre TAMARA pour montrer que les conversations créent une coexistence de différentes narrations. TAMARA n'est pas comme toutes les pièces de théâtre dans lesquelles les spectateurs construisent individuellement une interprétation du texte qui est joué sous leurs yeux. BOJE [1995, p.999] explique :

> « *Plutôt que de rester statiques, en regardant une scène unique, les spectateurs se divisent en petits groupes qui poursuivent les personnages d'une pièce à l'autre, d'un étage à l'autre, qui rentrent même dans des chambres, cuisines et autres pièces, pour poursuivre et pour co-créer les histoires qui les intéressent le plus. S'il y a une douzaine de scènes et une douzaine de personnes qui racontent l'histoire, le nombre d'intrigues que les spectateurs pourraient créer en poursuivant les discours errants de Tamara est de '12 au facteur 12' (c'est-à-dire 479 001 600 histoires).* » [31] [BOJE, D.M., 1995, p.999]

Cette métaphore montre que l'organisation comprend une multitude de conversations concurrentes. Cependant, et à la différence de BODEN, BOJE considère que les contraintes spatiales et temporelles rendent difficiles l'établissement d'un discours univoque permettant de maintenir un certain niveau de contrôle sur les individus. Adapté à l'étude des relations interorganisationnelles, cela signifie qu'une organisation ne possède pas nécessairement une seule et unique manière de fonctionner, mais potentiellement une multitude, construite au gré des interactions toujours uniques avec chacun des clients. Par ailleurs, BODEN tend également à écarter le rôle des éléments physiques (espace de travail, outils de gestion et de management) présents dans toute organisation et structurant également l'organisation. Enfin, BODEN a tendance à centrer son analyse sur les interactions formelles particulièrement visibles comme les réunions stratégiques, les briefings et débriefings, etc. et de supposer que la part la plus importante du travail est réalisée dans ces moments-là [OSWICK, C. et

[31] "*instead of remaining stationary, viewing a single stage, the audience fragments into small groups that chase characters from one room to the next, from on floor to the next, even going into bedrooms, kitchens and others chambers to chase and co-create the stories that interest then the most. If there are a dozen stages and dozen storytellers, the number of story lines an audience could trace as it chases the wandering discourses of Tamara is 12 factorial [which means that there are 479,001,600 stories]*" [BOJE, D.M., 1995, p.999]

RICHARDS, D., 2004, p.114]. Elle laisse alors de côté le rôle des interactions *a priori* plus « *banales* », dans la construction d'une mode de comportement commun, pourtant à l'origine des travaux de l'ethnométhodologie.

* * * * *

Les auteurs de ce courant de recherche, en lien avec la perspective ethnométhodologique, considèrent l'activité conversationnelle comme un phénomène autonome et abstrait, tendant potentiellement à occulter son caractère situé et matériel et ainsi privilégier les (micro) productions verbales [LETICHE, H., 2004, VIRGILI, S., 2002], sans possibilité de saisir le global. On ne prend pas suffisamment en compte dans l'analyse, le substrat technique dans lequel s'inscrit tout dialogue laissant ainsi de côté l'une des dimensions essentielles de toutes organisations [GIROUX, N., 1993, MOISDON, J.-C., 1997]. Pour finir, il est également possible de reprocher à ces travaux le manque de mise en perspectives organisationnelles et managériales (et de savoirs actionnables), relativement aux transformations récentes du monde du travail : mondialisation, réduction des délais, impératifs de qualité, etc.

Proposition 6 :

Étudier l'organisation à travers le rôle de la parole nécessite de se munir d'une théorie de la communication appropriée permettant de comprendre sa dimension organisante, pas seulement dans une perspective « *bottom-up* » ou « *top-down* », mais davantage dans une approche en termes de tension entre ces deux perspectives. Nous trouvons dans les travaux de TAYLOR [1993b, TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000] et de ses collègues comme COOREN [1999, 2000, 2004], des éléments permettant une telle perspective.

Il ne s'agit pas de considérer que la communication intersubjective aurait intégralement supplanté la communication analogue au code, celle résultant de règles prescriptives. Nous pensons plutôt qu'il résulte de ces transformations du travail une *coexistence des modes de communication* dans un même lieu, une même situation, pouvant être tout à fait bénéfique pour l'entreprise [GIORDANO, Y., 1994]. L'objectif est alors de les identifier et de montrer ce qui fait la valeur ajoutée, le rôle et la fonction de la communication intersubjective dans la réalisation du travail afin de comprendre les difficultés qu'elle pose et de pouvoir la manager. La grille de lecture proposée dans le point suivant doit nous aider dans ce projet, en mettant en exergue la dimension organisante et structurante de la communication permettant de comprendre la construction d'une intelligence collective.

2.1.3. Une théorie de la communication pour comprendre la chair de l'interaction

Pour comprendre le fonctionnement des relations interorganisationnelles, il est nécessaire de se munir d'un modèle qui redonne la primauté à la communication en étant capable de décrire les processus de création de connaissances participant à la construction d'une réalité organisationnelle et prenant en considération le rôle des objets physiques et symboliques dans le déroulement des interactions. Un ensemble de travaux en communication organisationnelle et en sciences de gestion développe une représentation communicationnelle de l'organisation, alors conçue comme un lieu de pratiques langagières [GIROUX, N., 1999, TAYLOR, J.R., 1993a, 1993b]. L'organisation y est envisagée comme « *une communauté discursive* » [TAYLOR, J.R., 1993b] opérant selon deux modalités : la *conversation* et le *texte*. Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces deux notions.

Tableau 3 : La conversation et le texte [adapté de VIRGILI, S., 2002]

	La conversation	**Le texte**
Objectif	La régulation de l'organisation au quotidien	La projection de l'organisation dans le temps et l'espace
	Une chaîne d'interactions langagières quotidiennes et variées, souvent contradictoires.	Une configuration signifiante dépassant la polyphonie des conversations quotidiennes.
C'est le lieu …	D'élaboration, d'arrangements entre acteurs en situation de travail, de leur identité, et de pouvoirs	D'inspiration d'une logique dominante permettant d'orienter l'organisation en lui donnant un cadre d'action
	2 niveaux d'organisations : le collectif humain et les communautés de pratiques	2 niveaux d'organisation : l'entité (personne juridique et symbolique) et le système (l'agencement de ressources).
Comprend :	Des traces écrites et orales :	
	- Orales : discussion de travail, conversations, réunions - Écrites : mémos, rapports….	- Orales : discours des dirigeants, annonces officielles, …. - Écrites : énoncés de missions, organigramme …
Met en avant	Le caractère mouvant de l'organisation (écho aux approches interprétatives)	Le caractère stable de l'organisation (écho aux approches fonctionnalistes)
Ancrage théorie	Garfinkel, Sacks, Schegloff / Austin, Searle	Foucault, Derrida / Greimas

La *conversation* est définie comme l'activité langagière (discussions, rapport, mémos, réunions, outils …) par laquelle les individus interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions au niveau micro. Le *texte* est lui composé de traces orales ou écrites et constitue l'explication qui permet d'agir et de réduire l'équivoque (l'ambiguïté). C'est la représentation de l'organisation que l'on retrouve à un niveau macro. La conversation est de l'ordre de l'éphémère, révélant la réalité diversifiée de l'organisation et son caractère toujours changeant, émergeant. Le texte vise à stabiliser l'organisation, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification partagée [GIROUX, N. et TAYLOR,

J.R., 1995]. Ces deux modalités sont en tension : c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé (processus de textualisation) le texte qui vient à son tour contraindre la conversation (processus d'actualisation). Le discours est entendu comme un ensemble structuré de textes significatifs. Le schéma suivant illustre ces mécanismes et propose une carte des sources de textualité (le domaine de l'intertextualité).

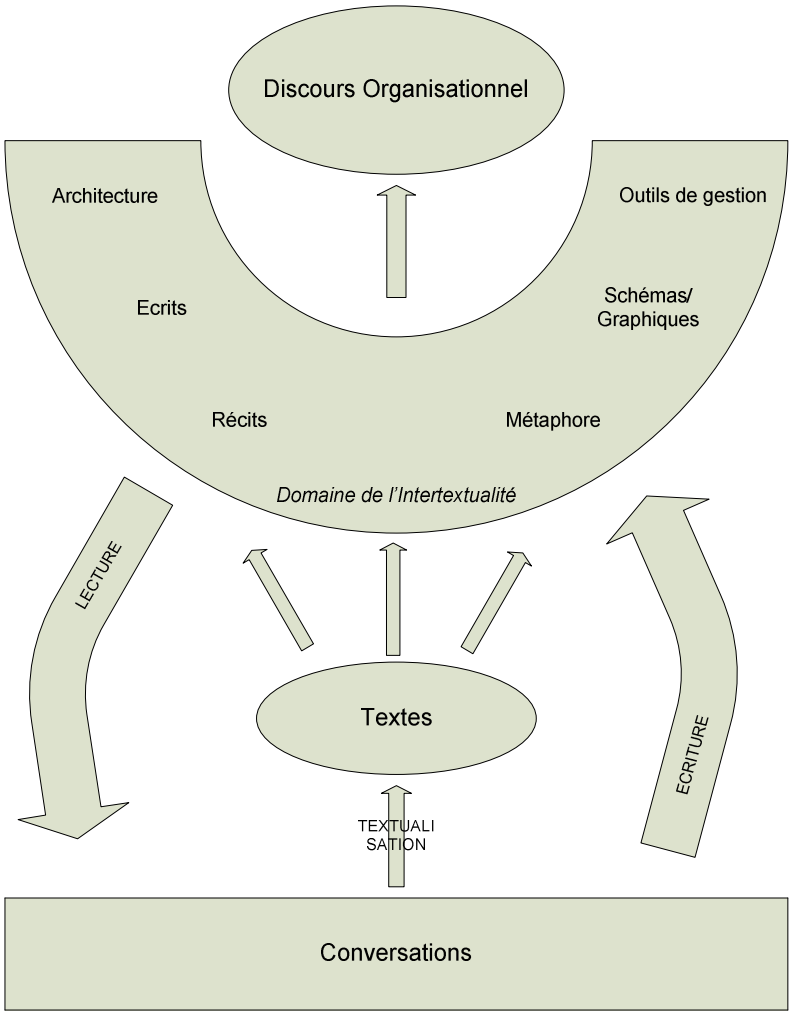


Figure 2 : La relation Conversations/Textes et domaine de l'intertextualité dans la théorie de TAYLOR [d'après DETCHESSAHAR, M. et JOURNÉ, B., 2007, p.81]

Dans cette approche, les auteurs ne s'intéressent pas tant à la manière dont les individus échangent des informations et des connaissances, mais à comment collectivement et de manière interactionnelle ils construisent des connaissances pour agir ensemble [COOREN, F., 2004, TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000], connaissances qui sont potentiellement réactualisées lors de chaque nouvelle interaction. Au cœur de ce processus de construction se trouve le principe de *coorientation* de la communication [TAYLOR, J.R., 2006, TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000, chapitre 2, p.33-68]. Les circonstances d'une situation font

appel aux savoirs antérieurs des individus, à travers un processus de cadrage. La construction des connaissances provient de la mise en mot, de l'énonciation de phrases provenant elles-mêmes du processus de cadrage résultant de savoirs antérieurs. Les savoirs des individus et du groupe sont donc générés et mis à jour selon un phénomène continu. Les participants à la conversation construisent ainsi non pas une argumentation logique, ou rationnelle au sens de l'économie classique, mais *pratique* tournée vers autrui et vers la *coorientation* des actions de chacun.

Certains chercheurs se sont intéressés au rôle du langage dans le fonctionnement des relations interorganisationnelles [HARDY, C., et al., 2005, HARDY, C., et al., 2003]. Pour ces auteurs, ce qui pose problème dans la collaboration interfirmes, ce n'est pas tant la coopération ou l'innovation pouvant être atteinte que la rencontre des intérêts de chacun. Pour ces auteurs, si le marché ou la hiérarchie sont bien présents dans toutes collaborations, ils n'opèrent pas directement dans la collaboration elle-même. Dès lors, la collaboration effective dépendra des relations de chacun des acteurs participants, négociées tout au long de la vie de la collaboration. C'est pourquoi les auteurs considèrent que toute collaboration repose sur des processus communicationnels continus entre les individus agissant alors à la fois comme membres de la collaboration et membres des organisations auxquelles ils appartiennent et devant lesquelles ils doivent répondre[32]. Les conversations entre les individus, ancrées dans des discours plus larges, vont alors produire des *ressources discursives* participant à la construction d'une identité collective devant améliorer la collaboration. Chez ces auteurs, l'efficacité de la collaboration trouve son origine dans la construction, à travers la communication, d'une identité collective, issues des interactions antérieures et qui structureront celles à venir. Sa construction nécessite de redonner la primauté à la communication interpersonnelle entre les différents acteurs de l'organisation et de la relation de coopération.

Les principaux éléments des travaux de COOREN [1999, 2000, COOREN, F. et SANDERS, R.E., 2002, TAYLOR, J.R. et COOREN, F., 1997][33] sont présentés ci-dessous. Celui-ci, en

[32] "*[…] collaboration represents a complex set of ongoing communicative processes among individuals who acts as members of both the collaboration and of the separate organizational hierarchies to which they are accountable*" [HARDY, C., et al., 2005, p.58].

[33] Nous nous aidons pour cela des travaux de [QUINN, R.W. et DUTTON, J.E., 2005], notamment pour le cadre générale de la présentation de la théorie de COOREN [2000].

prolongeant les travaux de TAYLOR [1993b], propose une *théorie de la dimension organisante ou structurante de la communication*. Ce détour en profondeur par les travaux de COOREN participe à l'ouverture de la boîte noire de la coordination interentreprises, à découvrir cette quasi-rente relationnelle basée sur quelque chose qui se crée spécifiquement dans la coopération au quotidien, et qui n'appartient qu'à elle et pas à l'une ou l'autre des entreprises, appelée selon les auteurs compétences collectives ou intelligence collective, et qui se construit dans l'interaction communicationnelle.

2.1.3.1. Des fondements issus de la pragmatique et de l'approche sémio-narrative

COOREN soutient que la coordination est un processus d'utilisation d'actes de langage de manière à imposer des structures narratives à des situations, dans le but de construire le sens de ces situations. Pour l'auteur, l'organisation émerge de la communication non pas parce que les individus partagent une compréhension mutuelle de leurs expériences intersubjectives mais parce qu'ils partagent un monde objectif de nature discursive et matérielle. Ce monde d'objets, qui leur est extérieur, est pourtant le résultat de leurs actions. Cette théorie exploite et intègre les forces de *la théorie des actes du langage* [AUSTIN, J.L., 1991, SEARLE, J., 1996] ainsi que celle de la *théorie socio-narrative* [GREIMAS, A.J., 1976, 1983] pour expliquer comment la communication coordonne les actions de chacun. Pour cela, il faut comprendre ce que COOREN entend derrière ces deux notions : comment les actes de langage transfèrent des **objets discursifs** ? Et comment l'échange d'objets constitue des **narrations** ? Enfin, comment ces **formes de narration** aident les individus à **créer le sens** de leur situation ? L'idée que toute narration est encastrée dans d'autres narrations permet d'examiner le contexte et les textes des conversations. La théorie de COOREN permet également d'atteindre un équilibre intéressant entre subjectivisme et objectivisme. Si les individus interprètent les textes de manière indépendante, une fois créés, ces textes existent, et on peut s'y référer dans les situations futures. Ces textes contraignent et habilitent en même temps. Nous commençons par présenter la manière dont COOREN articule la théorie des actes de langage (2.3.3.1.) et la théorie narrative de GREIMAS (2.3.3.2.) pour montrer la dimension organisante, parce que structurante, de la communication.

Quand dire, c'est faire[34]

Que l'on puisse agir par le moyen du langage, l'idée n'est pas nouvelle. Mais c'est seulement dans la deuxième moitié de ce siècle que s'est édifiée sur cette base une véritable théorie pragmatique du langage : la théorie des actes de langage. Il est généralement admis que le livre d'AUSTIN [1991(1962)] constitue le véritable acte de naissance de cette théorie. AUSTIN y montre que le langage n'est pas seulement descriptif ; il est aussi « *performatif* », c'est-à-dire tourné vers la réalisation de quelque chose. Par l'acte de dire, on peut agir sur autrui, le faire agir ou faire, soi-même, une action. Les exemples classiques que l'auteur utilise sont : « *Je vous marie* », « *Je vous bénie* », « *Je vous parie 2 euros que…* », « *Je lègue ma montre à…* » On comprend donc que parler c'est agir. Ainsi, le langage ne décrit pas seulement des états du monde, il *crée* également de nouvelles situations structurant notre univers social.

Un acte de langage est une action formalisée linguistiquement créant une réalité sociale qui n'existait pas avant que l'acte de langage soit énoncé [AUSTIN, J.L., 1991, SEARLE, J., 1996]. Si COOREN accepte le fait que les actes de langage créent des réalités sociales, il s'oppose à l'idée selon laquelle les individus peuvent correctement interpréter *l'intention* du locuteur à partir des règles du langage. COOREN conçoit la communication non pas comme un « *tube* » qui transférerait le sens de l'émetteur vers le destinataire, mais comme un processus par lequel un émetteur créé un texte à partir duquel le destinataire va déduire le sens. En réalité, les actes de langage sont le fruit de multiples textes (incluant objets physiques, expressions non verbales, textes énoncés antérieurement, trajectoires des individus), ainsi que les textes du moment qui parlent au nom de l'émetteur, créant ainsi une ou plusieurs situations différentes qui pourront être congruentes ou non[35].

Les actes de langage se produisent lorsqu'une personne établit une équivalence entre ce qu'un texte dit et ce qu'un texte accomplit. Par exemple, Philippe demande à Paul : « *Paul, peux-tu venir me voir quand tu as une minute ?* ». Cet énoncé sera un acte de langage si Philippe et Paul interprètent (1) que Philippe a prononcé les paroles « *Paul, peux-tu venir me voir quand*

[34] Nous reprenons ici le titre de l'ouvrage d'AUSTIN « Quand dire c'est faire », Paris, Seuil qui marqua le début du tournant pragmatique.

[35] Cooren, 2000, p.87 : speech acts are "*the product of multiple texts that 'speak on behalf' of their producer, creating one or several different situations which may be congruent or may not*".

tu as une minute ? » (ce que dit le texte), et (2) que ce texte demandant à Paul de venir (ce que le texte accomplit). Alors, l'énoncé de Philippe devient un acte de langage prenant la forme : « *cet énoncé demande à Paul de se déplacer là où se trouve Philippe* ».

Les actes de langage créent de nouvelles réalités sociales à travers le processus par lequel une personne perçoit que l'on donne à un propos la forme d'un **objet discursif**. Un objet est un nom dans une phrase prépositionnelle qui peut renvoyer à une entité physique (une voiture), ou à une entité discursive (donc symbolique ; par exemple un rôle)[36]. En affirmant que les actes de langage transfèrent des objets discursifs, COOREN fournit un mécanisme pour expliquer comment les individus construisent, maintiennent et/ou re-coordonnent l'agencement des activités. Les objets physiques et discursifs que les individus possèdent, rencontrent et transfèrent dans leurs conversations sont des textes auxquels chacun peut se référer à tout moment. Les individus interprètent ces textes de manière à rendre possible et à contraindre les comportements éventuels de chacun des individus. Ainsi, les objets tels que des codes de logiciel, les positions que chacun tient, le contenu propositionnel, les objets institutionnels (utilisation d'un tableau ou d'une carte pour discuter), peuvent augmenter la probabilité de certains comportements, et peuvent donner aux individus des raisons de se comporter de manière similaire chaque fois qu'ils se réfèrent ou interagissent avec ces objets (ou textes). De nouveaux textes pourront réarranger à tout moment ces activités en transférant des objets discursifs faisant alors appel à de nouveaux accords sur les actions à mener. Le

[36] Selon COOREN [2000], les individus utilisent sept formes d'actes de langage donnant lieu à quatre types d'objets discursifs : **Assertif** : proposition qu'on affirme de manière péremptoire, catégorique. L'assertion est un acte de langage par lequel les individus interprètent que le contenu propositionnel (ce que veut dire la phrase) a été transféré, même si personne n'est informé. **Informatif** : sont des assertions qui ne donnent pas seulement un contenu propositionnel, mais aussi changent les réalités pour la personne à qui il est adressé. **Expressif** : acte de langage que les individus utilisent pour créer des objets de sanction qui ajoute ou retire de la valeur à quelqu'un ou de quelque chose. **Déclaratif** : actes de langage que les individus peuvent utiliser pour créer des objets institutionnels : les titres ou les positions altèrent les identités. La capacité à utiliser des déclaratifs pour créer des objets institutionnels nécessite un contexte approprié tel une relation d'autorité de manière à faire accepter par les autres que tel objet a été donné. **Expressif** et **déclaratif,** n'ont pas besoin d'être attribués à quelqu'un ou quelque chose en particulier pour être performatif. **Directif** : tenter d'obtenir quelque chose de quelqu'un : ordonner, demander à. Le locuteur entreprend par eux d'obtenir que l'auditeur fasse quelque chose. **Accréditif** : donner un pouvoir, une compétence à faire à quelqu'un. **Commissif** : consiste à engager le locuteur dans un cours d'action futur : promettre, faire le vœu de, s'engager à, jurer, garantir….. Ces trois formes d'objets discursifs ne peuvent se produire uniquement lorsque l'émetteur les attribue à quelqu'un ou à quelque chose. Cette limite existe, car les actes de langage impliquent de donner les objets modaux d'une *requête* (directif : tu dois faire), une *autorisation* (accréditif : tu peux faire) et une *garantie* (commissif : promesse, engagement), respectivement, qui n'ont pas de signification sans dimension attributive. Lorsqu'une directive est donnée, par exemple, s'il n'y a aucun sujet à qui cette directive est attribuée, alors personne (humain ou objet) n'accomplira cette directive, ou la refusera. Ainsi la théorie de COOREN, suppose que les objets transférés impliquent des actions ultérieures soit parce que quelqu'un est dirigé (orienté), s'est engagé à, ou est capable de.

processus de transfert des objets discursifs peut être difficile. Lorsque vous (le principal) demander à quelqu'un (l'agent) de faire quelque chose, vous lui « *ordonnez* » en quelque sorte d'agir de telle ou telle manière. Dans la théorie, vous lui « *donnez* » un ordre. Si vous acceptez de faire quelque chose pour quelqu'un, vous lui « *donnez* » votre accord. Si vous promettez à quelqu'un de faire quelque chose pour lui, vous « *donnez* » votre parole. Quand vous informez quelqu'un à propos de quelque chose, vous lui « *donnez* » une information. Quand vous félicitez quelqu'un, vous lui « *donnez* » des compliments, et ainsi de suite. Mais les actes de langage ne sont pas toujours accomplis et interprétés très clairement. Une fois les actes de langage produits, le producteur, le destinataire et les autres participants doivent interpréter leurs significations **individuellement**. Ceux qui interprètent sont souvent capables de déduire la « *vraie* » intention de l'émetteur (si une vraie intention existe) grâce aux autres *textes* disponibles. Pour autant différentes interprétations sont toujours possibles. Nous ne savons jamais si le destinataire a interprété l'acte de langage de la même manière que l'émetteur [COOREN, F., 2000].

Toutes les interactions verbales, toutes ces manières de dire et de faire vont ainsi structurer en profondeur le travail de ces opérateurs qui ont la charge du quotidien du fonctionnement des relations interorganisationnelles. Elles vont constituer le tissu coopératif sur lequel chacun pourra puiser pour gérer au mieux les tâches qui lui sont confiées.

Les schémas narratifs de GREIMAS

Les individus utilisent des actes de langage pour transférer des objets discursifs et transformer ainsi la réalité. La coordination est, selon COOREN, **un processus d'agencement des activités** (qui incluent les actes de langage et les actes physiques) entre les individus (et leurs instruments/outils) et à travers le temps. Ce processus se transforme en une **séquence** qui permettra aux individus d'accomplir leurs objectifs. Les **narrations** [GREIMAS, A.J., 1983] fournissent ces séquences d'actions. Les narrations sont des textes thématiques et séquencés, structurés par une tension entre le sujet, en tant que personnage principal de la narration, et l'objet, et dans lesquelles le sujet désire l'objet (par exemple : l'objectif de la conversation : trouver une solution à un problème). Cette tension – dans laquelle le sujet essaie d'atteindre son objectif – peut être trouvée dans tout discours significatif. En effet, cette tension rend les individus capables d'utiliser des narrations pour rendre les actions signifiantes et explique ainsi pourquoi les individus se comportent d'une certaine manière.

Les narrations se composent de quatre phases : manipulation, compétence, performance et sanction. Les individus utilisent cette structure pour construire le sens de la situation en l'imposant au *cours d'action* de l'expérience quotidienne. Les individus peuvent utiliser les narrations pour mettre entre parenthèses leur expérience, parce que les conversations les structurent de manière narrative en situations [COOREN, F., 2000], mais aussi parce que la structure universelle des narrations rend ces conversations faciles à comprendre [GREIMAS, A.J., 1976]. Ainsi, les individus conversent en utilisant des actes de langages et des actes physiques de manière à construire, à mettre en place des structures narratives. Sans structure pour séquencer les actions et sans textes pour doter la séquence de physicalité, il ne peut y avoir de coordination. Le schéma ci-dessous introduit les quatre phases de la structure narrative qui sont expliquées par la suite :

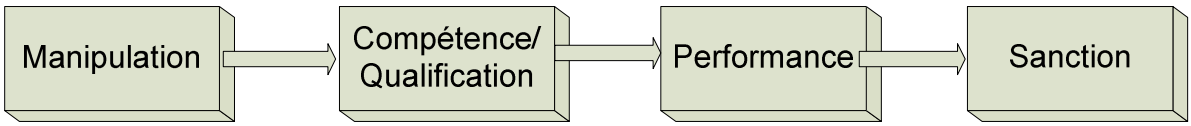


Figure 3 : les quatre phases des schémas narratifs [adapté de GROLEAU, C. et COOREN, F., 1999, p.132]

1. **Manipulation** : formation d'un objectif à atteindre et mobilisation d'un acteur. Le terme « manipulation » doit être entendu comme le fait de stimuler quelqu'un à agir. La phase de manipulation d'une narration commence souvent avec la paire de textes directifs et commissifs, donnant ainsi au sujet une raison pour atteindre l'objet [COOREN, F., 2000]. Cette phase fait suite à l'apparition d'une **défaillance** nécessitant d'entrer en relation avec quelqu'un. Cette manipulation crée un déséquilibre qui devra être résolu pour clore la narration (phase 4).

2. **Compétence** : une fois autrui engagé dans le schéma, alors commence la phase dite de compétence. Dans cette phase, le sujet rencontre des « **tests** » et reçoit des « **présents** » affectant la capacité du sujet à obtenir l'objet désiré (l'objectif de la conversation). La phase de compétence implique une série d'ajustements mutuels : les informatifs et les directifs afin d'échanger des informations. Ce sont les « **présents** » informatifs. Ces derniers « *testent* » également la capacité (les compétences) des individus à contribuer à la situation. Les narrations contiennent également des « sous-narrations » [COOREN, F., 2000]. Par exemple, chacune des paires directif-informatifs dans la phase de compétence peut être considérée comme une **sous-narration**. A l'intérieur de chaque sous-narration se

révèlent des actants spécifiques venant aider (servir de support à) ou bien constituant des obstacles dans l'atteinte de l'objectif principal. Ces actants seront aussi bien des individus jouant le rôle de support, que des objets plus ou moins sophistiqués. C'est véritablement durant cette phase que se constitue l'articulation hiérarchique (et donc coordinatrice) des différents schémas narratifs formant l'organisation. Que serait un film de James Bond sans les séquences centrales durant lesquelles Bond : reçoit des gadgets de la part de Q. ; élimine un nombre incalculable de « *bad guys* » ; séduit de jolies femmes qui l'aideront par la suite dans la réalisation de sa quête [GROLEAU, C. et COOREN, F., 1999, p.135] ? Ces séquences constituent plus de 90% de la narration ! C'est donc là que le manager peut et doit jouer un rôle. Il faut faire en sorte que les sous-narrations s'encastrent bien les unes dans les autres.

3. **Performance** : c'est la phase dans laquelle le sujet obtient l'objet désiré (arrive à une solution) ou y échoue. Dans cette phase de performance, des déclaratifs sont utilisés. Cette phase constitue la réalisation de l'action préparée par les deux premières sections. GROLEAU et COOREN [1999, p.133] précisent que la réalisation de l'action est soumise à la distribution des contraintes et des aptitudes des deux phases précédentes créant ainsi une structure permettant l'anticipation de la réalisation de la performance principale. Il s'agit donc d'intervenir sur ces phases précédentes de manière à augmenter les possibilités de succès.

4. **Sanctions** : symbolisé par l'emploi d'expressifs. Ceci restaure la « *dette* » que l'individu crée par exemple en demandant une explication à un collègue, marquant l'entrée dans la phase de manipulation. Une fois l'action principale réalisée, la réaction normale est d'évaluer ce que vient de produire le schéma narratif en entier. La sanction peut prendre différentes formes : remerciements, paiement, etc.

Pour GREIMAS, ce modèle constitue une véritable *modélisation du faire*. Ses schémas narratifs permettent de penser le caractère interdépendant de la connaissance et de l'action, ainsi que celui inévitablement situé de la connaissance. Toute conversation illustre la manière dont les narrations agissent comme des structures de l'échange, dans lesquelles les individus créent et éliminent les déséquilibres, et se transforment eux-mêmes (ainsi qu'autrui) en énonçant des actes de langage pouvant être interprétés pour transférer des objets discursifs. Elle illustre également le fait que des actes de langage spécifiques tendent à se produire à des

phases narratives spécifiques (la paire commissif-directif pour la phase de manipulation ; l'expressif dans la phase de sanction [COOREN, F., 2000]). Les actes de langage ne sont pas exclusifs à des phases particulières, ils sont juste davantage susceptibles de se produire dans ces phases. Pour autant, parce qu'ils ont plus de chance de se produire dans des phases spécifiques, ils coordonnent les activités en les agençant en une séquence particulière. Ainsi, les individus utilisent une structure d'enchaînement des narrations pour agencer leurs actes (de langage et physiques). Les individus peuvent ainsi juger de l'adéquation d'un acte spécifique au moment donné où ces actes se produisent dans une narration, relativement aux autres actes.

Finalement, les individus peuvent « raconter des histoires » (*tell stories*) à partir de n'importe quel point de vue (autres personnes absentes, objets) dans la narration, ce qui signifie qu'il existe au moins autant de sujets et de narrations potentiels qu'il y a de membres d'une organisation ou plus largement d'un collectif. Cependant, parce que les individus tendent à se focaliser seulement sur un sujet à la fois lorsque qu'ils racontent des histoires (tell stories), les autres personnages de l'histoire (les autres membres de l'organisation) doivent se soumettre à des rôles subordonnés [COOREN, F., 2000]. Ceci place le sujet dans une position de *pouvoir*, et produit ainsi de la hiérarchie en même temps que de la coordination. On accorde aux individus une certaine flexibilité dans leur interprétation de leurs rôles dans l'histoire (ou de l'histoire elle-même), mais il est important de relever que les chercheurs peuvent détecter le pouvoir en analysant qui est le sujet dans les récits racontés. Ainsi, une action est une transformation d'états grâce au rôle médiateur joué par un objet (discursif ou physique). Dès lors, une série d'actions peut être modélisée dans des schémas narratifs créant une figure hiérarchique structurant les échanges. La mission de toute organisation consiste alors à penser la distribution des contraintes et des capacités qui structurent *a priori* et *a posteriori* le comportement des acteurs et des actants.

Dans la dynamique de l'interaction, les styles langagiers utilisés par les participants sont importants [HARDY, C., et al., 2005].

Communication et styles langagiers

Les styles de langage (rythmes, intonation, style) dans lesquels les individus s'engagent, participent grandement à l'efficacité de l'interaction. Ils fournissent *l'énergie* nécessaire aux participants pour agir efficacement ensemble [HARDY, C., et al., 2005, QUINN, R.W. et

DUTTON, J.E., 2005]. L'énergie est définie comme le sentiment que quelqu'un possède la motivation et la capacité d'agir[37]. C'est finalement l'idée d'implication dans la réalisation du travail.

HARDY et *al.* [2005, p.68-72] distinguent le style *coopératif*, dans lequel les formats de la conversation illustrent la volonté des participants d'écouter et d'entendre les positions et les intérêts de l'autre, d'un style *assertif* qui se produit lorsque la forme de la conversation met à jour l'insistance d'un des participants à uniquement faire valoir ses propres vues et positions. Loin de considérer que la forme coopérative serait naturellement plus efficace que celle assertive, pour HARDY et *al.* [2005, p.68-72], le succès de l'interaction passe par la création d'une *tension* entre ces deux formes de langage tout au long de la vie de la relation. Ainsi, si la conversation entre deux partenaires ne prend que la forme coopérative, il devient difficile pour chacun d'exprimer ses points de vue éventuellement divergents, et faire en partie valoir ses intérêts. Cela nous rapproche des résultats des études menées sur la confiance qui montre qui si elle est bien un élément important du fonctionnement des relations interorganisationnelles, le risque est que l'on n'ose pas « *offenser* » son partenaire en imposant son point de vue, pouvant ainsi entraîner des décisions malheureuses [BRULHART, F., 2005, RING, P.S. et VAN DE VEN, A.H., 1992, 1994]. Ces travaux permettent d'envisager l'action managériale de formation qu'il est possible d'envisager afin de favoriser et de gérer la réalisation de communication intersubjective.

2.1.3.2. Conversation et texte à la lueur des travaux de COOREN

L'intérêt des séquences narratives proposées par GREIMAS et reprises par COOREN, est qu'elles permettent dans l'analyse de conversations de repérer des moments de domination et de coopération au sein même de l'interaction verbale d'opérateurs amenés à travailler ensemble afin d'organiser la réalisation de la prestation logistique. Le développement d'un exemple concret emprunté à notre terrain d'étude illustre l'intérêt de cette théorie. Dans cet exemple, la conversation est découpée en phases narratives. A chaque phase, il est possible de développer des actions précises d'accompagnement et de gestion de la dynamique relationnelle vécue par les acteurs du secteur du transport de meubles. Prenons la conversation suivante :

[37] "*Energy […] is the feeling that one is eager to act and capable of acting*" [QUINN, R.W. et DUTTON, J.E., 2005, p.36].

Conversation 1: discussion entre un exploitant et un opérateur client

Ligne	Locuteur	Énoncé	Phase Narrative	Actes de langage	Assistants
1	Le client	Oui allo c'est Philippe de chez YOU.	Manipulation	Directif	Contrat
2	L'exploitant N°4	Oui, Bonjour Philippe (1)			
3	Le client	Euh (1) je voudrais savoir pour le bon de livraison 119-189 (2) qui aurait dû être livré la semaine dernière. Je ne le vois pas sur le listing de livraison de la semaine dernière sur Echo.log (le SIIO).	Compétence	Informatif	SIIO
4	L'exploitant N°4	(10) (recherche sur Harmony)	Engagement	Commissif	Logiciel
5	Le client	… mais qui n'est toujours pas livré (1) Qu'est ce qu'il s'est passé ?			
6	L'exploitant N°4	(après consultation dans Harmony) : YOU pour GACHON à EMMOULIN ?			
7	Le client	Oui			
8	L'exploitant N°4	Ça a (.) nan (.) pour nous c'est enlevé de la semaine dernière chez vous donc c'est en livraison cette semaine. (2) C'est saisi du 5 (février) (3) donc c'est normal, y a pas de retard (5)	Performance	Informatif	Logiciel
9	Le client	(Il bafouille)			
10	L'exploitant N°4	Donc, ce sera livré aujourd'hui ou demain matin (2)			
11	Le client	Ca a pas été remis le 5 ça a été remis le (1)			
12	L'exploitant N°4	(il coupe) si ! (2)		Déclaratif	
13	Le client	Le 1er.			
14	L'exploitant N°4	Nan nan nan (1) ça a été remis le 5 (3) .moi c'est saisi du 5 chez nous donc euh, y a pas de retard. (3) Un colis, on est bien d'accord ?		Informatif (répétition de la ligne 8)	Contrat
15	Le client	Oui c'est ça mais (1) bon beh je vais voir alors (2)	Sanction	Expressif	
16	L'exploitant N°4	Voilà, au revoir			
17	Le client	Au revoir			

Qu'est-ce qui se joue dans cette conversation ? L'exécution d'un contrat commercial signé entre les organisations respectives des deux opérateurs ? La subordination du prestataire vis-à-vis de son client ? Un instant de construction en commun de la qualité du service ? Ou bien le résultat d'une construction antérieure de la qualité ? Nous ne répondrons pas en détail à ces différentes interrogations, l'objectif étant simplement ici d'illustrer comment la théorie de COOREN peut être exploitée et ce qu'apporte une analyse des interactions langagières à la compréhension des relations interorganisationnelles.

Dans cette situation, l'opérateur d'un client (fabricant, les meubles YOU) appelle un exploitant (n°4) du transporteur de ses meubles pour éclairer une situation concernant l'état d'une livraison dont le système d'information interorganisationnel de *tracing* des colis ne fait pas mention. L'exploitant interroge son ordinateur et lui donne une réponse. Cette situation,

tout à fait banale dans toute organisation prestataire de services, illustre la théorie de COOREN développée dans les pages précédentes. Comme c'est habituellement le cas, la conversation commence avec la directive que le client *donne* à l'exploitant (ligne 1). La phase de manipulation consiste également pour l'exploitant à accepter implicitement la mission qui lui est donnée par le client (ligne 3). À ce moment précis, la balle est dans le camp de l'exploitant. Le client attend une réponse. La phase de compétence commence lorsque l'exploitant *interroge* (*demande à*) son ordinateur sur l'état de la livraison de ce client. Comme la figure ci-dessous l'illustre, cette phase constitue le point de départ d'un sous-schéma que l'exploitant est amené à ouvrir. La balle *passe* alors dans le camp de l'ordinateur en quelque sorte, et l'exploitant attend une réponse. La phase de compétence commence alors pour l'ordinateur (a-t-il été renseigné convenablement ?) de manière à ce qu'il puisse *être capable* de donner une réponse afin que l'exploitant puisse *accomplir* sa mission. L'exploitant évalue alors la réponse que lui donne son ordinateur, et peut apporter une réponse à la demande de son client. Comme le montre la figure suivante, cette conversation peut être présentée comme une série de schémas narratifs en cascade. De plus, il est également possible de montrer qu'un processus de *traduction* est réalisé puisque que des *équivalences* sont clairement établies. Par exemple, le travail de renseignement de l'ordinateur peut tout à fait rester invisible pour le client. Seul l'exploitant est à ses yeux responsables. L'ordinateur et le travail des individus ayant renseigné le logiciel apparaissent alors comme de simples intermédiaires, des outils, des supports passés sous le silence par l'analyse traditionnelle. Or, leur rôle est essentiel au bon déroulement de l'interaction. Ainsi, le client appelle l'exploitant du fait de l'existence d'une relation commerciale entre leurs deux entreprises, et du fait du contrat que les deux individus ont signé avec leur entreprise respective.

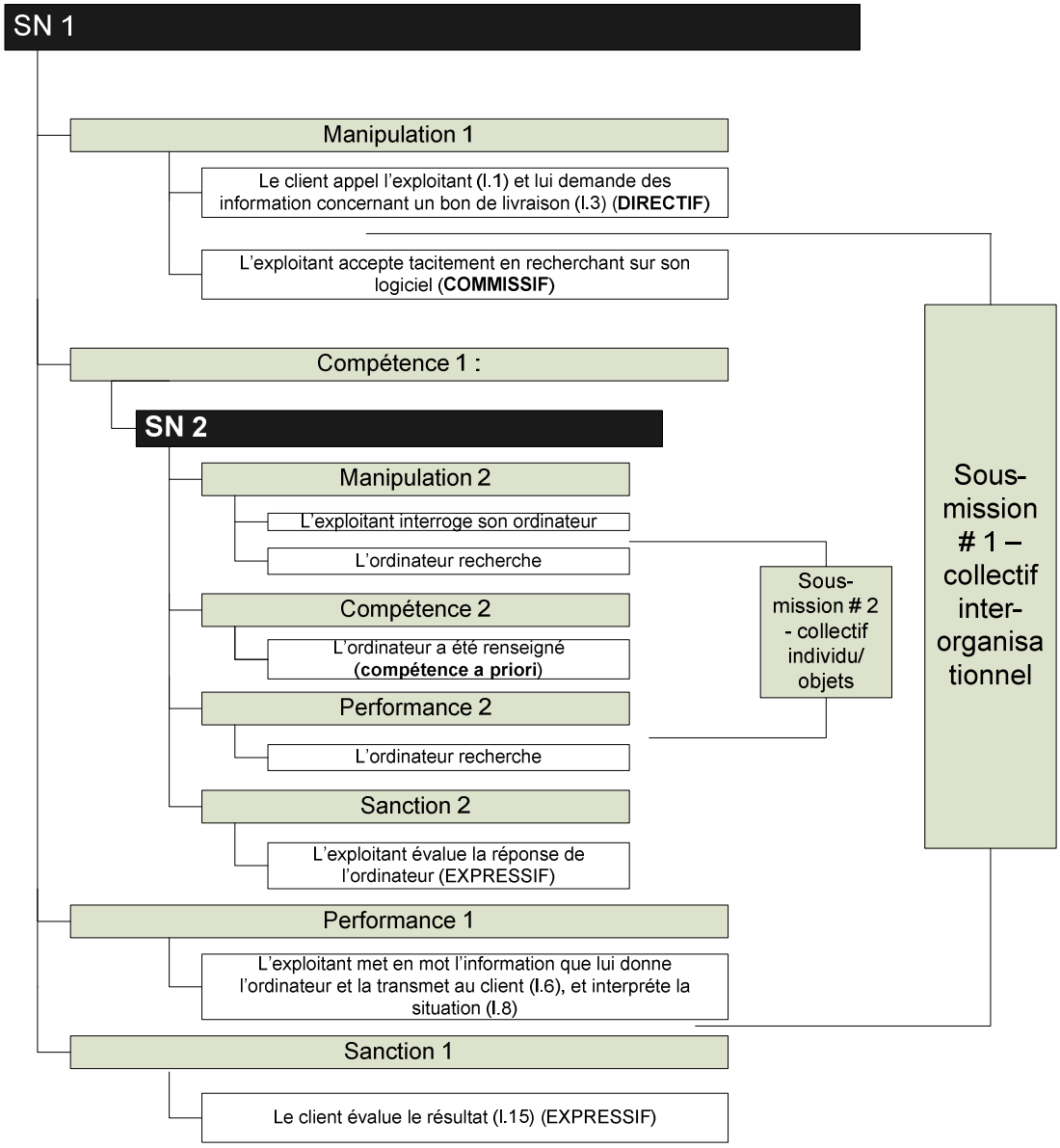


Figure 4 : Exemple d'articulation des actes de paroles dans un schéma narratif [adapté COOREN, F., 2000]

La tâche des deux interlocuteurs résulte donc de leur position respective inscrite dans un contrat (établissant une relation hiérarchique impliquant elle-même de la coordination). Toute interaction nécessite un « actant premier » (un héros) et d'autres secondaires lui venant en aide, mais dont il n'est pas nécessaire de faire mention pour la réalisation de l'action. C'est la traduction qui établit des équivalences entre ce qui est réalisé par l'actant premier et ce qui est accompli par les actants supports. C'est ainsi qu'il devient possible de démontrer que si l'instrumentalisation des humains et des non-humains est inhérente à tout processus d'organisation consistant en l'articulation de plusieurs schémas narratifs, il ne s'agit toujours que d'une description d'un niveau particulier d'analyse ne prenant en compte qu'une

perspective[38] (celle de l'exploitant) [COOREN, F., 2000, p.200]. La théorie de COOREN permet d'entrer en détail dans ce qui constitue la chair des interactions : la communication et sa capacité à mobiliser explicitement ou implicitement différents objets physiques (objets et systèmes d'information) et discursifs (contrats, individus et objet supports, actes de langage) jouant un rôle important dans le succès de la réalisation de l'interaction et dans le fonctionnement des relations interorganisationnelles. Ces acteurs aux ontologies hétérogènes constituent des *collectifs de travail* qui sont les seuls à résoudre les situations qui émergent. Ainsi dans la conversation étudiée, il est possible de mettre en lumière deux collectifs de niveaux différents : individu/objets qui représente le collectif constitué d'un acteur et des objets physiques et discursif à sa portée chez le prestataire ainsi que chez le fabricant ; et le collectif interorganisationnel qui intègre les collectifs de niveaux inférieurs (individu/objets ; équipe de travail ; collectif organisationnel) du prestataire et du client. La figure suivante illustre ces différents collectifs :

Tout l'enjeu de l'organisation du travail des partenaires est de trouver une solution à la question suivante : comment faire en sorte qu'un exploitant puisse être compétent pour répondre à un client au moment où celui-ci appelle alors même qu'on ne peut (toujours) prévoir son appel ? L'interrogation est également valable pour l'opérateur client. Chaque schéma narratif est dépendant de la décision que chaque acteur prend à tout niveau de l'organisation, et des problèmes sont susceptibles de se produire à tout niveau. Chaque phase de la narration est ainsi potentiellement problématique.

Si TAYLOR et COOREN s'inscrivent dans une perspective interactionniste de l'étude des organisations, les objets physiques ne sont pas oubliés de l'analyse. Cette prise en compte des objets s'appuie explicitement sur les travaux de CALLON et LATOUR [1981] ainsi que sur ceux d'HUTCHINS [1994] sur la cognition distribuée.

2.1.3.3. Les objets physiques dans les dynamiques discursives

L'un des intérêts majeurs de la théorie de la communication proposée par COOREN est de permettre de prendre en compte le rôle des objets physiques et discursifs dans la réalisation de l'action collective que constitue une conversation. C'est pour cela que la communication est

[38] *"Thus, though the "instrumentalization" of human and non-human actors is inherent in the process of organization – because it consists of articulating and submitting several schemas –, we must recall that this sort of image constitutes only one description at one specific level of analysis. Again, nothing will prevent us from seeing the "story" from [any actors] perspective."* [COOREN, F., 2000, p.200]

ici affaire de *mise en relation* entre différents types d'acteurs, et est toujours orientée vers un but. C'est en ce sens que TAYLOR [1993a] la définit d'ailleurs comme une transaction, et COOREN [2000] comme un transfert d'objets (physiques ou symboliques). Le langage crée des relations d'agence car il permet d'établir *des actes de délégation de responsabilité* grâce à son action performative entre divers types d'acteurs. La nature de la communication proposée ici suppose que c'est par la mise en relation d'humains et de non-humains (objets physiques et discursifs) que se construit le collectif organisationnel. Ainsi tout acteur, ou actant, travaille pour le collectif auquel il appartient : un opérateur en relation avec plusieurs clients va ainsi travailler à l'intérieur de plusieurs collectifs que l'événement va actionner. Ces collectifs sont constitués de membres d'organisations partenaires, de membres de sa propre organisation mais aussi d'objets et d'outils de gestion divers qui devront être individuellement compétents (avoir la capacité à agir) pour que la mission centrale de l'organisation soit atteinte. Le processus organisationnel est donc constitué d'actions physiques et discursives. Analyser l'une sans l'autre fait perdre une importante condition de toute action : toute action physique possède une dimension symbolique, mentale ou intentionnelle ; et toute action discursive possède inévitablement une dimension physique. En accord avec les travaux de GREIMAS ainsi que ceux de CALLON [1981] et de LATOUR [1994], COOREN considère que « *la communication ne peut être réduite à un phénomène discursif, mais doit également prendre en compte les actions physiques et les objets qui sont mobilisés dans le processus d'organisation* »[39] et qui possèdent dès lors un rôle dans l'action. LATOUR parle d'actant. C'est ce qui a amené COOREN [1999, GROLEAU, C. et COOREN, F., 1999] dans un premier temps, à reprendre la terminologie de LATOUR avec la notion *d'interobjectivité* pour parler de sa théorie. COOREN [2000] parlera par la suite de phénomène « *d'interactorialité* », accentuant ainsi leur rôle dans l'action. La prise en compte des objets permet de comprendre la manière dont la communication joue le rôle de médiateur entre le local et le global, le micro et le macro, la conversation et le texte.

Pour LATOUR [1994], dont les travaux se sont nourris des approches ethnométhodologiques et interactionnistes (voir à ce sujet son étude de la vie de laboratoire), l'interactionnisme symbolique repose sur quatre éléments :

[39] "*communication cannot be reduced to a discursive phenomenon, but must also take into account physical actions and objects that are mobilized in the organizing process*" [GROLEAU, C. et COOREN, F., 1999, p.137], notre traduction].

> « *L'interaction sociale suppose la présence de plusieurs éléments constitutifs : il doit y avoir au moins deux acteurs ; ces deux acteurs doivent être présents physiquement face à face ; ils doivent se relier par un comportement qui implique une communication ; enfin, le comportement de chacun doit évoluer en fonction des modifications apportées au comportement de l'autre, d'une façon telle qu'il y ait émergence d'un comportement imprévu qui ne soit pas simplement la somme des compétences engagées par les acteurs avant cette interaction.* » [LATOUR, B., 1994, p.588]

LATOUR considère que restreindre les interactions à ces quatre dimensions revient à confondre la sociologie des primates avec celle des humains. LATOUR admets volontiers, avec les ethnométhodologues et les interactionnistes, que la construction sociale de la réalité se produit à travers la négociation continue des rôles et des statuts. Cependant, cela ne peut aider à comprendre la durabilité de nos sociétés. LATOUR considère en effet qu'il faut parler « *d'interactions cadrées* » concernant la vie humaine. Le cadre renvoie ici aux objets qui nous entourent et participent à l'interaction (vêtements, murs, médias, même les mots …). Ainsi, à la différence des primates, les interactions humaines ont quelque chose d'autre : un cadre physique produit par les humains et qui vient guider et cadrer leurs interactions. Dans cette perspective, les interactions humaines mobilisent tout un ensemble d'objets qui dépassent le moment et le lieu de l'interaction. On leur reconnaît un rôle actif. Ils participent à toute interaction. Les interactions ne sont pas déterminées par une structure *a priori*, mais mobilisent des objets qui transcendent l'ici et le maintenant de l'interaction par leur présence.

> « *Les tenants de la structure sociale supposent toujours l'existence préalable de cet être sui generis, la société, qui se manifesterait dans les interactions. Or, la seule preuve que nous avons de l'existence de cet être vient de l'impossibilité de tenir une interaction face à face sans que vienne aussitôt avec elle un écheveau de relations établies avec d'autres êtres, ailleurs, en d'autres temps* » [LATOUR, B., 1994, p.591]

COOREN [2000, p.173] résume la position de LATOUR ainsi : « *les objets structurent réflexivement les interactions qui les mobilisent*[40] ». LATOUR considère au final que la technique, et dans un sens plus général les objets physiques, constitue le « *ciment* » de la société. Ils permettent de saisir ce qui est extérieur à l'interaction, de voir le réseau d'acteurs (humains et non-humains) qui surpassent largement la situation présente et qui jouent un rôle

[40] "*objects reflexively structure the interactions that mobilize them*" [COOREN, F., 2000, p.173]

dans le déroulement de l'interaction. Ils constituent alors *le lien* entre le micro et le macro, entre l'interaction et la structure, puisque ce qui structure l'interaction fait partie intégrante de l'interaction.

Les travaux d'HUTCHINS [1994, 1995] fournissent des éléments intéressants concernant la question de la place des outils dans les processus d'organisation. En étudiant la coopération à l'intérieur du cockpit d'un avion de ligne, HUTCHINS [1994] a montré que les objets et les artefacts techniques servant à la navigation, joue le rôle de mémoire non pas tant des individus que du cockpit. Ils créent ainsi une distribution de l'accès à l'information influençant la réalisation de l'action en fournissant un repère temporairement durable de la situation. « *La cognition sort alors du cerveau humain pour s'incarner dans des dispositifs faits d'homme, d'objets, d'artefacts cognitifs et documents écrits à l'image de tout ce qui forme le cockpit d'un avion* » [JOURNÉ, B., 2002, p.8]. L'analyse de la dynamique cognitive ne doit alors plus être centrée sur l'individu, mais bien sur le cockpit, ce composite de ressources humaines, symboliques et matérielles qui permet aux avions de décoller et d'atterrir, et aux navires maritimes d'arriver à bon port. Avec cette analyse, HUTCHINS remet au passage en cause la vision des travaux en Intelligence Artificielle considérant que l'ordinateur est un modèle de l'intelligence humaine. Selon lui, il ne s'agit que d'un simple *artefact* et appelle au contraire à découvrir la « *vraie organisation* » à travers l'analyse de l'interaction entre les objets et les individus qui les utilisent. Comme il a été montré dans les pages précédentes (cf. deux derniers paragraphes du point 2.1.), HUTCHINS ne s'intéresse pas véritablement aux mécanismes communicationnels par lesquels le phénomène de cognition distribuée est accompli à travers la parole des acteurs. Ainsi, en partant des interactions langagières de ces derniers, il s'agira de mettre en avant le caractère structurant de tels artefacts pour les pratiques des opérateurs.

2.1.3.4. Apports de l'approche communicationnelle pour l'étude des relations interorganisationnelles

Adopter une approche discursive de l'organisation pour étudier le fonctionnement des relations interorganisationnelles apporte un certain nombre d'avantages tant du point de vue théorique que pratique [COOREN, F., 2004, HARDY, C., et al., 2005, QUINN, R.W. et DUTTON, J.E., 2005]. Premièrement, elle focalise l'attention sur les interactions communicationnelles des participants, alors même qu'elles ont le plus souvent été sous-exploitées jusqu'à très récemment [un oubli dénoncé notamment par BORZEIX, A., 2001, DETCHESSAHAR, M., 2001, TAYLOR, J.R., 1993b, TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J.,

2000]. Ce focus doit permettre de penser les implications managériales quant à la manière dont ces conversations peuvent être gérées afin d'en augmenter leur performance. Deuxièmement, l'approche narrative met en avant les aspects processuels et temporels des relations interorganisationnelles, ce qui amène à faire du partenariat une construction sociale s'accomplissant de manière répétée à travers le temps. Troisièmement, l'approche narrative prend en compte le rôle des objets et notamment des technologies de l'information et de la communication dans le processus global de collaboration. Cela permet de tenir compte dans ce travail de l'invitation de MOISDON [1997] à prendre en considération, dans l'analyse des organisations, l'appareillage instrumental sur laquelle elles s'appuient. Quatrièmement, l'approche discursive révèle les collectifs de niveaux divers (individu/objet, équipe, organisation et inter-organisations) à partir desquels la collaboration et l'action se réalise. Cinquièmement, à travers l'analyse de conversations, il devient possible d'étudier le rôle des acteurs/actants jouant un rôle d'interface entre les organisations partenaires, et par la même entre différents collectifs [BOLAND JR, R.J. et TENKASI, R.V., 1995, CHÉDOTEL, F., 2004].

La théorie de COOREN permet de comprendre comment la communication, grâce à ses propriétés intrinsèques, permet de faire le lien entre différentes ressources (humaines, techniques et symboliques) et ainsi de comprendre comment, à travers le langage, peut être expliquée la construction de la compétence d'un collectif organisationnel constitué d'humains et de non-humains assurant la continuité de l'activité en résolvant tout événement. Il s'agit *in fine* d'évaluer « *la compétence [de l'] agencement – sa capacité à réaliser les performances que l'on attend de lui – [qui] réside dans les relations entre ses divers éléments, bien plus que entre ses divers éléments pris isolément* » [GIRIN, J., 1995, p.274].

* * * * *

Au final, les travaux de TAYLOR et leurs prolongements par COOREN constitue une approche particulièrement intéressante pour analyser les dynamiques des relations interfirmes au niveau micro. Toutefois, ces travaux ne nous permettent pas de comprendre, d'un point de vue gestionnaire, les implications concrètes et les caractéristiques directement observables, le contenu, de cette production. C'est pourquoi nous nous penchons dans la section suivante sur les théoriciens de la compétence collective. Ces travaux qui permettent de comprendre à quoi peut ressembler une compétence collective dans le quotidien du travail, restent en revanche discrets sur leur processus de construction. Cette littérature ne s'intéresse par ailleurs pas directement aux rôles des objets et des outils, qu'ils soient symboliques ou physiques,

influençant ces collectifs. L'articulation de ces deux littératures permettra de dégager des éléments favorisant le développement de la compétence de ces ensembles hétérogènes en charge de l'activité de co-construction de la prestation logistique du meuble.

2.2. De la Communication à la Compétence Collective : une théorie du produit des processus communicationnels

Selon une enquête Changements Organisationnels et Information de 1997[41], 59 % des salariés interrogés déclarent « *réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement* ». Dans neuf cas sur dix, le travail en groupe est « *réalisé avec des collègues appartenant à une même unité de travail* », mais il n'est plus réalisé indépendamment d'autres collectifs puisque dans près de 50% des cas, il est « *réalisé avec d'autres personnes de l'entreprise* » et dans 25% des cas « *avec des personnes extérieures à l'entreprise* ». Bien sûr le travail collectif n'est pas nouveau. Même dans le schéma fordo-taylorien de travail, le collectif était présent mais TAYLOR, en bon ingénieur, ne s'intéressait qu'à l'individu isolé sur la chaîne de montage quand il met en place son Organisation Scientifique de Travail (OST). Aucune place n'était faite aux formes collectives de travail. Ce qui a changé ces dernières années, c'est le regard que les responsables d'entreprises portent sur lui depuis quelques années [à ce sujet voir notamment DETCHESSAHAR, M. et HONORÉ, L., 2002, KROHMER, C., 2005]. Les managers lui reconnaissent une valeur ajoutée et tentent de le promouvoir. Ainsi comme l'écrit très bien KROHMER [2005, p.18] « *le travail collectif, hier encore clandestin, est aujourd'hui officialisé* ».

Les compétences collectives se définissent selon une tension entre une vision en termes de *stock* et une autre en termes de *processus*, selon que l'on est respectivement en gestion des ressources humaines ou en stratégie [AUBRET, J., et al., 2002, GRENIER, C. et JOSSERAND, E., 1999]. En GRH, le stock de compétence sert à évaluer les compétences détenues par un individu à un moment M, alors qu'en stratégie on s'intéresse davantage à l'aspect dynamique lié à l'évolution de l'entreprise sur son marché. Dans une perspective communicationnelle, nous pensons que la compétence collective doit répondre à ces deux visions. La compétence collective est alors entendue comme un stock dans lequel les individus vont puiser des manières d'agir, de se comporter et de penser qui évolueront de manière processuelle au gré des interactions successives (fructueuses ou non) et qui doivent

[41] Connaissance de l'emploi, n°16, mai 2005

être pensées dans leur nécessaire évolution relativement à celle du secteur au sein duquel elles sont mobilisées. Plusieurs disciplines se sont intéressées au caractère collectif des compétences qui renvoie plus globalement à la problématique de la coordination du travail de groupe [AMHERDT, C.-H., et al., 2000, p.39]. Nous nous référons ici aux travaux en ergonomie, en sociologie, en gestion ainsi qu'en psychologie faisant explicitement ou implicitement référence au rôle que peut apporter une approche communicationnelle dans la construction de ces compétences collectives ainsi que dans leur évolution, mais sans toutefois franchir le pas de se munir d'une théorie pertinente pour son analyse.

Ce sont les ergonomes qui les premiers ont proposé la notion de compétence collective. MONTMOLLIN propose la définition suivante : « *sans tomber dans le mythe du « travailleur collectif », on peut faire l'hypothèse d'une compétence collective, et de sa genèse, lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent* (notre soulignement), *les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun. Cette compétence collective ne supprime bien entendu pas, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires* » [MONTMOLLIN, M., 1984, p.134]. Les compétences collectives vont ainsi régler la part collective du travail [LEPLAT, J., 2001]. Les compétences collectives viennent s'ajouter aux compétences individuelles.
TERSSAC (DE) et CHABAUD [1990] voient dans la construction en commun d'un « *référentiel opératif commun* » une condition de fiabilité des processus de coopération nécessaires à la conduite des organisations à risques. Ce référentiel a pour objectif d'assurer la bonne combinaison des activités individuelles. Il est défini comme « *la mise en commun des compétences pour préparer et réaliser une action ; cette mise en commun des compétences, en même temps qu'elle complète la représentation que chacun se fait de la tâche à réaliser, constitue un référentiel commun permettant d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances de l'autre* » [TERSSAC (DE), G. et CHABAUD, C., 1990, p.128-129]. Il permet de gérer les situations d'interdépendance cognitive, dans lesquelles l'action de l'un dépend des connaissances détenues par l'autre. Ainsi, la pertinence des décisions d'un exploitant dépendra des informations et des connaissances détenues par ses collègues de son service ou d'autres, mais aussi de celles des clients concernés et des destinataires de la marchandise. La pertinence de ces décisions dépendra également de la capacité des participants à créer et à actionner ces informations et ces connaissances. Aucune action appropriée ne peut véritablement être prise en dehors de ces conditions. Nous notons que la compétence collective relève ici (1) d'une uniformisation des modes d'agir ensemble, et (2)

qu'une bonne décision ne peut être prise en dehors des connaissances détenues par les parties prenantes à la situation.

Les sociologues se sont également intéressés à la question de la dimension collective du travail. Ils voient dans les transformations du travail et de ses processus de production [voir BOYER in BOYER, R. et DURAND, J.-P., 1998] l'essor d'une dimension de plus en plus collective du travail à travers le rôle accru de la coopération dans la réalisation du travail [VELTZ, P. et ZARIFIAN, P., 1993]. Pour ces auteurs, la réalisation du travail se recentre sur la gestion de l'événement. La survenue de l'événement crée le besoin d'une activité communicationnelle, « d*'une médiation intersubjective* » [VELTZ, P. et ZARIFIAN, P., 1994, p.240], pour recréer de la solidarité, une compréhension mutuelle de la situation [ZARIFIAN, P., 1995]. L'événement est une discontinuité dans un récit. Il est rupture dans le modèle et on le considère comme important. Au moment où il survient, personne ne sait d'où il vient ; on est donc dans l'indécidable. L'événement vient couper le cours (le flux) de l'action. Il vient en rupture par rapport à ce qui est prévu, planifié. Il entraîne des actions à mener concernant les participants pour qui l'événement a des conséquences. Sa survenue entraîne un processus d'enquête, de construction de la suite de phénomènes ayant concouru à son existence afin de le résoudre et ainsi relancer le flux de l'action. Dans cette perspective, la compétence collective repose sur « *un patrimoine (plus ou moins) partagé résultant d'un véritable « travail » d'élaboration collective* » [VELTZ, P. et ZARIFIAN, P., 1994, p.241]. Ce travail d'élaboration repose sur la communication « *dans le sens fort du terme : c'est-à-dire non seulement la circulation des données* [condition de la coopération], *mais bien l'activité consistant à <u>se mettre d'accord</u> sur les objectifs spécifiques et les moyens d'atteindre ces objectifs »* [VELTZ, P. et ZARIFIAN, P., 1994, p.243, notre soulignement]. On reconnaît ici très explicitement la rationalité communicationnelle développée par HABERMAS [1981][42]. L'accord suppose la mise en commun des informations de chacun et

[42] HABERMAS élabore en 1981 une « Théorie de l'agir communicationnel ». Dans cet ouvrage, cet auteur se propose de fonder une théorie critique de la société contemporaine en s'insérant dans la problématique philosophique de la rationalité telle qu'elle s'est développée depuis l'époque des Lumières. Le concept central de cet ouvrage, l'agir communicationnel, permet de poser l'existence d'une forme nouvelle de rationalité, celle de la communication. La communication chez HABERMAS est <u>l'activité élémentaire par laquelle deux ou plusieurs sujets sont capables de se mettre spontanément d'accord sur un projet d'action commun ou sur une compréhension partagée d'un problème, d'une situation</u>. L'agir communicationnel coordonne chacun des individus réunis dans une situation d'interdépendance. Pour être rationnel, il ne s'agit plus uniquement de calculer, mais de parvenir de manière plus large, à des actions et à des énoncés pouvant être qualifiés d'ajustés, de sensés, d'acceptables et de raisonnables. La vision hobbesienne peut alors être complétée ainsi : *<u>se comporte aussi de manière rationnelle, celui qui est capable d'agir ou de penser jusqu'au point où sa réflexivité se fait critique, c'est-à-dire celui qui met à l'épreuve aussi systématiquement que possible les principes, les normes et</u>*

l'argumentation pour arriver à une décision permettant à chacun de comprendre les tâches à mener. ZARIFIAN ajoute un déterminant comportementaliste : « *C'est de la solidité de ces accords et de l'initiative qui en résulte pour les concrétiser que découle l'engagement personnel de chacun dans l'activité commune* » [ZARIFIAN, P., 1996, p.168-19, notre soulignement]. Si l'accord n'est pas suivi d'action de la part des participants, alors les individus risqueront de perdre confiance en l'autre, diminuant ainsi sa propre implication dans la relation. On attend de l'autre qu'il coopère. Pour cela, autrui doit non seulement être compétent mais aussi se comporter de manière à être ouvert à la discussion [ZARIFIAN, P., 1993, 1996]. On comprend dans ces travaux que la compétence collective provient : (1) des compétences individuelles des membres du collectif ; (2) de la mise en commun des connaissances individuelles et du comportement coopératif des participants ; (3) du rôle central des procesus communicationnels dans la construction des accords sur la résolution d'un problème pour trouver la solution la plus adaptée aux intérêts de chacun. Au delà de « *l'uniformisation des modes d'agir* », c'est le comportement des individus qui prévaut : il est attendu d'autrui qu'il se comporte de manière à entendre l'autre sans pour autant mettre de côté ses intérêts et ses impératifs (cf. 2.3.2. sur les styles de langage).

Il manque une perspective dynamique dans l'évolution de la construction des compétences collectives. Que reste-il en effet une fois le problème résolu ? Les travaux de WITTORSKI [1997], en sciences de l'éducation, proposent une telle vision évolutive de la compétence collective. Cet auteur parle de « *production/transformation de compétence quand il s'agit de produire un schéma d'action nouveau dans une situation qui change : cela renvoie davantage à une logique d'innovation* » [WITTORSKI, R., 1997, p.189, in KROHMER 2005] et d'apprentissage. On s'intéresse ici à ce qui reste après avoir résolu un problème et qui de fait participe à l'évolution du travail et des relations. On retrouve l'idée développée notamment par BODEN avec son concept de « *laminage* » décrivant le phénomène d'entrelacement des interactions locales établissant *in fine* l'organisation. C'est ce qui permet de prendre en compte le caractère processuel des expériences collectives du travail et donc de comprendre la dynamique de construction du cadre collectif d'échange à travers la dimension organisante de la communication. A ce sujet, BRUNER [1998 (7 éd), 2001], qui s'est intéressé au processus d'apprentissage des bébés et des jeunes enfants, considère d'ailleurs que c'est par l'interaction

les hypothèses qui lui servent de fondements. Est rationnel celui qui, face à un problème, envisage les interprétations pertinentes, ajuste ses hypothèses selon les connaissances auxquelles il est exposé et les contextes qu'il rencontre ; celui qui confronte les points de vue, admet la contradiction, sait réviser ses positions et est disposé au moment de décider à adopter les meilleurs des arguments auxquels il a été confronté. Dans cette perspective autrui est considéré comme un « égal », doté d'une compétence et d'une légitimité à discuter.

sociale avec l'adulte que l'enfant découvre et intègre la structure des actes par laquelle la communication intervient. Pourquoi en serait-il autrement pour les individus ?

En sciences de gestion, la compétence collective est étudiée de manière à rendre possible son management. Pour MICHAUX [2003, p.502], la compétence collective se définie comme un ensemble de « *savoirs et de savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, ou encore de modes d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solution*s ». Pour KROHMER, il s'agit d'« *une combinatoire de ressources mise en œuvre par un groupe pour faire face à une situation de travail. Cette compétence collective peut avoir une traduction individuelle ou collective* » [KROHMER, C., 2005, p.53]. Chez MICHAUX ainsi que chez KROHMER, la compétence collective est définie en référence aux travaux sur la régulation de REYNAUD [1988] et repris pas DE TERSSAC [1992]. Deux formes de collectifs sont traditionnellement distinguées : *l'institué*, ou le formel ; et *l'émergent* ou le réseau ou encore l'informel. Les collectifs institués sont ceux prévus, pensés par l'organisation. C'est respectivement le cas des équipes d'opérateurs, ou des groupes transversaux. Les groupes émergents sont ceux qui se révèlent dans l'action, dans la situation. Ce sont les individus de services voire d'entreprises distinctes dont les caractéristiques de la situation, révélée par l'événement, les amènent à collaborer, à devoir coordonner leurs tâches afin de le résoudre. Selon KROHMER, au collectif institué correspondrait une régulation de contrôle, et à celui émergent une régulation conjointe. Lorsque l'on parle de collectif hétérogène, de « *combinatoire de ressources* », on ne s'intéresse finalement qu'*au résultat* du processus de laminage décrit par BODEN. Ces ressources sont le résultat des interactions passées et sont inscrites dans le stock de connaissances que l'on a en commun et qui permet l'action. Mais quelles sont les conditions de réalisation de telle forme de solidarité ? D'où vient le fait que des individus s'engagent dans de tels comportements ? Comment évolue ce stock de connaissances ? Nous pensons que ces raisonnements restent trop statiques. Ils ne prennent pas suffisamment en compte la dynamique de construction qui est d'ordre communicationnelle et qui relève à ce titre de *l'implication* des individus dans les processus discursifs qu'il est possible de gérer mais qui ne va pas bien sûr sans difficultés.

Les individus sont effectivement amenés à se mouvoir, au cours de la réalisation de leur travail, dans plusieurs groupes, ou collectifs différents [CHÉDOTEL, F., 2004]. C'est alors l'activité, l'événement, qui définira les frontières pertinentes du collectif [EVERAERE, C.,

1999, ZARIFIAN, P., 1995]. C'est pour cela que certains proposent d'analyser les interactions entre ces deux types de collectif au sein d'un « *espace de discussion* » [DETCHESSAHAR, M., 1997, 1999a] caractérisant des lieux ouverts de production dans lesquels s'exprime l'activité politique[43] des acteurs qui participent à la construction du collectif aux niveaux intra et inter-organisationnel et à son fonctionnement à travers la réalisation de leur travail. Un espace de discussion est défini comme « *un espace de construction conjointe d'une perspective commune, d'un point de vue partagé entre acteurs différents qui servira, pour un temps, de base d'inférence et d'action, de point d'appui à l'action collective* » [DETCHESSAHAR, M., 1997]. La discussion n'échappe pas, loin s'en faut, à toute rationalisation *a priori* du cadre de l'action, il faut au contraire lui ajouter un espace fortement structuré, orienté vers la communication interpersonnelle, et dont l'appareillage gestionnaire pose question. La particularité de ces outils est qu'ils sont moins des outils de conformation que des outils d'aide à la connaissance et à l'exploration permettant de nourrir la discussion. Pour autant, implication et coopération ne vont pas forcément de soi. Des coûts ou des barrières individuelles à la coopération [BOUNFOUR, A., 2000, CHÉDOTEL, F., 2001, 2004, DETCHESSAHAR, M., 2003, DETCHESSAHAR, M. et HONORÉ, L., 2002] peuvent exister, rendant alors la réalisation de la part collective du travail problématique.

CHEDOTEL [2004] s'intéresse aux manières et aux circonstances dans lesquelles un individu aura le sentiment de faire partie d'une équipe et s'interroge sur sa traduction en termes de volonté de coopération. Si les collectifs évoluent en fonction des situations, alors les individus doivent pouvoir faire preuve d'une capacité d'adaptation de leur subjectivité en fonction du groupe social et de la situation dans lesquels ils se trouvent. CHEDOTEL montre également qu'en situation d'incertitude, la coopération, au sein de collectifs à géométrie variable, repose de manière importante sur l'existence d'une relation de confiance, plus que sur la présence d'une identification sociale homogène ou d'une uniformisation des modes d'agir. DETCHESSAHAR [2003] s'intéresse aux coûts supportés par les acteurs à qui on attribue plus de responsabilités et à qui on demande davantage de participation. Il distingue quatre types de coûts : cognitifs, politiques, de responsabilités et sociaux. Les coûts cognitifs correspondent au résultat d'une démarche de compréhension d'une situation dans laquelle l'individu est pris alors qu'il est engagé dans le flot des activités normales à réaliser. La discussion suppose également une mise en commun de l'information qui n'a rien

[43] Au sens de construction collective des solutions productives et des modalités de comportement.

d'automatique puisqu'elle oblige les individus à se séparer d'une ressource, source de pouvoir dans les organisations. Ce sont les coûts politiques. C'est en quelque sorte un coût d'opportunité. Ensuite, l'espace de discussion donne accès aux opérateurs à l'espace d'élaboration des règles et des solutions productives, ce qui entraîne une responsabilisation accrue vis-à-vis des solutions proposées et mise en œuvre. Dès lors, les organisations doivent trouver de nouvelles formes de gestion cohérentes avec ces nouveaux rôles. Enfin, discuter c'est aussi savoir écouter les arguments d'autrui, c'est savoir critiquer et contrôler mutuellement les décisions arrêtées au sein du groupe, ce qui ne va pas nécessairement de soi entre individus de même rang, habitués à ce que la hiérarchie le fasse. La discussion est alors une possible menace pour la solidarité du groupe, et constitue une forme de « *violence symbolique* » [OAKES, L.S., et al., 1998].

Pour remédier à ces difficultés, des leviers d'actions sont proposés. CHEDOTEL [2004] relève au final l'importance du design du collectif sur les pratiques de coopération et propose des leviers d'action : la qualification des individus doit être suffisante pour que sa compétence et son rôle au sein du collectif soit légitimés et reconnus ; multiplication des contacts entre individus des groupes et mise en place d'outils favorisant par exemple le *reporting* (dans ce cas un tel outil joue le rôle d'interface / d'objet frontière entre deux groupes [BOLAND JR, R.J. et TENKASI, R.V., 1995]). Le rôle des supérieurs hiérarchiques directs est également souligné pour leur activité d'intermédiaire entre plusieurs collectifs. Pour favoriser la dynamique de coopération, DETCHESSAHAR [2003] souligne également l'importance de nouveaux outils d'organisation. L'auteur relève ainsi que les espaces décloisonnés de travail, la mise en place d'équipes autonomes et d'outils promouvant la transversalité et la gestion par les processus *favorisent directement* l'échange. Ces outils promeuvent des interactions communicationnelles riches, c'est à dire intersubjectives. La mise en place de projets de normalisation d'assurance qualité peut également venir soutenir de telles dynamiques à la condition que l'esprit de sa mise en place soit davantage tourné vers une approche participative. Mais comme le souligne DETCHESSAHAR [2003, p.74, notre soulignement]: « *les nouveaux outils d'organisation ne font rien par eux-mêmes. Ils ne changent l'entreprise qu'à la condition que les individus qui y travaillent se les <u>approprient</u> et les <u>utilisent</u> pour créer une nouvelle dynamique de travail*. » Dès lors, ce qui va « *faire* » la performance, c'est l'implication durable des acteurs dans les logiques de travail et de gestion portées par les outils. En cela, DETCHESSAHAR et HONORE [2002] concluent dans leur recherche sur la mise en place d'équipes autonomes aux Chantiers de l'Atlantique, que la performance et la pérennité d'un tel outil d'organisation ne peut faire l'économie d'une reconstruction cohérente

de la relation d'emploi entre les salariés et l'organisation. Il s'agit en effet de développer une politique de ressources humaines apportant des réponses aux difficultés rencontrées par l'implication des individus dans cette dynamique communicationnelle, notamment du point de vue de la politique salariale et de la gestion des carrières.

Finalement, praticiens et chercheurs s'intéressent de plus en plus à la dimension collective des relations de travail. Les relations de travail peuvent difficilement être réduites à une dimension purement individuelle. Et cela est particulièrement vrai dans l'économie moderne où la division du travail n'a cessé de se développer : les tâches sont de plus en plus précises et les compétences exigées de plus en plus détaillées. Cela a un double effet : d'abord *chacun se sent unique*, mais d'un autre coté *les gens sont de plus en plus interdépendants les uns des autres*. Le problème qui se pose alors pour les sciences de gestion et les responsables d'entreprises est de réussir à composer avec cette individualisation et cette interdépendance croissante au risque de perdre le bénéfice du collectif [DETCHESSAHAR, M. et HONORÉ, L., 2002][44]. Ainsi, favoriser la coopération au sein de collectifs nécessite de penser à la fois le recrutement et la formation des personnels acteurs du collectif (le design de l'équipe [CHÉDOTEL, F., 2004] tout autant que l'aménagement de l'espace de travail et de ses outils (véritables actants du collectif) et les politiques d'accompagnement de cette dynamique. Concernant les collectifs constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles, il s'agit alors de penser ces leviers d'action avec son partenaire tout autant qu'au sein de sa propre organisation en réfléchissant à ce qui est nécessaire en *intra*-organisationnel pour que l'*inter*-organisationnel puisse fonctionner.

Compétences collectives et communication

La mobilisation de ces deux littératures (celle sur les compétences collectives et celle sur la dimension organisante de la communication) répond à un *objectif de complémentarité*. En effet, chez les théoriciens de la compétence collective, on voit la forme que peut prendre une compétence collective (cf. notamment les différentes caractéristiques proposées par

[44] Ces auteurs ont comparé le fonctionnement d'une équipe autonome aux Chantiers de l'Atlantique avec celui d'équipes traditionnelles, fortement taylorisées. Ils montrent qu'une absence de prise en compte par la DRH du caractère collectif du travail dans la valorisation du travail des salariés, a entraîné une baisse de l'implication de ces derniers dans les processus collectifs, les renvoyant à une réalisation taylorisée de leur travail.

KROHMER [2005] dans son travail de thèse[45]), mais on ne voit pas toujours bien d'où elle vient et comment elle se construit. On soupçonne (c'est ce qu'on trouve dans les travaux de KROHMER ou de CHEDOTEL et plus largement la littérature d'horizons variés sur les compétences collectives) qu'elles naissent aux termes de processus communicationnels qui sont d'ailleurs eux-mêmes problématiques, mais qui constituent vraisemblablement *le* prérequis à l'apparition d'une compétence collective. Toutefois, la communication ne suffit pas à créer de la compétence collective. Elle peut aussi ne pas en créer car il existe des coûts ou des barrières individuelles comme évoqués précédemment. Par conséquent, chez les théoriciens de la compétence collective, c'est la façon dont ils conçoivent et définissent les compétences collectives qui est particulièrement intéressante. Cependant, il manque clairement une description du processus problématique au cours duquel elles se créent : l'analyse du processus communicationnel.

A l'inverse, les théoriciens de la communication proposent un outil théorique très intéressant pour l'analyse de ces processus de communication, mais ce qu'ils produisent de fixe, de stabilisé, de réutilisable y sont absents (les textes, les conventions, au travers des processus de conventionalisation ou de textualisation). On a finalement une théorie satisfaisante du processus, mais une théorie plutôt faible de ce qu'il produit. Ces deux littératures complémentaires permettent de comprendre la construction et la manifestation d'une intelligence collective au travers des conversations des membres des collectifs constitués en intra et en inter-organisationnel. La compétence collective sera d'autant plus forte que chacun des éléments (humains et non-humains) qui la compose est mieux adapté à la tâche réalisée par l'ensemble. C'est pourquoi il faut analyser les liens entre ces différents éléments. Devenir compétent collectivement, c'est finalement construire un cadre d'échange commun reliant entre eux les différents membres des collectifs étudiés. La dimension organisante de la communication proposée par TAYLOR et COOREN permet de comprendre cette construction.

[45] Dans sa thèse de doctorat, KRHOMER [2005] distingue les caractéristiques dites de base la compétence collective (résolution collective, référentiel commun, langage commun et apprentissage) de celles essentielles (coopération, confiance et engagement subjectif). En conclusion de sa recherche, l'auteur distingue deux formes de compétence collective : une dite « instituée », concerne des collectifs formels de travail, et une autre appelée « émergente » caractérisant des collectifs transversaux. L'auteur, en s'appuyant sur les travaux de REYNAUD [1998] sur la construction des règles au sein des collectifs de travail, considère que la compétence émergente relève d'une régulation autonome et celle instituée d'une régulation conjointe. Cette position est discutée lors de la conclusion générale.

S'intéresser à ces collectifs de travail constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles, c'est finalement s'intéresser à un ensemble complexe supposant donc des humains, mais aussi des objets, des outils de gestion, des technologies de l'information, de la communication directe, et une volonté des acteurs à coopérer alors même qu'ils ne se voient pas, qu'il ne sont pas nécessairement socialisés de la même manière, qu'ils possèdent des trajectoires différentes. En lien avec la notion d'agencement organisationnel et à la vue des développements précédents, il nous est possible de proposer une définition plus précise de la compétence collective prenant en compte son processus de développement, l'hétérogénéité des acteurs (humains et non-humains) et l'hybridité des formes de coordination. Une compétence collective peut dès lors être entendue comme *l'ensemble des éléments interreliés d'un collectif permettant l'action collective et individuelle en situation. Tout collectif est composé de ressources hétérogènes à la fois humaines, symboliques et matérielles, sur lesquelles il est possible d'agir. Au sein de ces collectifs, les individus, à travers leur degré de vigilance matérialisé par leur activité langagière entendue comme transmetteur et générateur de connaissances, réalisent l'activité de bouclage entre ces différentes ressources. Ils construisent un cadre symbolique d'échange en lien avec les objets qui les entourent. Ce cadre évolue au gré des interactions successives des participants et de l'incorporation de nouveaux acteurs (recrues, mise en place de nouveaux outils). A un niveau interorganisationnel, une telle compétence collective est interreliée et interdépendante des compétences de niveaux inférieurs (individu/objets, équipe de travail, organisation).* Accepter une telle définition, c'est accorder aux individus un rôle central dans ce processus de construction. Dès lors, ce qui va « *faire* » la performance sera l'implication durable des acteurs dans les logiques de travail et de gestion portées par les outils et les dispositifs de l'organisation[46]. La figure suivante représente les différents niveaux de collectifs participant à la dynamique de collaboration interorganisationnelle.

[46] A la différence d'un outil de gestion, un dispositif de gestion constitue un concept plus large, spécifiant les types d'arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils de gestion [MOISDON, J.-C., 1997]. En guise d'exemples, nous pouvons donner les suivants : un cercle de qualité sera un dispositif, tout comme l'organigramme ou une procédure d'investissement.

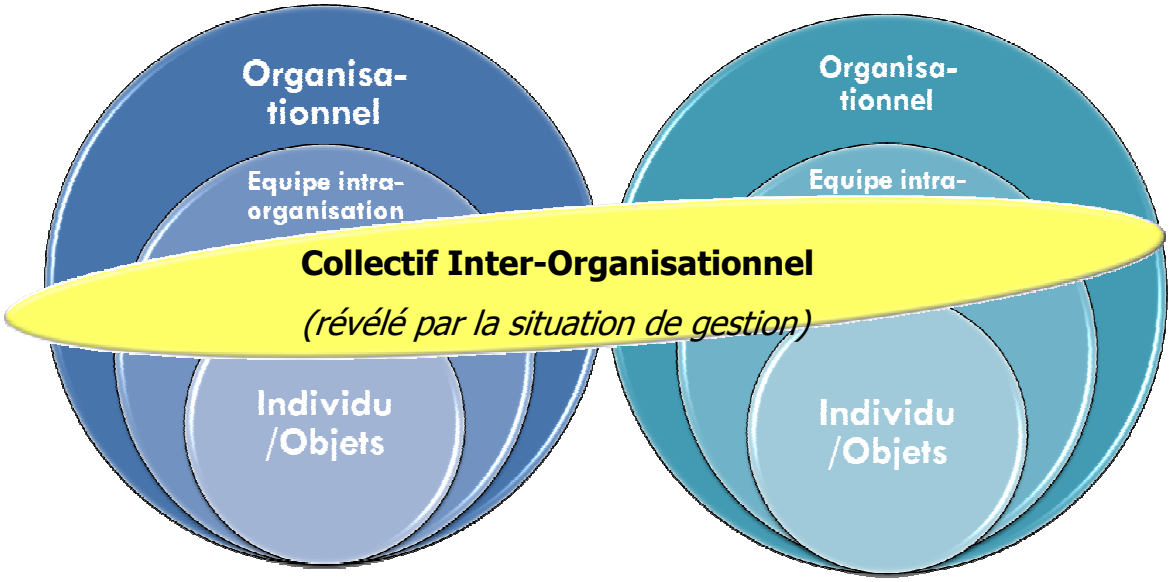


Figure 5 : représentation shématique des collectifs de travail se révélant en situation de gestion

Si la communication permet de comprendre la construction de compétences collectives ou plutôt de compétences de collectifs composites (c'est-à-dire des agencements organisationnels), il est alors envisageable de penser le « *champ des possibles* » du manager, c'est-à-dire l'ensemble des leviers d'action et des savoirs directement actionnables influençant directement la dynamique communicationnelle. Le travail d'analyse du terrain doit mettre en avant les facteurs sur lesquels il est possible d'agir pour favoriser les interactions communicationnelles. Le tableau ci-dessous présente les éléments qui seront étudiés à travers les analyses des conversations relatives à des situations de gestions observées dans le travail d'enquête et dont le chapitre 4 rend compte.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des facteurs favorisant le développement d'une compétence collective

Niveaux d'action	Individuel	Equipe de travail	Niveau organisationnel - interservices	Collectif *inter*-organisationnel
Facteurs influents	• connaissances techniques • connaissances en termes de comportements sociaux • Style de langage/compétence à la communication	• Constitution des équipes • Légitimité des acteurs dans le collectif • Existence de réunions • Importance du supérieur hiérarchique directe • Outils support à la discussion • Outils polygraphiques • Outils mémoires • Ergonomie de la salle de travail • Aménagement du temps de travail	• Outils de reporting • Polyvalence des individus • Procédures • outils imposant des processus de travail homogènes entre les entités • Style de langage • Connaissance de l'autre • Politiques de ressources humaines	• Outils supports à la discussion • Outils dégageant les individus de l'activité routinière • Outils de reporting • Style de langage • Contrat • Connaissance de l'autre

2.3. Reformulation de la question de recherche

Dans ce travail, il s'agit de montrer que les conversations quotidiennes, relevées lors de situations de travail, révèlent l'occurrence de phénomènes d'intelligence collective dans des situations beaucoup plus « banales » que les situations d'organisations à hauts risques, étudiées le plus souvent jusqu'alors, et impliquent des substrats techniques et symboliques. Un lien est établi avec la littérature sur les compétences collectives vues comme un composite de ressources nécessaire à l'action dans lequel la parole joue le rôle de médiateur. Le travail d'analyse des conversations, en procédant à une déconstruction de l'agencement des activités de chacun des acteurs/actants, permet de montrer la dynamique de construction de ce composite et de sa compétence. Dès lors, la question de recherche de notre travail de thèse peut être formulée de la manière la suivante :

Quels sont les facteurs susceptibles de favoriser ou au contraire d'empêcher le développement d'une réelle compétence collective au sein de collectifs hétérogènes constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles ?

Ce questionnement implique de traiter les questions suivantes :

- Quelles sont les conditions d'action, pour un acteur, dans le collectif ?
- À quels moments la communication intersubjective est-elle mobilisée ? Pourquoi il y a-t-il des moments/situations où la compétence collective mobilisée est très forte (lorsqu'il y a discussion) et d'autres où elle l'est moins, voire inexistante ?

- Quelle est la part prise par l'organisation à travers l'agencement de la salle de travail, les procédures ou encore les outils mis en place ?
- Quelle est celle du client ?
- Enfin, comment soutenir son développement ? Peut-on gérer ces échanges communicationnels ? Et si oui comment ?

Conclusion de la section 2 :

Cette seconde section a présenté le cadre d'analyse sur lequel s'appuie l'analyse empirique du chapitre 4. Nous nous sommes attachés à montrer en quoi une approche communicationnelle de l'organisation peut permettre de mieux comprendre la réalité du fonctionnement des relations interorganisationnelles. Il ne s'agit pour autant pas d'annuler les apports des approches décrites dans la section précédente et notamment l'acquis de la coordination initiale, mais d'aller plus loin, en nous plaçant au plus près du terrain et de l'interaction, puisque c'est elle qui est source de valeur pour les partenaires. La théorie de la dimension organisante de la communication empruntée à COOREN révèle les interrelations et les agencements d'activités que ces conversations contiennent. Elle met ainsi en exergue les collectifs hétérogènes qui sont les seuls à résoudre les situations de gestion qui émergent. Une telle démarche d'analyse, en ouvrant la boite noire de la coopération interfirmes, permet au final de penser des actions de management restant ignorées tant qu'une telle perspective n'est pas acceptée.

Ce travail entend démontrer que l'étude des conversations quotidiennes à travers l'analyse de situations de gestion peut révéler l'occurrence d'une compétence collective soulevant de réelles problématiques de management. L'approche amène également à regarder les outils sous l'angle de leur rôle de support à la communication et d'exploration de la réalité de la situation dans laquelle se trouvent les acteurs. Il s'agit maintenant de présenter la démarche globale de construction de la thèse.

3. Démarche et organisation de la thèse

Le choix d'une vision de la communication comme transmetteur et générateur de connaissance amène à adopter une épistémologie constructiviste (3.1.). Les choix méthodologiques sont ensuite brièvement exposés (3.2.) avant de faire l'objet dans le chapitre suivant d'un développement plus conséquent. Enfin, le plan de la thèse est présenté (3.3.).

3.1. Le choix du constructivisme

Dans le domaine de la communication organisationnelle, le tableau suivant inspiré de GIORDANO [1994, p.52] et adapté par GIROD-SEVILLE et PERRET [1999, p.21-22], montre que la nature de la connaissance créée dépend des hypothèses fondamentales par lesquelles le chercheur appréhende le phénomène étudié, son objet. Deux épistémologies de la communication sont traditionnellement distinguées.

Tableau 7 : De l'importance de l'hypothèse épistémologique dans la conception de la communication mobilisée

	La communication sous l'angle positiviste - Une vision balistique de la communication -	**La communication sous l'angle constructiviste - une vision maïeutique de la communication -**
Conception de la communication	« *Manipuler les hommes comme des choses* » Propose une conception instrumentale de la communication, reposant sur des schémas théoriques de communications techniques et linguistiques.	« *Négocier, construire un sens commun* » Propose une attitude identitaire, reposant sur des schémas théoriques de communications interlocutoires et psychosociologiques.
Hypothèse épistémologique sur la nature de la réalité	Hypothèse ontologique Émetteur --) récepteur *(sujet) (objet-cible)*	**Hypothèse phénoménologique** Acteur (--) acteur *(sujet) (sujet)*
Modèle théorique de la communication	**Modèle télégraphique** On étudie la communication à travers une vision mécaniste : communication en tant que structure ou design technologique. Conception de la communication « boule de billard »	**Modèle orchestral** On étudie la communication à travers une vision processuelle : communication en tant que processus d'interactions constitutif de la signification. La communication est co-construite par les acteurs pourvus de capacités cognitives, affectives et stratégiques.
Application	Conception technique de la	Conception sociale de la

à la communication organisationnelle	communication Exemple : communication publicitaire ; vente … <u>Caractéristiques :</u> Relations de distance et/ou standardisées et/ou limitées entre émetteur et cible ; échange anonyme ; situation à faible complexité.	communication Exemple : communication interactionniste <u>Caractéristiques :</u> **Relation d'interdépendance** et de complexité élevée (nombre de parties prenantes, enjeux de pouvoir, co-construction du sens …) entre le sujet A et le sujet B.

L'approche épistémologique retenue implique une variété d'hypothèses quant à la nature du savoir et des méthodes au travers desquelles le savoir est obtenu, ainsi que sur la nature du phénomène étudié [BURRELL, G. et MORGAN, G., 1979]. Par exemple, les chercheurs qui utilisent des méthodes de recherche dites quantitatives vont tenter de « *geler* » la réalité sociale et les interactions langagières, en un immobilisme structuré, en une interaction standardisée réduisant le rôle de l'Homme à un simple élément soumis à un total déterminisme [MORGAN, G. et SMIRCICH, L., 1980]. De telles méthodes n'auront pour autant pas la même utilité dans le cas où le chercheur s'appuie sur des hypothèses supposant une réalité sociale moins arrêtée, plus complexe et davantage sujette à l'interprétation des acteurs et du chercheur. C'est pourquoi il est important dans toute recherche que le chercheur expose clairement ses croyances sur la réalité du monde et la nature humaine, sur la relation entre le chercheur et son objet, et la manière dont il entend prendre connaissance du monde [DENZIN, N.K. et LINCOLN, Y.S., 2005, GUBA, E.G. et LINCOLN, Y.S., 2005]. Ces croyances façonnent irrémédiablement la manière dont il va traiter son sujet. Le tableau suivant résume ces différentes positions développées à l'intérieur des trois paradigmes traditionnellement mobilisés en France en sciences de gestion.

Tableau 8 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite [GIROD-SÉVILLE, M. et PERRET, V., 1999, p.21]

	Nature de la connaissance produite	**Nature de la réalité**	**Nature du lien sujet/objet**	**Vision du monde social**
Positivisme	Objective / acontextuelle	Hypothèse ontologique	Indépendance	Déterminée
Interprétativisme et constructivisme	**Subjective / contextuelle**	**Hypothèse phénoménologique**	**interdépendance**	**intentionnelle**

Choisir l'une ou l'autre épistémologie de la communication modifie très nettement la manière de voir le monde. Sous l'angle constructiviste, la communication n'est plus un personnage à part, traducteur du monde objectif pour un récepteur passif. Le langage est alors « *dans le monde, au même titre que le récepteur, de même que le monde est dans le média* [le langage] *et le récepteur* » [SFEZ, L., 1991, p.19]. Chaque individu est alors « *subjectivement objectif* » dans sa relation au monde. Selon l'hypothèse phénoménologique, nous nous intéressons à la manière dont les sujets interprètent et développent les interactions quotidiennes dans lesquelles ils sont engagés. Le vécu qui y est associé. Les structures subjectives du sens participent activement à la construction du monde que l'on perçoit. Les individus ne sont donc pas des objets neutres que les signaux du monde extérieur actionnent mais sont supposés activement s'engager dans un monde fait d'objets - de notre propre construction - à propos desquels nous avons des connaissances, des sentiments qu'il est possible de manipuler. Dès lors, nous changeons de perspective. Nous passons *du* monde (positiviste) à *notre* connaissance du monde. C'est cela l'hypothèse phénoménologique. On ne prend pas le monde tel qu'il s'offre à nous, on le déconstruit pour le reconstruire [LE MOIGNE, J.L., 1990]. Le langage devient alors l'instrument pour partager son expérience aux autres. Si ce travail s'intéresse effectivement à la manière dont les individus construisent le sens des situations dans lesquelles ils se trouvent, il prend également en compte les paroles entre membres d'une entreprise, et entre membres d'entreprises partenaires, comme phénomène empirique permettant d'analyser la coopération. C'est pour cela que notre approche se situe dans un entre-deux : entre l'ethnométhodologie de GARFINKEL ou BODEN et la théorie critique de GREIMAS ou FOUCAULT [1969, "la formation du discours"] pour qui le langage fonctionne comme un écran sémantique séparant de l'expérience directe. Notre propre discours organise nos conversations et en même temps les transcende historiquement dans leur rapport au temps et géographiquement dans leur rapport à l'espace [TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000].

3.2. Les choix méthodologiques

L'approche du sujet justifie une méthodologie de recherche qualitative qui traduit notre volonté de nous placer au cœur même du processus d'organisation et ainsi de pouvoir observer *in vivo* les interactions entre les participants à ce processus. La méthode suivie s'intéresse à une réalité spécifique et est enchâssée dans un contexte [GIORDANO, Y., 2003], celui de la construction de la prestation logistique dans le secteur de l'ameublement en

France, voire en Europe. Elle repose sur un certain nombre de choix en termes de type de raisonnement, de stratégie de recherche et de collecte de données. Ces choix sont brièvement présentés ici puisqu'ils font l'objet d'un développement plus large dans le chapitre suivant.

La méthodologie utilisée pour le travail de terrain qui sert de support à cette étude est celle de l'étude de cas [YIN, R.K., 2003]. Le mode de raisonnement mobilisé est de type empirico-inductif. Nous avons procédé selon les critères de l'exploration hybride [CHARREIRE, S. et DURIEUX, F., 1999, p.69] par itérations entre le terrain et la théorie tout au long de la période de recherche.

Le secteur du transport de meubles a subi de profondes transformations ces dernières années. Une vingtaine d'entreprises évoluaient dans ce secteur au milieu des années 90. Liquidations et acquisitions entre transporteurs, mais aussi disparitions et arrivés de nombreux entrants parmi les fabricants et les distributeurs de meubles ont fortement modifié le visage du secteur du meuble en général comme celui du métier de transporteur. Dans ce secteur, le travail d'enquête a reposé sur la réalisation de stages d'observation au sein de trois sociétés du groupe Girard, possédant chacune des trajectoires singulières. Des clients ont également été étudiés sous forme de stages et d'entretiens. Le chapitre 4 revient en détail sur la dynamique de transformation des entreprises du secteur.

Le travail de terrain s'est déroulé sur près de 3 années durant lesquelles les périodes intensives de terrains ont alterné avec des périodes de lecture théorique. Plusieurs techniques de collecte des données ont été mobilisées dans le but d'obtenir des recoupements d'informations à l'aide d'une triangulation [BAUMARD, P. et IBERT, J., 1999]. Les techniques utilisées sont les suivantes : observation participante périphérique [CHANLAT, J.F., 2005], entretiens biographiques [ROULEAU, L., 2003], documentations internes et externes, et enregistrements audio de conversations en face-à-face et téléphoniques. Au final, nous proposons d'analyser les interactions verbales servant la résolution de situations de gestion [GIRIN, J., 1983b] en nous appuyant (1) sur les stratégies d'observation dynamique développées par JOURNE [2005] auxquelles ont été ajoutés des enregistrements de conversations, (2) qui sont complétés et discutés à l'aide des informations recueillies lors des entretiens, des données des clients, des contrats, du secteur, etc. Le travail de recueil et d'analyse des données entendait répondre à cette *tension méthodologique* résultant de la

conception communicationnelle de l'organisation se réalisant dans la tension conversation/texte. Le chapitre 2 développe le dispositif méthodologique mis en place.

3.3. Thèse défendue et déroulement de la thèse

La thèse que nous voulons défendre ici est la suivante : la coopération interentreprises, loin de se réaliser uniquement de manière centralisée et hiérarchisée par une définition *a priori* des modalités d'exécution, s'établit selon une dynamique temporelle à travers les interactions répétées des coopérants à l'aide de mécanismes d'apprentissage favorisant la stabilisation des relations. L'hypothèse centrale de ce travail est que la parole, en tant que transmetteur et générateur de connaissances, permet de construire un cadre collectif d'échange constitué d'acteurs humains et non-humains. Étudier le fonctionnement des relations interorganisationnelles à travers les conversations doit nous permettre d'éclairer la manière dont ces représentations collectives se forment, se stabilisent et évoluent. La communication interpersonnelle devient un élément central de la gestion quotidienne des relations interfirmes qu'il convient de promouvoir. Les outils de coordination sont alors entendus comme des supports à cette action collective. Ce travail nous amènera à développer des propositions concrètes visant l'amélioration de la conduite de ces relations interorganisationnelles.

À cette fin, le second chapitre expose le squelette méthodologique de la thèse. Le chapitre 3 a pour objectif de présenter les caractéristiques générales du secteur du transport de meuble : la construction, l'évolution, les structurations et les enjeux à venir. Ce chapitre permettra de mettre en lumière un certain nombre de *textes* propres aux fonctionnements du secteur. Le quatrième chapitre consistera en l'étude de situations de gestion. Enfin, le cinquième chapitre proposera une synthèse du travail réalisé ainsi que des résultats de recherche obtenus.

Chapitre 2 : De la tension théorique à la tension méthodologique

« *Quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on peut les étudier à distance avec des radars ; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-uns de près.* » [MINTZBERG cité par GIROUX, N., 2003, p.43]

Présentation du chapitre

Ce chapitre a pour but de présenter les options méthodologiques choisies afin de relever et d'analyser la qualité des interactions langagières d'opérateurs d'entreprises du secteur de l'ameublement. Nous développons ainsi le dispositif méthodologique permettant d'étudier le caractère organisé et organisant des conversations d'opérateurs de sociétés partenaires en situations de gestion.

Le chapitre s'organise en quatre sections :

- La première section présente le cadre général dans lequel s'est déroulée cette recherche. Nous y développons notre parcours personnel ainsi que l'évolution de la problématique.
- L'unité d'analyse retenue dans de ce travail est ensuite présentée. Il s'agit de déterminer les moments considérés comme centraux dans la réalisation au jour le jour de la collaboration.

Les points suivants répondent tous deux à la *tension méthodologique* qui nous a animés tout au long de cette recherche. Cette tension implique la contextualisation des microactions des acteurs principalement construites par l'infrastructure sociale (outils, technologies, discours).

- La troisième section est relative aux modes de recueil des données empiriques.
- Enfin, la dernière section a pour objectif d'expliquer la méthode d'analyse et de présentation des données récoltées.

L'innovation méthodologique se situe dans l'agencement des différentes techniques de recueil des données empiriques ainsi que dans leur mode d'analyse, afin de relever et d'analyser les conversations à la lumière des textes structurants les pratiques des opérateurs. L'objectif de cette tension méthodologique fait apparaître *l'organisation* derrière les conversations.

Sommaire du chapitre 2

1. Une interaction longue avec le terrain _____ - 109 -

1.1. L'équation personnelle du chercheur _____ - 109 -

1.2. Parcours de recherche _____ - 110 -

1.3. Evolution de la problématique et design de la recherche _____ - 111 -

2. Le choix de l'étude de cas pour décrire, expliquer et proposer _____ - 115 -

2.1. Une exploration hybride reposant sur un raisonnement abductif _____ - 116 -

2.2. Statut et design de l'étude de cas_____ - 117 -

2.3. Recherche sur les processus plutôt que sur le contenu _____ - 120 -

2.4. L'étude de cas à travers l'étude de situations de gestion comme unités d'analyses _____ - 123 -

3. La production des données sur le terrain_____ - 127 -

3.1. Prises de contact et construction de sa place sur le terrain _____ - 128 -

3.2. Les techniques de recueil de données mobilisées selon la tension méthodologique _____ - 130 -

3.2.1. L'observation *in situ*_____ - 131 -

3.2.1.1. Où observer ? _____ - 132 -

3.2.1.2. Comment observer ? _____ - 132 -

3.2.2. Des entretiens pour reconstruire les contextes _____ - 136 -

3.2.3. Le recueil de documents_____ - 141 -

3.2.4. Bilan de la production des données _____ - 141 -

4. Analyses_____ - 145 -

4.1. Analyses des entretiens et des notes d'observations _____ - 145 -

4.1.1. Le codage : l'analyse thématique comme type d'analyse de contenu _____ - 145 -

4.1.2. Utilisation du logiciel Nvivo 2 _____ - 147 -

4.2. L'Analyse de conversations : entre ethnométhodologie et théorie critique_____ - 148 -

La méthodologie repose sur un certain nombre de choix de la part du chercheur qu'il convient d'expliciter, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une méthodologie de recherche de type qualitative [YIN, R.K., 2003, p.10]. Contrairement aux approches quantitatives, la validité du dispositif d'enquête repose davantage sur une obligation de moyens que sur une obligation de résultats [WACHEUX, F., 2005, p.10]. L'objet de ce chapitre est donc d'expliciter les décisions prises afin de pouvoir être en mesure de proposer un cadre méthodologique rigoureux cohérent avec la problématique étudiée et la construction théorique proposée. Si ces décisions n'étaient pas nécessairement fixées au début - mais ont vu le jour au fur et à mesure que la recherche avançait -, elles ont toutes été prises dans le but suivre ce que nous avons appelé notre *tension méthodologique*, c'est-à-dire le recueil et l'analyse des données empiriques relevant du détail (actes physiques et énoncés) des situations de gestion [GIRIN, J., 1983b] auxquelles nous nous sommes intéressées, ainsi que les éléments constituant le cadre de ces situations, c'est-à-dire les textes. Selon l'épistémologie constructionniste retenue, un travail de déconstruction des situations sociales a été réalisé de manière à comprendre les processus à l'œuvre et analyser leur structuration. Dans cette perspective, la mobilisation d'une grille d'analyse est un moyen, « *un encodage provisoire* », permettant au chercheur de jouer « *le rôle de médiateur entre une réalité complexe abstraite et une théorisation dédiée à l'interprétation ou la constitution de connaissances* » [WACHEUX, F., 2005, p.11]. Pour cela le chercheur doit prendre une posture « *naïve* », en référence à « *l'étonnement philosophique* » d'ARISTOTE, s'il veut apprendre et comprendre afin d'être en mesure de proposer.

Avant de préciser le design de recherche, les étapes de notre parcours de recherche sont rapportées. La troisième section expose les techniques de recueil de données mobilisées, et la quatrième section explique le mode d'analyse des données récoltées.

1. Une interaction longue avec le terrain

La méthodologie de recherche retenue traduit notre volonté de nous situer au plus près du terrain. Notre positionnement, de nature constructiviste, n'est pas neutre quant à la nature du design mis en œuvre tout au long de ce travail de thèse [ROYER, I. et ZARLOWSKI, P., 1999]. Cette première section développe l'équation personnelle du chercheur (1.1.), le parcours de recherche (1.2.) et enfin l'évolution de la problématique tout au long de ce dernier (1.3.).

1.1. L'équation personnelle du chercheur

« *L'équation personnelle* » de SARDAN [1995, p.79, cité par JOURNÉ, B., 1999, p.185] joue beaucoup dans les périodes d'imprégnation :

> « *Le chercheur de terrain observe et interagit sans y prêter attention, sans avoir l'impression de travailler, et donc sans prendre de notes, ni pendant, ni après. […] Il mange, bavarde, papote, plaisante, drague, joue, regarde, écoute, aime, déteste. En vivant, il observe malgré lui en quelque sorte, et ces observations-là sont « enregistrées » dans son inconscient, son subconscient, sa subjectivité, son « je », ou ce que vous voudrez. Elles ne se transforment pas en corpus et ne s'inscrivent pas dans le carnet de terrain. Elles n'en jouent pas moins un rôle indirect mais important, dans cette « familiarisation » de l'anthropologue avec la culture locale, dans sa capacité à décoder, sans à la fin y prêter même attention, les faits et gestes des autres, dans la façon dont il va quasi machinalement interpréter telle ou telle situation.* »

Si l'équation personnelle a joué un rôle important dans notre imprégnation du terrain, elle a également posé une difficulté importante : si la familiarisation au terrain tend à rendre les interprétations du chercheur « *machinales* », comment peut-il rester éveillé, surpris par ce qu'il observe ? Nous avons essayé de résoudre cette difficulté en nous confrontant à d'autres sociétés de transports et de fabrication de meubles, ainsi qu'en utilisant une méthodologie rigoureuse : l'étude de cas [YIN, R.K., 2003, p.17]. La méthodologie a en effet pour but d'annuler, ou en tout cas de limiter au maximum l'effet de cette équation personnelle. Le critère de reproductibilité des résultats suppose la parfaite substituabilité des chercheurs au

regard de la méthode et du terrain. L'objectif de ce chapitre est alors de fournir les moyens de la critique [JOURNÉ, B., 1999].

1.2. Parcours de recherche

Le travail de recherche effectué a consisté en de fréquents allers-retours entre les faits et les idées, entre le terrain et la théorie, nous éloignant d'un itinéraire séduisant organisé à l'avance avec une succession d'étapes planifiées et réalisées. Beaucoup de chercheurs en sciences humaines et sociales nous ont mis en garde contre la tentation de suivre de trop près un design de recherche prévu à l'avance [BECKER, H.S., 2002, GIORDANO, Y., 2003, GIRIN, J., 1989, WACHEUX, F., 2005]. Ainsi GIRIN [1989] propose une métaphore en lien avec la navigation maritime pour illustrer le chemin « *opportuniste* » qu'est amené à suivre le chercheur en gestion :

> « *à la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelques fois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant rien au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés.* »

Avec cette métaphore, GIRIN met l'accent sur deux éléments centraux des recherches de terrain : l'opportunisme et la méthode. Deux façons de mener une recherche, *a priori* opposées, mais qu'il s'agit justement d'arriver à articuler et à doser afin de conduire une recherche qui soit à la fois riche en données et rigoureuse dans son procédé.

Le premier contact avec les Transports Girard remonte au mois de mars 2003 [ARNAUD, N., 2003] lorsque nous recherchions une entreprise afin de réaliser notre mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies. Nous nous sommes alors tournés vers le secteur du transport routier de marchandises pour trois raisons : tout d'abord, parce que nous avions réalisé un stage de maîtrise de deux mois au sein d'une filiale d'un grand groupe européen de logistique et de

transport frigorifique en remplacement du contrôleur de gestion ; ensuite, car ce stage a constitué une véritable découverte d'un univers spécifique, ayant subi de profondes mutations ces dernières années ; enfin, parce que le secteur du transport était encore un domaine d'activité peu étudié alors même qu'il constitue un secteur en plein développement. Dans le cadre de ce mémoire de DEA, nous nous sommes intéressés à l'évolution des modes de contrôle et de coordination au sein d'un terrain d'étude concret, constitué par l'entreprise Transports Girard, durant près de trois mois. En étudiant, de façon exploratoire, les modes de contrôle et de coordination du travail au sein de la salle d'exploitation d'une entreprise de transport routier de marchandises, nous nous étions volontairement concentrés sur les mécanismes internes à l'entreprise sans réellement prendre en compte l'influence de l'extérieur (principalement des clients fabricants et destinataires) sur le comportement de l'exploitant et sa manière de rationaliser son action. L'exploitant se trouve en interaction avec de nombreux individus ayant des statuts divers, que ce soit au sein de l'entreprise (personnel des différents services) ou en dehors (destinataires, fabricants, sous-traitants). Ces interactions sont apparues prépondérantes et semblaient fortement structurer le comportement des exploitants. Ainsi, le rôle joué par la médiation de l'échange entre opérateurs internes et opérateurs externes est apparu comme un facteur de coordination du travail, non seulement au sein même de la salle d'exploitation, mais également avec l'extérieur. Ces résultats avaient fait l'objet d'une restitution auprès de membres du service exploitation national et de leur directeur d'exploitation. Il semblait donc intéressant d'étudier dans le prolongement de ce travail de DEA la réelle influence jouée par les opérateurs externes sur la rationalisation du travail des exploitants, afin d'atteindre les buts de rentabilité et de qualité assignés par l'entreprise. Nous avons observé que cette relation était potentiellement porteuse de contrôle sur le comportement des exploitants, et que, dès lors, une partie du contrôle organisationnel à la charge de la direction était en quelque sorte transférée vers les clients, puisque ceux-ci valident et contrôlent les actions des exploitants. Suite à ce constat, il semblait important de se tourner vers les questions de coordination des relations interorganisationnelles. Le fait que l'entreprise étudiée venait d'installer un système d'information interorganisationnel visant à simplifier l'échange de données avec ses clients, renforçait l'intérêt pour ce terrain de recherche.

1.3. Evolution de la problématique et design de la recherche

Le projet de recherche présenté au sein de notre laboratoire en début de thèse, avait pour première formulation la question de recherche suivante : *De quelle manière la coordination*

interfirmes se réalise-t-elle dès lors qu'elle est de la responsabilité quotidienne des opérateurs ? L'hypothèse centrale sur laquelle nous nous appuyons alors était de considérer que, loin d'avoir absorbé toutes interactions humaines, les TIC, les avaient modifiées, les rendant d'autant plus complexes qu'elles se seraient recentrées sur les situations les plus ambiguës et les plus incertaines, donc les plus délicates à gérer. Dès lors, la communication interpersonnelle doit être analysée comme un élément essentiel à la gestion quotidienne des relations interfirmes, et il revient à l'organisation de la promouvoir. Les présentations ultérieures réalisées devant le Cercle Doctoral Européen de Gestion (CDEG) ou au sein de notre laboratoire, le Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique (CRGNA), ont participé à l'évolution de la réflexion. Loin d'avoir oublié notre point de départ, nous l'avons développé, en ne nous limitant pas à une position centrée sur le rôle d'un système d'information interorganisationnel, mais au contraire en élargissant notre réflexion sur le rôle coordinateur de la parole, et plus largement à la dimension organisante de la communication. Il s'agissait alors de montrer son rôle dans la construction d'un cadre commun d'échange permettant le bon fonctionnement des relations interorganisationnelles selon une dynamique temporelle. A la lueur de cette analyse, il est dès lors permis de discuter le rôle du SIIO et de le considérer davantage comme un support de l'action collective. Le design de la recherche est ainsi résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Le design de la recherche [adapté de DEMERS, C., 2003, p.186]

Le design de la recherche
Problématique
Quels sont les facteurs susceptibles de favoriser ou au contraire d'empêcher le développement d'une réelle compétence collective au sein de collectifs constitués dans cadre de relations interorganisationnelles ?
Questions de recherche
▪ Quelles sont les conditions d'action pour un acteur dans le collectif ? ▪ À quels moments la communication intersubjective est-elle mobilisée ? Pourquoi y a-t-il des moments/situations où la compétence collective mobilisée est très forte (lorsqu'il y a discussion) et d'autres où elle l'est moins, voire inexistante ? ▪ Quelle est la part prise par l'organisation à travers l'ergonomie de la salle de travail, les procédures ou encore les outils mis en place ? ▪ Et quelle est celle du client ? ▪ Comment soutenir le développement de telles relations de collaboration ? Peut-on gérer ces échanges communicationnels ? Et si oui comment ?
Stratégie de recherche
▪ Etude d'un groupe de transport routier de meubles. ▪ Une entreprise complexe en pleine mutation : rachat de 3 concurrents directs + ouverture de filiales, diversification des prestations. ▪ Plusieurs cas possibles à l'intérieur de ce groupe : plusieurs services exploitation.
Méthode de recueil des données

- Etape 1 (3 mois) : observations / entretiens (16) / documents chez les Transports Girard
- Etape 2 : entretiens Responsables Achats d'autres secteurs (9) et Clients du groupe (5)
- Etape 3 (6 mois) : observations chez les Transports Girard / entretiens (15)
- Etape 4 (5 mois) : observations / entretiens (28) / documents, chez les clients : Gautier, Moderna et d'autres sociétés du groupe : Thoinard + Christin

Conclusion de la section 1

Le travail de thèse résulte d'une interaction longue avec le terrain durant laquelle se sont succédées des périodes intensives d'observations, d'entretiens et de retranscriptions de ces matériaux, et de retours à la théorie afin d'alimenter notre réflexion. La problématique de la construction des compétences collectives au sein de collectifs constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles est issue des résultats de notre travail de DEA dans une entreprise de transports de meubles. Les résultats de ce dernier ont en effet porté notre attention sur l'importance des interactions régulières entre les opérateurs des clients, des destinataires et bien sûr du transporteur. Ces interactions sont apparues comme un élément central de la construction au jour le jour de la prestation logistique. C'est pourquoi ce travail de thèse s'intéresse à la question de la coordination de ces relations.

La section suivante présente les caractéristiques de l'étude de cas et la manière dont nous l'avons adaptée à la problématique ainsi qu'au terrain étudié.

2. Le choix de l'étude de cas pour décrire, expliquer et proposer

De nombreux auteurs [AVISON, D.E. et MYERS, D., 2002, MORGAN, G. et SMIRCICH, L., 1980] mettent en garde contre la tentation d'assimiler la recherche qualitative à l'interprétation. Ils nous disent qu' « *une recherche qualitative peut être interprétative ou non, et ceci en fonction des conceptions philosophiques sous-jacentes du chercheu*r » [MORGAN, G. et SMIRCICH, L., 1980]. Dès lors, on peut concevoir une recherche qualitative, et donc l'utilisation de ses méthodes, d'un point de vue positiviste, interprétativiste ou constructiviste. L'étude de cas pourra ainsi se mener de l'un de ces points de vue. « *Plus que la méthode en elle-même, ce sont davantage la manière dont elle est utilisée et l'objectif qu'elle sert qui marquent l'inscription de la recherche dans un positionnement épistémologique donné* » [ROYER, I. et ZARLOWSKI, P., 1999]. Ainsi, si les études de cas sont issues d'une longue tradition en recherche qualitative, elles n'en constituent pas pour autant un choix méthodologique. Il s'agit plutôt d'un choix de ce qui doit être étudié[47] [STAKE, R., 2005, p.443].

S'il est généralement admis que les méthodes quantitatives offrent une plus grande objectivité - les impératifs de rigueur et de précision de la statistique semblent plaider en ce sens -, les méthodes qualitatives ne sont pas pour autant purement subjectives [BAUMARD, P. et IBERT, J., 1999]. Certes, l'approche qualitative admet l'interprétation du chercheur et de l'acteur, mais des auteurs comme GLASER et STRAUSS [1967] ou bien MILES et HUBERMAN [1991] ont développé une conception particulièrement structurée de la recherche qualitative dans laquelle la collecte et l'analyse des données se doivent de rester cohérentes avec le positionnement épistémologique du chercheur et son objet de recherche. Il s'agit alors pour le chercheur de présenter de manière tout à fait sincère et objective la manière dont il a procédé dans son travail empirique et les analyses qui en ont découlé. Dans un premier temps est décrit le mode de production de connaissance ainsi que le mode de raisonnement qui en découle (2.1). Ensuite, le design de l'étude de cas est détaillé (2.2.). La sous-section 2.3. précise l'intérêt porté aux processus de travail et la 2.4. définie la situation de gestion au sens de GIRIN [1983b] comme unité d'analyse de notre étude.

[47] "*Case study is not a methodological choice but a choice of what is to be studied*" [STAKE, R., 2005, p.443].

2.1. Une exploration hybride reposant sur un raisonnement abductif

À la question « *Comment je cherche ?* », CHARREIRE et DURIEUX [1999, p.57] proposent deux voies possibles : l'exploration et/ou le test. *L'exploration* est la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif de proposer des résultats théoriques novateurs. Pour cela, il procède par induction. À l'inverse, le *test* se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique. La réflexion précède alors le recueil de données et les choix méthodologiques. Le chercheur procède alors par déduction. Cette distinction repose sur des modes de raisonnements opposés. Ainsi, pour tester, le chercheur raisonnera et déduira en référence au *modèle hypothético-déductif*. L'exploration repose sur un raisonnement de type inductif. L'induction consiste à inférer une chose d'une autre, permettant au chercheur de généraliser à partir de cas particuliers, de passer des faits aux lois. Nous avons procédé dans ce travail selon un mode de raisonnement abductif, c'est-à-dire par itération entre le terrain et la théorie [MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M., 1991]. Comme le relève KOENIG [1993, p.7] « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses […]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester.* » L'abduction est apparue plus pragmatique et pertinente dans la conduite d'un travail de thèse s'étant fondé par d'intenses périodes d'immersion. En effet, à la différence de l'induction, qui confère à la découverte le statut de loi, l'abduction permet de la confronter au terrain avant de lui attribuer un tel statut. Lors du travail de collecte de données le chercheur peut difficilement relever immédiatement des faits possédant un tel statut de loi. Il a en effet fallu un certain temps avant de comprendre qui étaient les individus, quels étaient les liens qui les unissaient, quels étaient les objectifs qu'ils devaient atteindre, sur quoi reposait le métier de transporteur, etc. C'est réellement au fur à mesure de la compréhension de la réalité des individus observés, que peu à peu des phénomènes récurrents sont apparus. Comme le souligne LORINO [2006a, p.71], « *l'abduction […] est le seul mode de raisonnement qui permet de créer des connaissances nouvelles […]. C'est en construisant un pont entre la pensée créative ancrée dans la réalité sensible et la pensée logique que l'abduction permet de construire une hypothèse nouvelle, un récit plausible rendant compte de manière intelligible d'une situation étonnante, mystérieuse.* » Ce mode de raisonnement abductif est apparu naturellement comme un véritable outil à notre disposition pour l'exploration du terrain et la finalisation des propositions de recherche. CHARREIRE et DURIEUX [1999, p.69] définissent finalement un tel mode de raisonnement de « *démarche d'exploration hybride* » (entre l'exploration et le

test) procédant par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche et permettant une production théorique fortement enracinée dans les faits considérés [GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., 1967].

2.2. Statut et design de l'étude de cas

Pour mener à bien ce travail, nous avons fait le choix de l'étude de cas [EISENHARDT, K.M., 1989, GIROUX, N., 2003, YIN, R.K., 2003]. L'étude de cas est une stratégie d'accès au réel qui permet l'étude en profondeur d'un phénomène contemporain. L'étude cas est « *une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension d'une dynamique présente dans des conditions particulières* »[48] [EISENHARDT, K.M., 1989, p.534, notre traduction]. Il s'agit *d'« une étude empirique qui poursuit l'étude d'un phénomène empirique contemporain dans son contexte réel ; lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ; et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées* » [YIN, R.K., 2003, p.13-14]. Le principal avantage de l'étude cas est qu'elle permet d'intégrer un contexte dans l'analyse de l'objet, c'est à dire de l'inscrire dans son environnement *temporel*, *spatial* et *social*. Elle permet de reconstruire des situations en utilisant plusieurs sources de preuves. Elle est ainsi bien adaptée à une étude des processus, puisqu'elle permet de rendre compte de la complexité en en montrant les imbrications et ainsi de générer ou tester des théories [GOMBAULT, A., 2005]. Pour WACHEUX [1996], l'étude cas est bien adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation, car elle aide le chercheur à l'appréhender dans sa globalité et donc dans sa complexité en l'obligeant à s'intéresser aux acteurs dans leur contexte de travail.

Selon STAKE [2005], le cas pourra être choisi parce qu'il est *typique* ou original, pour son intérêt *instrumental* par rapport à la théorie, ou pour son intérêt *intrinsèque* [STAKE, R., 2005]. Quelles sont alors les raisons qui nous ont poussées à étudier des entreprises de transport de meubles ? La première est que l'étude d'entreprises de transport de meubles a pour objectif de nourrir et d'affiner les recherches sur le fonctionnement des relations interorganisationnelles ainsi que les théories de la communication en les questionnant à la lumière des observations effectuées en entreprises. En cela, notre étude de cas est *instrumentale*. Mais les entreprises de transport de meubles constituent un intérêt en soi car il

[48] "*A case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present with sing settings*" [EISENHARDT, K.M., 1989, p.534].

s'agit d'un secteur relativement fermé aux possibles nouveaux entrants, issu d'une longue tradition d'entreprises familiales, aussi bien chez les transporteurs que chez les fabricants, constitué aujourd'hui d'un petit nombre d'acteurs confrontés à des impératifs de modernisation de leurs organisations. En cela, il est véritablement spécifique et a donc un intérêt *intrinsèque*. Comme le démontre DAVID [2004], les frontières entre un cas intrinsèque et un cas instrumentale sont particulièrement ténues. Les deux pôles de cette distinction se confondent le plus souvent dans un continuum de situations intermédiaires. Il nous semble en effet difficile – voire impossible – de se placer dans l'une ou l'autre situation. La connaissance en profondeur de la dynamique de transformation du secteur de l'ameublement constitue un détour indispensable pour valider la théorie de la communication proposée. Inversement, l'ancrage théorique retenu doit permettre de tirer des conclusions propres à la résolution des situations que rencontrent les acteurs au sein du secteur. Il ne s'agit donc pas de rester purement descriptif dans la mobilisation des données empiriques mais davantage de comprendre les problèmes rencontrés afin d'améliorer leurs pratiques.

Le secteur du transport de meubles a constitué l'occasion d'une étude de cas multiple selon la terminologie de YIN [2003]. A l'image de ce qu'a pu faire CHANDLER [1988][49], le secteur a permis d'étudier conjointement trois entreprises de transport de meubles. Une telle démarche a au final pour objectif de générer des propositions concrètes visant à améliorer le fonctionnement de relations interfirmes et ainsi accroître la validité interne et externe de nos analyses [GIROUX, N., 2003]. Notre étude de cas concerne les salles d'exploitation des transporteurs de meubles qui possède chacune un contexte organisationnel spécifique au sein du secteur de l'ameublement. Le schéma suivant positionne la recherche menée en fonction des types de design d'étude cas proposés par YIN [2003, p.40].

[49] Dans son étude, aujourd'hui célèbre dans les recherches en sciences de gestion, et plus particulièrement dans les recherches en organisations, CHANDLER a rédigé quatre études de cas qui lui ont permis de générer des propositions.

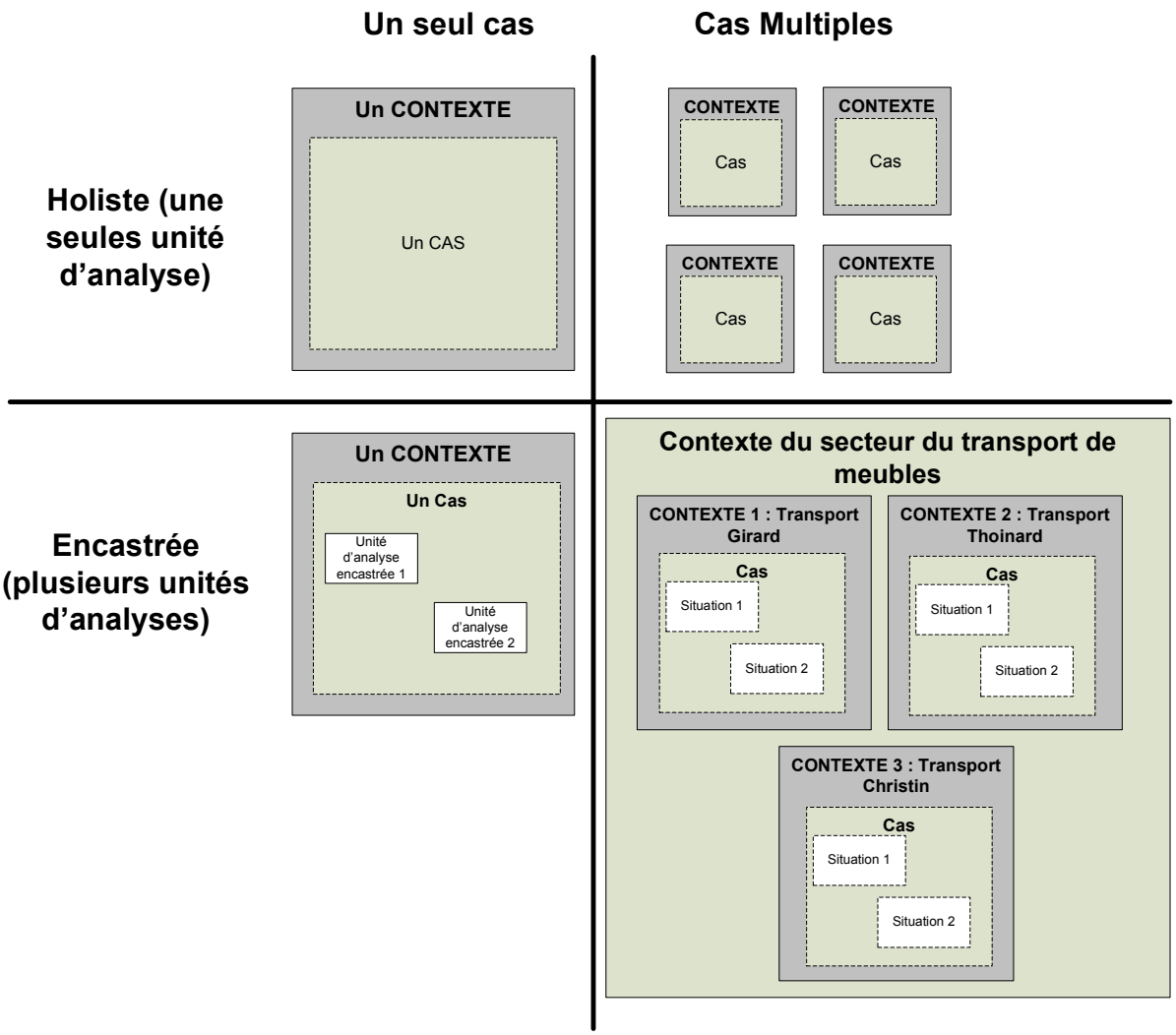


Figure 6: Les différents designs d'étude de cas [adapté de YIN, R.K., 2003, p.40]

YIN [2003, p.39 et suivantes] distingue les études de cas *holistes* des études de cas *encastrées*. La différence provient du nombre d'unités d'analyses étudiées à l'intérieur du cas. L'approche holistique privilégiera l'étude d'un groupe d'individus par exemple. Une telle approche permet de focaliser l'attention sur une seule unité, ce qui permet une analyse très riche de ce groupe mais évacue nécessairement les groupes périphériques. Le moyen d'éviter ce type de problème est de procéder à l'étude d'autres unités d'analyses. On est alors dans un design de cas « *encastré* ». L'étude de cas multiple, si elle nécessite davantage de ressources et de temps, doit permettre de gagner en objectivité et donc en généralité. Le choix des cas doit alors faire l'objet d'une attention particulière. Quel est, pour chacun d'entre eux, l'objectif recherché ?

Ce travail de thèse ne s'est pas seulement attachés à étudier les acteurs des salles d'exploitation mais davantage, à l'instar de ce qu'a fait HUTCHINS [1994][50], le fonctionnement même de la salle d'exploitation, incluant ainsi les individus des services internes (qualité, quai, comptabilité) et externes (clients fabricants, destinataires) en interaction avec ces derniers, ainsi que les objets à disposition. Leurs conversations ont été inscrites non seulement dans le contexte de leur organisation, mais également dans celui plus global du secteur du meuble et des organisations clientes. Ces cas ont été étudiés à des niveaux d'analyse différents. Il s'agit donc d'une étude de cas multiple et encastrée au sens de YIN. Les sociétés étudiées ont permis de relever et d'expliquer les modes de fonctionnement en fonction des caractéristiques des contextes organisationnels. La stratégie de l'étude de cas vise au final à produire des éléments théoriques [EISENHARDT, K.M., 1989] permettant de mettre à jour les facteurs favorisant la construction d'une compétence collective au sein de collectifs constitué dans le cadre de relations interorganisationnelles.

L'enquête a été réalisée au sein de trois sociétés de transport de meubles : les Transports Girard (TG), les Transports Christin (TC) et les Transport Thoinard (TT). Différentes raisons expliquent leur choix. Ainsi, les TG constituent la société dans laquelle nous avons passé la plus grande partie du travail empirique. C'elle elle qui est l'origine de la concentration du secteur[51] et constituait lors de notre enquête le terrain d'expérimentation des nouvelles prestations et autres implémentation d'outils. Le choix des TC s'explique par les difficultés importantes rencontrées par cette société dans les années qui suivirent son rachat par le Groupe Girard. Les TT sont les premiers transporteurs de meubles. Ils sont réputés au sein du groupe pour la qualité de leur process de travail et constituaient à ce titre un champ d'observation particulièrement intéressant pour notre étude.

2.3. Recherche sur les processus plutôt que sur le contenu

Ce travail constitue une recherche sur les processus communicationnels. En cela il se distingue d'une recherche sur le contenu. GRENIER et JOSSERAND [1999, p.104-105] définissent ces deux approches de recherche ainsi : « *les recherches sur le contenu proposent une analyse en terme de « stock ». Elles cherchent à appréhender la nature de l'objet étudié,*

[50] Dans son étude des processus cognitifs des pilotes d'avion, HUTCHINS [1994] propose de changer d'unité d'analyse et ainsi de ne pas étudier ces processus auprès de chaque pilote, pris individuellement, mais d'étudier le cockpit dans son ensemble en prenant en compte les objets, les mémos et les paroles prononcées.

[51] Nous revenons en détails dans le chapitre 3 sur la dynamique de transformation du secteur du transport de meubles.

à savoir « de quoi » il est composé » ; alors que « les recherches sur le processus analysent, au contraire, le phénomène en terme de « flux ». Elles cherchent à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution ». Toutefois, les auteurs invitent à prendre conscience que ces deux approches s'enrichissent mutuellement et qu'elles peuvent contribuer toutes deux à l'étude d'un même objet. En effet, des chercheurs appartenant à un courant d'étude sur le contenu se doivent de se poser des questions sur la dynamique et, inversement, ceux étudiant des processus ne peuvent faire l'impasse de relever les contenus nécessaires aux situations étudiées.

Ce travail s'appuie sur des approches processuelles de la communication. GIROUX et MARROQUIN [2005] dans un numéro spécial de la Revue Française de Gestion sur l'utilisation croissante des approches narratives dans les recherches en organisation comparent différentes perspectives de la narration et, par extension, de la communication. Le tableau suivant synthétise ces approches :

Tableau 6 : Comparaison des différentes perspectives de la narration/communication en organisation [d'après GIROUX, N. et MARROQUIN, L., 2005, p.31]

	Fonctionnaliste	**Interprétative**	**Processuelles**	**Critique**	**Postmoderne**
Nature de la réalité sociale	Réaliste	Subjectiviste	**Construite socialement dans l'interaction**	Construite en fonction d'intérêts particuliers	Construite discursivement et fragmentée
Centre de l'attention	Structure et fonction	Acteur et représentation	**Processus collectif**	Pouvoir et genre	Discours savoir-pouvoir
Méthode	Démarche nomothétique	Démarche herméneutique et ethnographique	**Démarche d'analyse des interactions, des activités et des cas**	Démarche critique, culturelle et idéologique	Déconstruction
Objectif des chercheurs	Expliquer et prédire	Comprendre	**Décrire le processus de construction et de négociation**	Dénoncer, décrire la résistance et émanciper	**Donner la parole à toutes les voix et décrire une alternative**
Conception de l'organisation	Réalité objective	Univers subjectif	**Médium et produit des interactions**	Instrument de domination	Univers discursif fragmenté
Auteurs de référence	Parsons, Thompson	Weber, Van Maanen	**Giddens, Weick, Taylor**	Habermas, Alvesson, Mumb	Foucault, Deetz
Conception de la communication	Transmission d'information	Création de représentations, significations	**Co-construction de la réalité**	Manipulation idéologique	Discours polyphonique
Conception de la narration	Un instrument de gestion	Un reflet de la culture	**Un mécanisme de construction**	Un instrument de dénonciation et de résistance	Un moyen de manipulation et de changement

La perspective de la communication mobilisée dans ce travail est bien de type **processuelle**. Il s'agit de considérer « *les processus dans lequel chaque participant s'engage pour gérer la situation, telle qu'appréciée de son point de vue* » [GIROUX, 1997, citée par GIORDANO, Y., 2006, p.156]. En cela, notre démarche a visé dans un premier temps à décrire ces processus de construction afin, dans un second temps, d'aboutir à un certain nombre de propositions propres à améliorer la construction des collectifs en charge du fonctionnement des relations interorganisationnelles. Les observations ont eu pour objectif de relever ces dynamiques communicationnelles de manière à pouvoir en rendre compte.

Comme développé dans le chapitre précédent, l'une des limites de l'approche communicationnelle proposée est qu'elle ne permet pas concrètement d'observer le produit des processus de construction de phénomène d'intelligence collective. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à la littérature sur les compétences collectives qui permet de relever quelques invariants de tels faits. En cela, si l'approche du sujet est davantage processuelle, elle n'oublie pas d'intégrer, dans le travail de recueil de données, les contenus des situations étudiées permettant de repérer l'existence d'une compétence collective et, ainsi, de nous interroger sur ses conditions d'apparitions. Le tableau suivant illustre le développement qui précède.

Tableau 7 : Illustration de l'étude de notre objet par les deux approches [d'après GRENIER, C. et JOSSERAND, E., 1999, p.105]

<table>
<tr><th>Littérature sur les compétences collectives</th><th>Littérature sur la dimension organisante de la communication</th></tr>
<tr><th>Recherche sur le contenu</th><th>Recherche sur les processus</th></tr>
<tr><td>Quelles sont les caractéristiques apparentes d'une compétence collective dans les relations interorganisationnelles ?</td><td>Comment se construisent ces compétences collectives et comment évoluent-elles dans le temps ?</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Si nous nous appuyons sur des éléments observables lors de nos périodes en entreprises (le contenu) nous essayons d'en comprendre la construction et l'évolution dans le temps.
Cette recherche se trouve dans l'entre deux. Nous nous servons du contenu pour comprendre les processus de construction au travers les propriétés structurant du langage.</td></tr>
</table>

* * * * *

Dans la section suivante, nous proposons de considérer les situations de gestion comme unités d'analyses élémentaires sur lesquelles s'appuie l'étude de cas.

2.4. L'étude de cas à travers l'étude de situations de gestion comme unités d'analyses

S'intéresser aux questions de la coopération et de la coordination entre individus de sociétés partenaires nécessite, comme le souligne CONEIN et JACOPIN [1994, p.482], de mener « *une analyse située du travail en équipe [conduisant] à modifier la notion même de coopération et à montrer qu'il existe un continuum entre tâches individuelles et tâche menées à plusieurs qui passent par des modalités complexes de coordination liées à la dynamique des interactions* ». La manière dont a été conduite l'étude de cas s'est fortement inspirée de l'approche ethnosociologique définie comme « *une démarche ethnographique de simple observation participante des actes de la vie quotidienne, afin de percevoir et de révéler les procédures à l'œuvre, sans pour autant avancer des hypothèses préalables à l'étude de terrain* » [DOSSE (1995) cité par WACHEUX, F., 2005, p.18]. Une telle démarche permet d'accéder à l'expérience vécue par les acteurs *en situation*, de réintroduire l'histoire et ainsi de rendre intelligible les comportements. C'est pour cela que nos unités d'analyses sont constituées d'études de situations de gestion au sens de GIRIN [1990].

La notion de « *situation de gestion* » de GIRIN [1990] reprend les travaux en pragmatique et en sociologie interactionniste[52], en les prolongeant à l'analyse des entreprises et la question centrale de la performance. Pour GIRIN, « *une* ***situation de gestion*** *se présente lorsque des* ***participants*** *sont* ***réunis*** *et doivent accomplir, dans un* ***temps*** *déterminé, une action collective conduisant à un* ***résultat*** *soumis à un* ***jugement*** *externe* » [GIRIN, J., 1990, p.142, soulignement de l'auteur]. Les participants sont ceux directement concernés par le jugement. Des individus peuvent intervenir dans la situation et jouer un rôle dans la réalisation de l'activité, sans pour autant être des acteurs de la situation. La réunion des participants peut se faire dans un espace physique donné (une salle de travail par exemple) mais peut également être davantage virtuelle par le biais de chaîne d'acteurs interconnectés par des médiums (courrier, téléphone, système d'information). Le temps est celui du calendrier, de l'agenda, de l'échéance. Le résultat correspond au produit (au sens large) de l'activité des participants : c'est ce qui est jugé au terme du temps imparti à la réalisation de l'activité. C'est en quelque

[52] Essentiellement la notion de « *situation négligée* » de [GOFFMAN, E., 1988].

sorte la performance du travail qui est donc plurielle par définition (un chiffre, une qualité, un comportement, une relation, etc.). Enfin, le jugement du résultat est le fait d'une instance extérieur, ce qui pose la question de qui juge : la direction du transporteur ? le client ? le destinataire ? Et s'il s'agit du client, comment s'y prend-il ? Quels sont ses leviers d'action ?
La situation de gestion doit être vue comme « *une réaction collective à un impératif* » [GIRIN, J., 1990, p.144]. Il faut également retenir que les situations de gestion sont nombreuses, emboîtées, sécantes et ses participants peuvent très bien intervenir dans plusieurs d'entre elles. On retrouve dans cet outil méthodologique la définition des collectifs entrevus dans la revue de la littérature sur les compétences collectives. Plus précisément c'est l'idée que *l'événement* va révéler un collectif qui variera en fonction des caractéristiques de la situation en cours. Selon ZARIFIAN [1995, p.30], « *l'événement est donc un fait indécidable, singulier, imprévisible, important en lui-même, et immanent à la situation, qui vient troubler un mouvement supposé linéaire et qui introduit à une nouvelle appréhension du temps* ». Si la standardisation du travail est bien présente, la transformation du travail est telle qu'elle ne peut suffire. L'auteur considère ainsi que le travail se réorganise autour de l'événement et conduit à modifier la manière de le réaliser puisqu'il place en son cœur la subjectivité des individus et ainsi, leur capacité à interagir pour le résoudre. L'événement crée la situation et révèle les mécanismes de coordination.

Dans sa thèse de doctorat, JOURNÉ [1999] propose de rapprocher la notion d'étude de cas telle que définie par YIN [2003] et celle d'étude de situations de gestion. JOURNÉ suggère en effet de considérer l'étude de situations comme une sous-catégorie de l'étude de cas [JOURNÉ, B., 1999, JOURNÉ, B. et RAULET-CROSET, N., 2004]. YIN définit l'étude de cas comme *« une étude empirique qui poursuit l'étude d'un phénomène empirique contemporain dans son contexte réel ; lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ; et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées.* » La recherche menée, qui s'appuie sur l'analyse de situations de gestion, répond à ces différents critères puisqu'il s'agit d'une étude empirique (salles d'exploitation de transporteurs routiers) traitant d'un problème concret (la question de la coordination des relations interfirmes entre opérateurs). Le phénomène étudié est contemporain et a été observé dans son contexte réel sans recours à la simulation ou à l'expérimentation. Les frontières du phénomène sont également mal définies et ont fait l'objet de choix. Enfin, un croisement de données de différentes natures a été réalisé afin de saisir le phénomène.

Analyser le fonctionnement des relations interorganisationnelles à travers leurs dimensions langagières implique, comme le propose notamment WEICK, de travailler en plan rapproché et de creuser en profondeur (« *getting closer* », « *digging deep* »[cité par KOENIG, G., 2003]). La notion de « *situation de gestion* » proposée par GIRIN [1990] et développée par JOURNÉ et RAULET-CROSET [2004] constitue le concept méthodologique qui permet de centrer le travail de recueil de données et d'analyse. Pour JOURNÉ et RAULET-CROSET [2004], l'apport essentiel de GIRIN est d'avoir rapproché la notion de situation de gestion de celle de performance. Les participants sont réunis et la communication joue un rôle important dans la coordination entre les participants. Les situations s'opposent aux grandes bureaucraties traditionnelles où régularité et standardisation des tâches sont de mise. Les situations sont singulières, car en perpétuelle évolution et parce qu'elles renvoient à ce dont chacun, individuellement, est conscient à un moment donné. Dès lors, une situation ne sera pas forcément perçue de la même manière selon les individus. Cette singularité pose problème car elle se heurte à la rationalisation classique des organisations tournées vers la recherche de productivité. Cependant, elle peut permettre en même temps de trouver de nouvelles voies de rationalisation en termes de conception et d'innovation. Cette nouvelle rationalisation doit modifier les systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle ainsi que la définition des responsabilités des acteurs. JOURNÉ et RAULET-CROSET [2004] introduisent un principe de rationalité contingente locale et interrogent ainsi le rôle de la communication dans l'acte productif. Malgré son caractère éphémère, la situation possède des caractéristiques de permanence et de continuité. Le dispositif organisationnel permet alors d'articuler la continuité et la rupture. La situation est par essence individuelle car elle renvoie à une prise de conscience par un individu d'un problème qui débouchera sur un processus d'enquête pour comprendre ce qui s'est passé. Pourtant, le concept de situation est lié à la notion d'intelligence collective et d'action collective. Comment alors penser et observer le passage de l'individuel au collectif ? En s'intéressant à l'activité communicationnelle des acteurs. Les pages qui suivent indiquent que la réponse à cette question ne peut faire l'économie d'un travail important d'observation en situation des échanges langagiers et des objets physiques et discursifs qui les cadrent, et de réalisation d'entretien pour comprendre les significations des événements suivis.

Conclusion de la section 2

Nous avons opté pour une stratégie de recherche basée sur l'étude de cas afin d'étudier en profondeur le phénomène empirique contemporain que constitue la question de la

coordination des relations interorganisationnelles. Un mode de raisonnement abductif a été privilégié pour étudier la qualité des interactions entre opérateurs sur le secteur de l'ameublement. L'étude de cas constitue ici une étude multiple intégrant plusieurs niveaux d'analyse : individu/objet, collectif, organisationnel et interorganisationnel. Le cas est *instrumental* car il doit permettre de nourrir et d'affiner les recherches sur le fonctionnement des relations interorganisationnelles ainsi que sur les théories de la communication, en les interrogeant à la lumière des observations effectuées. Il est également *intrinsèque* car il s'agit d'un secteur relativement clos, avec des règles de fonctionnement particulières, et qui fait face à des transformations importantes. L'étude repose sur l'analyse de situations de gestion comme unité d'analyse. La section suivante présente le dispositif de récolte des données empiriques.

3. La production des données sur le terrain

Durant la période de collecte des données de terrain, nous avons essayé de mettre en relief ce qui ressortait du global (du secteur, de l'histoire des entreprises, …) et ce qui ressortait du local (les individus présents lors des situations étudiées). Partant de l'idée exprimée dans le chapitre précédent que les textes sont insérés dans les conversations, nous avons centré le travail de collecte sur ces deux niveaux. Lors des entretiens et des observations nous avons focalisé notre attention sur l'interaction, le lien, entre ces deux niveaux. Il s'agissait de replacer les microphénomènes que constituent les situations de gestion dans le contexte social plus large dont ils font partie. Dit autrement, pour étudier la qualité des interactions, il est nécessaire d'accéder aux infrastructures sociales (outils, technologie, discours), à ces propriétés macroscopiques et institutionnalisés influençant la pratique et les pratiques des opérateurs[53]. C'est également la question de l'intégration et de l'appropriation du texte dans la conversation par les opérateurs qui a guidé le travail de terrain. C'est pour cette raison qu'il n'était pas envisageable de se satisfaire des seules retranscriptions de conversations liées à des situations précises et qu'ont été réalisés de nombreux entretiens avec des individus représentant les divers niveaux hiérarchiques des entreprises étudiées afin d'avoir accès aux discours des acteurs.

Le recueil et la consultation de divers documents sur les entreprises du secteur étudié poursuivaient également cet objectif. Le recueil des données s'est déroulé dans l'ordre chronologique suivant :

[53] Selon WHITTINGTON [2006], la pratique constitue le flux d'activité accompli socialement en situation, ayant des conséquences sur les orientations et la survie de l'entreprise. Les pratiques sont constituées des ressources cognitives, comportementales, procédurales, discursives et matérielles qui sont combinées, coordonnées et adaptées pour la pratique [GOLSORKHI, D., 2006].

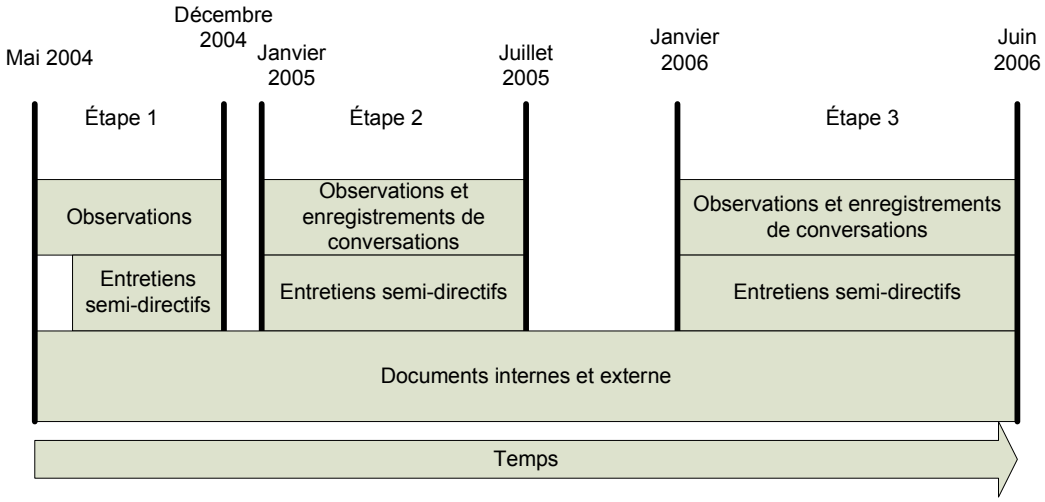


Figure 7 : Chronologie de la collecte des données

Dans un premier temps seront présentés quelques événements relevés en entreprises liés à la construction de notre place sur le terrain (3.1.). Les différentes techniques de recueil de données exploitées seront ensuite développées (3.2.).

3.1. Construction de la place du chercheur sur le terrain

FAVRET-SAADA [1977] montre l'importance de la « *place* », ou du statut, du chercheur. Cette place est donnée par les acteurs du terrain et d'elle dépendent les informations auxquelles aura accès – ou non – le chercheur. Au chercheur alors de construire sa place. Afin de ne rien oublier, un journal de bord à la manière de ce qu'a pu faire FAVRET-SAADA [1981] lors de son enquête sur la sorcellerie dans le Bocage, a été tenu. Cet instrument est défini par BARIBEAU [2005, p.111-112] comme « *un processus de recherche […] méthodique de consignation de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu ; concerne la narration d'événements (au sens large ; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste et qui permettent au chercheur de se regarder soi-même comme un autre. Cette instrumentation est essentielle pour assurer à la fois la validité interne et la validité externe du processus de recherche* ». Ce processus de consignation ne doit pas être un poids dans le processus de découverte, mais au contraire doit le nourrir et en assurer la qualité. Ce journal a

notamment permis de nous souvenir des quelques difficultés de construction de notre place dans certaines entreprises, avec certains individus méfiants à notre égard mais aussi des moments où notre place semblait gagnée. Quelques événements consignés dans ce journal de bord sont rapportés :

> Suite à la référence au chauffeur Patrice Martin qui a entraîné un éclat de rires parmi les membres de la salle d'exploitation, j'interroge l'exploitant le plus proche de moi sur la signification de ce propos. Celui-ci me répond, visiblement embarrassé par ma question, de m'adresser au RRL (le responsable de la ramasse locale) au milieu de la salle, ce que je fais aussitôt. Le RRL également gêné, me répond avec langue de bois, ne voulant certainement pas que je relève un nom de chauffeur « *délicat* » que je pourrais éventuellement faire remonter auprès de la direction, que « *c'est un très bon chauffeur, qui fait bien son boulot, qui nous rend des services….. Mais c'est arrivé une fois ou deux, où on avait besoin de lui, et lui il était déjà à Nantes, alors qu'on pensait tous qu'il était encore sur Paris, alors c'est pas facile… mais c'est un mec qui bosse bien, c'est juste que bon des fois…* ». Je me dis que ma présence n'est pas forcément encore bien acceptée par tout le monde, surtout par les anciens occupants de postes à responsabilités et qui ne semble pas comprendre ce que je fais ici. Ils se méfient clairement.

Matériau 3 : Extrait du journal de bord : la référence à "Patrice Martin" – Claude, le RRL

Visiblement, les exploitants ne voulaient pas « *décrier* » un de leurs chauffeurs en présence du RRL et certainement encore moins devant quelqu'un d'extérieur. Cette situation s'est passée lors des premières semaines de notre présence aux les Transports GIRARD. Pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise, nous nous sommes entretenues avec le RLL (Responsable de la Ramasse Locale). À cette occasion nous lui avons rappelé l'objet de notre présence sur site et surtout l'utilisation qui serait faite de ces données. Rassuré de comprendre que nous ne « *roulions* » pas pour la direction, il nous a expliqué plus en détail la situation. De manière générale, cet événement nous a concrètement fait ressentir que notre présence soulevait des interrogations auxquelles il fallait régulièrement apporter des réponses. Celles-ci passaient le plus souvent par un rappel de notre statut d'observateur extérieur et indépendant. Nous avons remarqué que le fait de préciser que nous étions étudiant, et enseignant (dans le cadre du statut d'allocataire-moniteur obtenu à l'issu de notre DEA), rassurait les individus et facilitait nos interactions.

Par la suite, d'autres événements sont venus nous conforter sur le degré d'acceptation de notre présence au sein de la salle d'exploitation. Ainsi :

> Aujourd'hui deux événements me font penser que ma présence est de mieux en mieux acceptée. Un exploitant m'a demandé en blaguant de lui faire une compilation des musiques d'attentes des entreprises avec lesquelles il est en contact téléphonique. Par ailleurs, connaissant mon passé de footballeur, deux exploitants me proposent de me joindre à eux afin de constituer une équipe complète pour défier les Transports Thoinard (société du groupe rachetée il y a 5 ans et située non loin des TG) dans un match de football ce week-end. Les regards me semblent à présent moins inquisiteurs.

> Je me sens, si ce n'est partie intégrante de la salle d'exploitation, au moins davantage que toléré … peut-être accepté ?

Matériau 4 : Extrait du journal de bord : exemple d'événement illustrant l'acceptation sur le terrain – février 2005

Après une première période d'observation un an auparavant, mon retour en janvier 2005 se passa plutôt facilement comme l'illustre l'encadré précédent. Enfin, ma présence avec du matériel d'enregistrement audio m'a parfois donné le rôle de témoin :

> « *Tiens, enregistre bien ça, hein. Y'a que moi qui bosse ici !!* ». Le fait d'enregistrer les conversations constitue une véritable attraction pour certains qui essaient de me prendre à parti pour remonter des comportements auprès de la direction. Je prends cela pour une blague. Les jours suivants nous diront ce qu'il en était vraiment.

Matériau 5: Extrait du journal de bord : Statut de témoins - Stéphane, un exploitant Girard

La section suivante développe les techniques de recueil de données mobilisées en respectant la *tension méthodologique* qui a animé le travail de collecte.

3.2. Les techniques de recueil de données mobilisées selon la tension méthodologique

A l'image de la théorie de la communication mobilisée (tension conversation/texte), le dispositif méthodologique développé ici se présente sous la forme d'une *tension méthodologique* visant à relever, pour les analyser, les éléments empiriques propres à ces deux éléments théoriques. Il s'agissait de concevoir une méthodologie qualitative innovante, permettant d'éviter la traditionnelle critique souvent adressée aux chercheurs en communication organisationnelle [MCPHEE, R.D., et al., 2006] qui ne s'appuient que l'analyse conversationnelle pour expliquer le cadre général des situations de gestion révélant des collectifs de travail qui sont les seuls à pouvoir résoudre ces événements. Ce dispositif de collecte des données de terrain nous a donné les moyens de traiter notre objet de recherche : le caractère organisé et organisant des conversations d'opérateurs de sociétés partenaires en situation de gestion. Il s'agit finalement de saisir la complexité de ces interactions langagières afin d'être en mesure d'agir sur leur déroulement.

Plusieurs techniques de collecte de données ont été utilisées dans le but d'obtenir des recoupements d'information en procédant à une « *triangulation* » des informations collectées. Les méthodes de recueil des données sont les suivantes : l'observation *in situ* (3.2.1.), les entretiens semi directifs (3.2.2.) et l'analyse de documents (3.2.3.).

3.2.1. L'observation *in situ*

L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée [BAUMARD, P., et al., 1999, p.238]. Ces auteurs présentent ce mode de recueil comme alternatif à l'entretien en ce sens qu'il permet « *d'analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines* », à l'inverse de l'entretien qui rend l'analyse des données verbales sujette à caution. Comme le rappelle très justement CHANLAT [2005, p.168], la méthode de l'observation « *ne se contente pas d'observer pour observer, mais […] de bien décrire pour mieux intervenir* » [notre soulignement]. Les observations *in situ* ont été réalisées selon les caractéristiques de l'observation participante. CHANLAT [2005] distingue trois types d'observation participante. La première correspond au cas de l'*observation participante complète*. Le chercheur garde pour lui le fait qu'il réalise une recherche. L'observation est alors dissimulée en quelque sorte. Cela concerne généralement des individus déjà intégrés dans des collectifs qui un jour décide de mener un travail de recherche. L'*observation participante active* concernera les chercheurs dont le statut de salarié et d'observateur est connu de tous au sein de l'organisation. Cette stratégie présente un compromis entre les deux autres stratégies d'observation. Le chercheur dispose alors d'une plus grande marge de manœuvre pour mener à bien son enquête en comparaison avec la forme d'observation participante complète. La difficulté de cette stratégie est finalement celle de son statut de membre de l'organisation qui risque de prédominer sur celui de chercheur. Enfin, *l'observation participante périphérique*, qui est celle mobilisée tout au long du travail d'observation, a permis de gérer la « *familiarité distante* » rapportée CHANLAT [2005] et GOMBAULT [2005]. Ce mode d'observation rejoint celui *d'observateur qui participe* identifié par JUNKER [1960, cité par GROLEAU, C., 2003, p.216] dans lequel le chercheur rend public son rôle d'observateur et erre librement au sein de l'organisation sans formellement prendre part aux activités du groupe. Il s'agit d'arriver à installer un relatif climat de confiance avec les différents individus rencontrés lors de la présence en entreprise, tout en gardant une certaine distance de manière à favoriser la réflexion et maintenir un certain niveau d'analyse en évitant des biais liés à d'éventuelles manipulations (conscientes ou non) de la part des acteurs du terrain. CHANLAT parle de prudence méthodologique pour qualifier une telle démarche. Lors de nos présences en entreprise nous avons oscillé entre des moments d'observation « *flottante* » et d'autres plus « *systématique* » [EVRARD, Y., et al., 1993]. La première a été utilisée comme une source complémentaire de données. Comme le propose YIN [2003], lors de nos visites sur le terrain

pour y conduire des entretiens et mener des observations systématiques, nous avons observé de façon non réglée des données telles que le climat social ou encore des gestes et des relations spatiales lors des entretiens. L'observation systématique a consisté « *à mener des observations en adoptant tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et d'analyse* » [BAUMARD, P., et al., 1999, p.240]. Les éléments observés ont été définis au préalable de manière étroite, ce qui a permis d'obtenir les données primaires servant de supports empiriques à cette recherche. Les sous-parties suivantes développent le « *où ?* » et le « *comment ?* » de la conduite d'observation.

3.2.1.1. Où observer ?

C'est la question du périmètre d'observation. **Pourquoi retenir les salles d'exploitation comme périmètre de nos observations ?** Parce que les exploitants, du fait de l'absence de service commercial, sont à l'interface entre les chargeurs, les destinataires, les chauffeurs, les agents de quai, les services administratifs, etc. Ils sont au cœur des différents collectifs d'acteurs. Ils ont une grande partie de la charge de construction des relations au jour le jour avec les acteurs externes. Ce sont eux qui sont tenus pour responsable de la relation quotidienne avec les clients et de l'organisation de la prestation logistique. Etudier les communications des exploitants, c'est aussi disposer d'une porte d'entrée pour repérer les dysfonctionnements dans le collectif de travail éclaté et ainsi comprendre les éléments sur lesquels repose le quotidien de la coopération interentreprises.

3.2.1.2. Comment observer ?

Les périodes d'observation systématiques ont consisté à explorer et à saisir les processus de travail des opérateurs. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les propositions de JOURNÉ [1999, 2005]. Relevant le manque de détails techniques dans les écrits méthodologiques portant sur l'observation *in situ* dans le champ du management, l'auteur propose un système d'observation « *suffisamment souple et dynamique* » [2005, p.64] qui permet de saisir la manière dont les opérateurs s'organisent en temps réel afin de gérer des situations imprévues. L'analyse *in vivo* des événements permet d'éviter le biais de reconstruction *a posteriori* et ainsi de décontextualisation des données. Ce type de démarche repose sur ce que GIRIN [1990] appelle un « *opportunisme méthodique* » permettant justement de saisir concrètement l'imprévue. Cet opportunisme traduit « *l'obsession de la pertinence des observations portant sur la manière dont les acteurs répondent en temps réel à des situations imprévues* » [JOURNÉ, B., 2005, p.69]. JOURNÉ définit ce système d'observation dynamique ainsi : « *Il*

s'agit d'un système de collecte et de construction de données primaires qui vise à concilier les exigences contradictoires de précision, d'exhaustivité *et de* pertinence *des données. Il doit permettre de saisir les événements* imprévus *tout en produisant des données sur le fonctionnement* routinier *de l'organisation étudiée* » [JOURNÉ, B., 2005, p.72]. Le tableau suivant synthétise le système d'observation composé de quatre stratégies différentes.

Tableau 8 : Système d'observation dynamique (déployé pour saisir les situations prévues et imprévues) [d'après JOURNÉ, B., 2005, p.76]

Position / Durée	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
Période d'observation longue	**Stratégie 1** **Objectifs :** (a) exhaustivité (b) saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités **Modalité d'observation** : (a) vie avec l'équipe ; (b) observation en continu avec imprégnation ethnographique ; (c) discussion avec les acteurs **Déclenchement :** (a) systématique (b) spontané (discussions)	**Stratégie 3** **Objectifs :** (a) exhaustivité (b) saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs **Modalité d'observation** : (a) suivi d'une personne sur toute la durée d'un quart ; (b) observation en continu **Déclenchement :** (a) planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion (b) choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon)
Période d'observation courte	**Stratégie 2** **Objectifs :** (a) précisions ; (b) saisir les interactions entre ressources hétérogènes. **Modalité d'observation** : (a) prise de notes par séquence de 30 minutes ; (b) observations discontinues au cours d'un quart. **Déclenchement :** (a) au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire) ; (b) systématique pour les relèves.	**Stratégie 4** **Objectifs :** (a) pertinence ; (b) saisir un événement ou une situation « normalement perturbée » **Modalité d'observation** : (a) suivi d'un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d'acteur observé et de lieu en fonction des évolutions de la situation) ; (b) séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes plus tard) **Déclenchement :** opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière).

Les caractéristiques de l'activité d'exploitation différant de celles des salles de commandes des centrales nucléaires à partir desquelles JOURNÉ [1999] a construit son système d'observation, ces stratégies ont été adaptées.

La stratégie n°1 organise l'observation longue et systématique consistant à « *vivre* » des journées complètes en salle d'exploitation. Durant ces journées, ont été relevées toutes les entrées et les sorties de la salle d'exploitation minute par minute en relevant en plus du *quand*, le *qui* et le *pourquoi*. Cette stratégie a servi de base afin de gagner progressivement en précision et en pertinence dans le travail d'observation. En plus de cette stratégie d'observation systématique, nous avons eu recours à des périodes *d'imprégnation* du terrain durant lesquelles nous nous laissions « *bercer* » par le flux des activités et ponctuellement lorsqu'un événement (pris au sens général) éveillait notre curiosité, inscrivions sur notre cahier d'observation les sentiments, impressions, réflexions sur des gestes, des paroles, des actions se déroulant sous nos yeux (stratégie n°2). Au final, l'utilisation de cette stratégie d'observation a non seulement permis la familiarisation avec les différents métiers que l'on peut trouver dans une société de transport mais aussi avec les différents individus composant la salle d'exploitation et plus largement ceux en interaction avec les membres de cette salle.

En accord avec la stratégie n°3, nous avons suivi des exploitants durant toute leur journée (ou demi-journée selon les horaires), depuis leur embauche jusqu'à leur débauche. Nous avons pu de la sorte nous familiariser avec le travail d'exploitant et les ressources (individuelles, matérielles et symboliques) dont ils disposent pour réaliser ce travail. Les observations se sont principalement déroulées dans la salle d'exploitation, interrompues selon les jours de la semaine par des allers-retours (stratégie n°3) sur les quais afin de contrôler le bon déroulement du chargement des véhicules, ou de mener des recherches de colis. Les observations consistent alors à relever de manière minutée toutes les actions réalisées par l'exploitant et le sens de toutes les interactions verbales ainsi que les signaux émis par tout individu posté en salle d'exploitation en n'hésitant pas à suivre les individus qui récupéraient la responsabilité du problème qu'il s'agisse d'un autre exploitant, d'un responsable de quai ou d'un supérieur hiérarchique. Pour cela, nous nous sommes munis d'un cahier petit format facilitant la prise de notes rapides lorsqu'il n'était pas possible de s'appuyer sur une table, ou que le bruit de fond empêchait l'enregistrement des discussions.

Enfin dans le cadre de la stratégie n°4, nous avons procédé à des suivis de situations problématiques aux cours desquelles toutes les communications verbales liées à la résolution de l'événement ont été enregistrées. Cela a permis d'observer de près la capacité de l'organisation à faire face à l'imprévu. C'est dans la capacité à connecter toutes ces ressources que réside la performance de l'organisation en termes de relation au client. Il s'agissait donc

de suivre la manière dont la survenue d'un événement, suite à l'appel d'un client, d'un chauffeur ou d'un partenaire du groupe, était résolue. Cette stratégie a été prioritaire puisque c'est principalement elle qui a permis de suivre, de comprendre et de relever sur notre cahier et/ou notre enregistreur vocal, les processus communicationnels résolvant les événements. « *Cela signifie que si l'observateur repère l'émergence d'un événement ou d'une situation perturbée, il peut légitimement abandonner la stratégie 1, 2 ou 3 qui était en cours* » [JOURNÉ, B., 2005, p.75]. Toutefois, cette stratégie reste indissociable des autres. C'est seulement au prix d'une intégration longue au terrain que le chercheur peut relever les situations posant problème et ainsi donner de la valeur au matériau collecté. Dans la conduite de cette stratégie, nous n'avons ainsi pas hésité, quand la situation apparaissait intéressante, à pister d'autres acteurs de l'entreprise qui récupérait la charge de la situation afin de suivre avec eux l'évolution de la situation et sa résolution.

De manière générale, les individus prenaient tous le temps de répondre à nos questions et de bien expliquer ce qu'ils faisaient et ce qui se passait notamment lors d'appels téléphoniques pour lesquels il n'était pas possible d'entendre l'interlocuteur. Ils nous expliquaient les antécédents de la situation, les relations avec les acteurs concernés, ainsi que les conséquences que la situation pouvait avoir sur leurs activités à venir ou pour celles d'autres acteurs. Nous devons préciser à ce propos qu'une des difficultés rencontrée lors de nos observations est de n'avoir pas toujours pu écouter les propos de l'interlocuteur externe. Notre compréhension a dès lors pu être biaisée à certains moments puisqu'elle reposait sur les inférences que nous pouvions formuler à l'écoute des propos de la personne suivie. Néanmoins, compte tenu des discussions fréquentes avec les exploitants observés et du temps passé sur ce secteur, la difficulté de compréhension de certaines interactions téléphoniques a été restreinte. Pour autant, dans la majorité des situations décrites et analysées dans la partie empirique de la thèse, les exploitants ont pu mettre leur téléphone sur haut-parleurs rendant ainsi accessible les propos des interlocuteurs.

Ces observations ont, au final, permis de saisir et de comprendre les jeux d'interaction, les réseaux communicationnels dans lesquels s'inscrivent les exploitants ainsi que l'importance des architectures productives dans de le développement d'une compétence collective *intra* et *inter* organisationnels.

L'ensemble des périodes d'observation est synthétisé dans l'encadré suivant :

Périodes :	Mai à Décembre 2004 Janvier à Juillet 2005 Janvier à Mai 2006
Techniques de collectes :	Système d'observation dynamique proposé par JOURNE [2005].
Objectifs :	Familiarisation avec le terrain + accès aux situations de gestion.
Suivi de situations :	notes + enregistrements de conversations en face à face et téléphonique.
Traitement :	Retranscription des notes et des conversations + Codage à l'aide du logiciel Nvivo 2 pour les notes du cahier d'observation.

Fiche technique 1 : L'observation in situ

3.2.2. Des entretiens pour reconstruire les contextes

L'entretien permet de recueillir des données discursives permettant de saisir des éléments de compréhension des modes de comportements conscients ou inconscients [BAUMARD, P., et al., 1999]. Cette technique aide le chercheur à comprendre les réalités organisationnelles telles qu'elles sont vécues par les acteurs [DEMERS, C., 2003]. Ces entretiens ont été effectués afin de comprendre les préoccupations et les besoins des différents acteurs du transport et de la logistique du meuble. Nous avons rencontré en entretien la majorité des personnes concernées par la problématique en élargissant au maximum les niveaux hiérarchiques et les points de vue potentiellement différents [GIROUX, N., 2003, p.62]. Dans le but de mieux cerner les propres contraintes du client et ainsi, relativiser la vision du transporteur sur la réalisation de la prestation logistique, des clients des transporteurs ont été rencontrés. Dans un souci de compréhension des particularités du secteur du meuble, des responsables achats et approvisionnements d'entreprises industrielles et agroalimentaires ont également été rencontrés. Ces entretiens ont permis de mieux saisir le caractère singulier du secteur de l'ameublement, notamment en ce qui concerne les produits transportés : meubles bruts ou en kit fragiles nécessitant un maniement spécifique qui implique une contrainte de temps moins présente que dans l'agroalimentaire par exemple.

La liste des personnes interviewées est présentée ci-dessous :

Tableau 9 : Liste des entretiens

	Prénoms	Société	Statut	Fonction
1	Patrick	Groupe Girard	cadre	PDG du Groupe
2	Michel		fondateur	Retraité/ fondateur des Transports Girard

3	Michel		cadre	Directeur Général du groupe
4	Loïc		cadre	Directeur des Ressources Humaines
5	Daniel		cadre	Directeur des Achats / Ancien DG des Transports Girard
6	Valentin		cadre	Directeur du service Informatique
7	Paul	Transports Girard	cadre	Directeur Général
8	Jean-Michel		cadre	Ancien Directeur d'Exploitation
9	Denis Gervaise		cadre	Directeur d'exploitation
10	Jean-Philippe		cadre	Formateur
11	Loïc		cadre	Responsable Exploitation National
12	Dominique		cadre	Responsable Exploitation Export
13	Séverine		opérateur	Exploitant National
14	Manuel		opérateur	Exploitant National
15	Nicolas		opérateur	Exploitant National
16	Jacky		cadre	Responsable Qualité
17	Claude		opérateur	Responsable de la Ramasse Locale
18	Peggy		opérateur	Exploitant Export
19	Roland	Transports Thoinard	cadre	Directeur d'exploitation
20	Martine			Assistante de Direction
21	François		opérateur	Exploitation Export
22	Jean-Marc		opérateur	Exploitant National
23	Rébecca		opérateur	Exploitant National
24	Dom		opérateur	Exploitant National
25	Eric		agent de maîtrise	Responsable d'Exploitation
26	Dominique		cadre	Commercial
27	David		cadre	Responsable du service Qualité
28	Sylvie		cadre	Informatique
29	Pascal	Transports Christin	cadre	Directeur d'exploitation
30	Nicolas		cadre	Responsable Logistique
31	Marie-Françoise		cadre	Responsable du personnel
32	Thomas		cadre	Directeur Général
33	Philippe		opérateur	Exploitant National
34	Isabelle		opérateur	Responsable Litige
35	Sophie		opérateur	Assistante d'Exploitation
36	Sylvie		opérateur	Assistante d'Exploitation
37	Gérard		opérateur	Exploitant National
38	Audrey		opérateur	Exploitant National
39	Nicolas	Meubles Gautier	cadre	Exploitation
40	Christophe		opérateur	Exploitation
41	Daniel		opérateur	Exploitation
42	Gérard		agent de maîtrise	Exploitation
43	Marie-Paule		cadre	Distribution
44	Michèle		opérateur	Distribution
45	Ernest		cadre	Responsable de l'Administration des Ventes et Distribution
46	Françoise		opérateur	Distribution
47	David		cadre	Directeur de la Supply Chain
48	Guy	Moderna	opérateur	Expédition
49	Samuel		opérateur	Exploitation
50	Jean-Philippe		cadre	Directeur Général
51	Yann	Groupe Guisnel	cadre	PDG du Groupe
52	Antoine	Divers Fabricants de Meubles	cadre	Commercial
53	Maurice		cadre	Distribution
54	Jean-Christophe		cadre	Direction générale
55	Ernest		cadre	Distribution
56	Béatrice		cadre	Responsable Transport

57	Géraldine	Divers Responsables Achats/Logistique	cadre	Directeur des Achats - Industrie
58	Michel		cadre	Directeur des Achats - Industrie
59	Pierrick		cadre	Directeur des Achats Matières Premières - Agroalimentaire
60	Paul		cadre	Directeur des Achats Matières Premières - Agroalimentaire
61	Bao		cadre	Directeur des Achats - Industrie
62	Jacky		cadre	Directeur des Achats Généraux - Industrie
63	Stéphane		cadre	Directeur des Achats Généraux - Industrie
64	Pierre		cadre	Directeur des Achats - Agroalimentaire
65	Jean		cadre	Directeur Général - Industrie

Au total, 65 salariés et dirigeants d'entreprises ont été interviewés et 71 entretiens furent réalisés. Les derniers n'apportant plus de nouvelles informations, nous avons décidé d'arrêter les entretiens. Les interviews de cadres d'entreprises extérieurs au meuble ont permis de mieux comprendre les particularités du secteur. S'ils n'ont pas tous été exploités, il ne fait aucun doute que tous ont servi, directement ou indirectement, à la rédaction de ce travail.

Quel type d'entretien ?

Les ouvrages méthodologiques proposent différentes formes d'entretiens : ouverts, directifs, semi directifs, biographiques … Lors de nos entretiens, une forme particulière d'entretiens a été privilégié : le récit de pratiques [CHANLAT, J.F., 2005, ROULEAU, L., 2003]. Il s'agit d'opinions sur la vie du travail et sur leurs expériences du travail au sein de l'entreprise actuelle et, surtout, celles (s'il y en a) antérieures afin de reconstruire les trajectoires socioprofessionnelles des acteurs. Ce type d'entretien permet de saisir des dimensions du vécu correspondant à un type de pratiques spécifiques. Elle permet au chercheur d'approcher l'intérieur du milieu étudié [BLANCHET, A. et GOTMAN, A., 1992]. Dans les récits de pratiques, la personne « *raconte sa propre « théorie », des événements survenus, dévoile son interprétation et met en scène sa vision par rapport à l'avenir, etc.* » [ROULEAU, L., 2003, p.140]. Une telle démarche a permis de retracer des similitudes dans les trajectoires toujours personnelles des individus pouvant justifier le cas échéant certains modes de comportements. La mise en œuvre de cette démarche biographique a consisté dans un premier temps à se mettre dans la posture de celui qui écoute quelqu'un d'autre se raconter. Si à première vue cela semble relativement simple, il ne faut pas sous-estimer ce point. En effet, l'essence de la méthode biographique réside dans la relation que l'on peut établir avec l'autre. Nous avons par exemple constaté durant notre période d'observation et de réalisation d'entretiens chez un client de notre transporteur que, lorsque nous dévoilions certaines informations recueillies relatives à l'ambiance ou à des problèmes particuliers rencontrés par leurs homologues, cela permettait à l'interviewé de repenser certains moments et ainsi nous livrer des réflexions

d'une plus grande profondeur quant à sa vision du fonctionnement des relations interorganisationnelles.

Par ailleurs, à trois reprises, des entretiens de groupe ont été réalisés : à 4 (le comité de direction) chez CHRISTIN et à 2 chez GAUTIER (une exploitante export et sa responsable) et THOINARD (exploitante et Responsable Informatique). L'objectif de l'entretien de groupe est de placer les individus en situation d'interaction à propos de diverses composantes de leur travail [BAUMARD, P., et al., 1999]. Si ces entretiens ont avant tout été réalisés par opportunisme méthodologique, ils ont permis, en les confrontant aux entretiens individuels et autres discussions informelles effectuées *a posteriori*, de mettre en lumière des relations de pouvoir et des objets de conflits ou de tensions au sein des organisations concernées ainsi que dans les relations avec l'extérieur.

Faire du repérage afin de choisir les individus

La démarche ethnographique employée tout au long de ce travail de thèse a permis de découvrir et ainsi connaître en profondeur les pratiques du milieu ainsi que les personnes sur le terrain. Cela a permis d'observer les individus manifestant des qualités de narrateur ainsi que de construire une relation de confiance avec les acteurs [DEMERS, C., 2003, ROULEAU, L., 2003]. Dans la recherche de contact avec des clients du groupe, nous nous sommes toujours présentés comme étudiant ayant passé du temps chez les Transports Girard et s'intéressant à la relation des TG avec leurs chargeurs. L'existence de ce lien créait une relation entre le chercheur et le sujet qui facilitait l'engagement de l'un envers l'autre. Enfin, le recoupement des différents récits de situations relativement proches par les différents acteurs interrogés est révélateur du sens que chaque individu leur donne.

Deux grilles d'entretiens ont été construites et utilisées en fonction du statut des personnes interviewées. Les thèmes présentés dans les deux encadrés suivants constituent les grandes lignes des entretiens réalisés. Ces grilles ont été adaptées aux entreprises pour lesquelles les individus travaillaient. La grille de l'entretien qualitatif se compose plutôt d'une liste des sujets d'intérêt que d'une liste des questions formées préalablement [KING, N., 1994]. Les thèmes liés à la problématique étudiée ont donc été listés.

Concernant les personnes d'exploitation (niveau directement opérationnel), voici les éléments suivant sur lesquels s'est appuyée la conduite des entretiens :

- éléments biographiques : situation des parents, lieu de naissance, cursus scolaire et professionnel
- les grandes tâches à accomplir
- la manière qu'ils ont de construire un relationnel avec leurs interlocuteurs : clients, chauffeurs …
- les moments où ils ont besoin des autres
- les difficultés
- les outils à leur disposition
- leur sentiment d'appartenance à un groupe

Fiche technique 2 : Grille d'entretiens pour le niveau opérationnel

Pour les personnes de l'encadrement, une autre grille a été utilisée :

- éléments biographiques : situation des parents, lieu de naissance, cursus scolaire et professionnel
- situation rencontrée à leur arrivée dans le groupe (pour ceux ayant été recruté récemment)
- les grandes missions de leur poste
- leurs outils individuels et organisationnels
- les difficultés rencontrées dans leur travail
- les constructions et relations avec les clients
- évolution du secteur : passé, présent et perspectives d'évolution

Fiche technique 3 : Grille d'entretiens pour le niveau direction

La synthèse de la collecte de documents est présentée dans la fiche technique suivante :

Période :	avril 2003 à Juin 2006
Entretiens réalisés :	71
Personnes interrogées :	65
Techniques de collectes :	Entretiens semi-directifs allant de 45 min à 2h30.
Objectifs :	Appréhender le fonctionnement des relations inter-organisationnelles à travers le discours des acteurs.
Traitement :	Retranscription. Catégorisation et codage à l'aide du logiciel Nvivo 2

Fiche technique 4 : Les entretiens semi-directifs

Ces entretiens, conjugués à l'analyse documentaire, ont permis d'accéder aux discours des acteurs sur leurs pratiques ainsi que de reconstruire les évolutions passées des organisations étudiées et plus largement du secteur de l'ameublement afin de cerner les éléments saillants de transformations passées, mais également futures - d'ordre davantage stratégique - et qui ne sont pas sans conséquence sur les choix organisationnels, humains et technologiques

nécessaires à la bonne évolution de ces entreprises. Ces données participent directement au travail d'approfondissement des analyses conversationnelles et à notre capacité de propositions d'actions sur les pratiques locales de management, tout autant que sur les politiques plus générales de management stratégique ou de gestion des ressources humaines de ces organisations.

3.2.3. Le recueil de documents

L'analyse de documents a essentiellement consisté en l'étude de divers documents de l'organisation tels que des fiches de postes, des fiches qualité, des tableaux de bord de rentabilité par tournées, des tableaux de bord d'infractions de chauffeurs et autres fiches recensant les codes anomalies relatifs aux motifs de livraison « non-conformes » (exemples : dévoyés, mouillés, perdus, etc.). Des articles de la presse, régionale et nationale, généraliste ou spécialisée, traitant du Groupe Girard, notamment suite au titre obtenu de « transporteur de l'année 2002 » [MICHEL, P., 2002], mais aussi des articles à propos du marché du meuble et du transport routier de marchandises dans son ensemble, ont également été consultés. Ce pôle permet une première approche de l'histoire des organisations ainsi qu'un inventaire de leurs principales relations commerciales. Ces documents permettent également de saisir assez rapidement la structure formelle de ces organisations en repérant les noms des individus et des services dans lesquels ils travaillent, facilitant du même coup la compréhension des situations observées.

La synthèse de la collecte de documents est présentée dans la fiche technique suivante :

Matériau :	Journal d'entreprises, procédures qualité, contrats ou chartes de transport, fiche de postes, articles de presse généraliste et spécialisée
Objectifs :	Effectuer une triangulation avec les données collectées par ailleurs
Moments :	Tout le long de l'étude
Traitement :	Codage à l'aide du logiciel Nvivo 2

Fiche technique 5 : La collecte des documents internes

3.2.4. Bilan de la production des données

Au final, ces différentes techniques de production de données ont été mobilisées pour recueillir des informations sur les différents acteurs des entreprises étudiées ainsi que sur leurs clients, de manière à comprendre en profondeur les spécificités et les pratiques du secteur du transport et de la fabrication de meubles. Le tableau suivant rend compte du travail recueil de données.

Tableau 10 : Bilan du recueil de données

Entreprises / Méthodes		Directeur Achats / Logistique clients et autres	Groupe et Transports Girard	Transports Thoinard	Transp. Christin	Meubles Gautier	Moderna
Données primaires	Observation participante		- 3 mois - 3 mois - 1 semaine	- 6 jours	- 6 jours	- 6 jours	- 2 jours
	Entretiens réalisés	14	21	10	13	10	3
Données secondaires		Fiches de poste, procédures qualité, chartes de transports, ratios de qualité, notes de service, courriels, articles de presse, …					

Ces différentes techniques de collecte des données ont été réalisées de manière circulaire. Chaque information recueillie a donné lieu à des questionnements de différents acteurs afin de nous faire une idée plus précise de l'interprétation multiple d'une même situation. Nous avons au final procédé à une triangulation entre ces différentes données comme le montre le schéma ci-dessous.

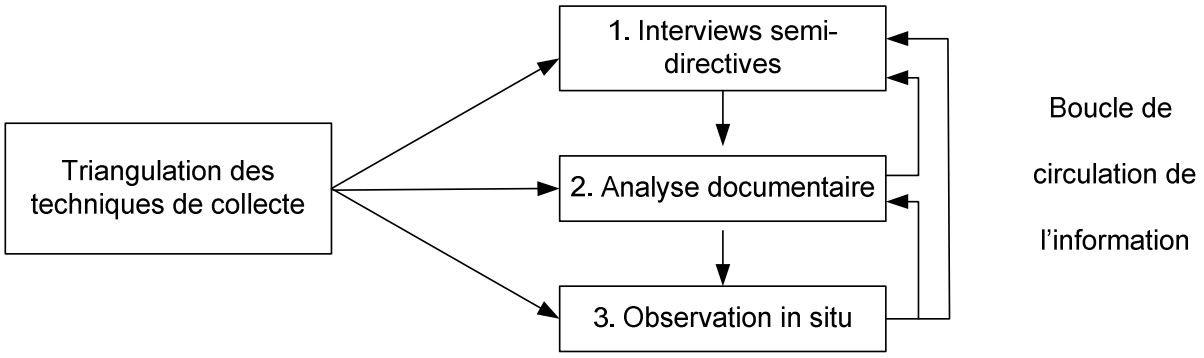


Figure 8 : la triangulation des données

Le tableau ci-dessous constitue une synthèse du dispositif méthodologique développé dans cette recherche en réponse à la tension méthodologique mise en exergue.

Tableau 11 : Dispositif méthodologique d'accès à la conversation et aux textes [ARNAUD, N., 2007, p.15]

Conversations	Textes
Techniques de recueil de données	Techniques de recueil de données
Observation variable et courte (stratégie 4 de (JOURNE, B., 2005))	Construction de sa place sur le terrain
Enregistrement audio de toutes les interactions verbales	Observation variable et longue (stratégie 3 de (JOURNE, B., 2005))
Utilisation d'un carnet pour relever le contexte immédiat de la situation comme les actes physiques de communication	Observation fixe et courte (stratégie 2 de (JOURNE, B., 2005))

(grimaces, soupir, attitudes comportementales)	
	Observation fixe et longue (stratégie 1 de (JOURNE, B., 2005))
	Analyse documentaire
	Entretiens réflexifs
	Entretiens en situation de travail
	Entretiens biographiques
	Journal de bord

Conclusion de la section 3

Le recueil de données avait pour objectif d'obtenir des éléments empiriques cohérents avec l'approche théorique mobilisée. C'est pour cela que les seules observations en lien avec l'enregistrement de conversations ne pouvaient suffire. Elles ne donnent en effet pas directement accès aux textes et contextes, à ces éléments structurants les conversations. Les entretiens réalisés et la consultation de divers documents l'ont permis. Lors des périodes de recueil de données, une triangulation a été effectuée dans le but d'effectuer des recoupements venant infirmer ou confirmer les discours des acteurs ainsi que les interprétations des phénomènes observés. Ces triangulations ont alimenté notre enquête en permettant d'affiner notre compréhension au fur et à mesure que le travail de terrain avançait.

4. Analyses

La phase d'analyse s'inscrit également dans la tension méthodologique qui a animé le travail de recueil de données. Cela a été rendu possible respectivement grâce à *l'analyse thématique* des entretiens et des notes d'observations (4.1.) et aux méthodes inspirées de l'*analyse conversationnelle* développée en ethnométhodologie (4.2.).

4.1. Analyses des entretiens et des notes d'observations

L'analyse des entretiens contient quatre dimensions : la retranscription, le découpage des niveaux de signification, la mise en commun des récits et leur mise en forme [ROULEAU, L., 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 recoupent, s'additionnent ou se contredisent. Les entretiens et les notes d'observation ont eu pour objectif premier de donner accès aux « *textes* » qui cadrent l'action des acteurs. Le codage retenu pour l'analyse des entretiens, des notes d'observation et des divers documents recueillis est expliqué (4.1.1.), avant de préciser le rôle du logiciel Nvivo 2 dans ce travail de codage (4.1.2.).

4.1.1. Le codage : l'analyse thématique comme type d'analyse de contenu

Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un texte (retranscription d'entretiens, notes d'observation, documents divers) en unités d'analyses (mots, concepts, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet étudié [ALLARD-POESI, F., 2003, ALLARD-POESI, F., et al., 1999]. Un tel processus comporte deux étapes : *déterminer* l'unité d'analyse pour ensuite les *catégoriser*. L'unité d'analyse retenue dans ce travail est celle du thème regroupé en catégories de sens. La catégorie est constituée d'unités d'analyse ayant une signification proche.

L'analyse de contenu est une méthode de recherche de sens. Ainsi, à l'aide de divers outils (informatisé ou non), il s'agit de dégager le sens d'un texte. Le chercheur doit se demander systématiquement à quoi il est fait référence dans ce document, de façon à dégager les grandes idées et ainsi faire ressortir le sens du corpus. Deux grands types d'analyses de contenu sont distingués selon les unités d'analyse retenues [ALLARD-POESI, F., et al., 1999, p.460] :

- les *analyses lexicales* qui ont pour but de *décrire* la composition du discours ou du texte en termes de vocabulaire et de fréquence d'apparition des mots. L'analyse des données relève alors de l'analyse quantitative.
- les *analyses thématiques* qui adoptent comme unité d'analyse des portions de phrases, des phrases entières, voire des groupes de phrases. L'appréciation des thèmes relèvera ici d'une analyse qualitative. Ce type d'analyse a été privilégié dans cette étude. Il s'agit alors non pas de mesurer les thèmes, mais d'en apprécier la valeur. L'analyse qualitative va ainsi chercher à interpréter les données en tenant compte du contexte et en réalisant une triangulation de ces données.

Le schéma suivant reprend le développement précédent :

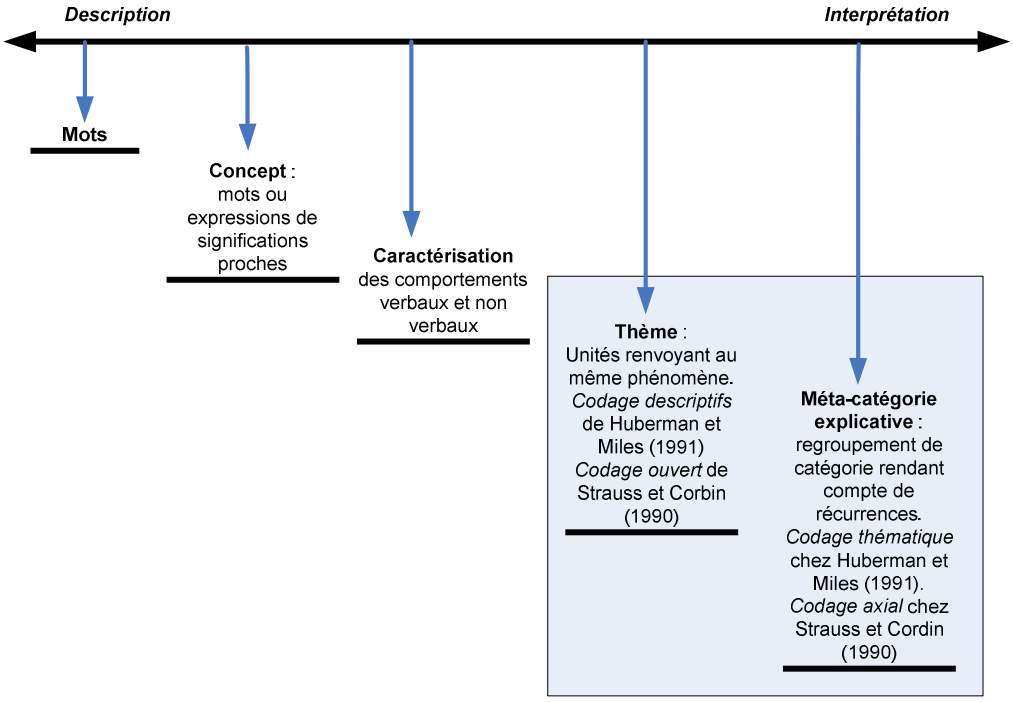


Figure 9 : Les différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories [ALLARD-POESI, F., 2003, p.263]

Les niveaux d'inférence encadrés sont ceux retenus dans ce travail. Ainsi, les catégories prennent la forme de thèmes regroupant les unités de sens choisies (expressions, phrases, paragraphes). L'attribution d'un segment de texte à une catégorie de phénomènes nécessitera l'interprétation du chercheur [ALLARD-POESI, F., 2003, p.265]. Afin d'être en mesure de proposer une explication du phénomène étudié, un classement des thèmes initialement développés en catégorie supérieure ou « *méta-catégories* » a été réalisé. Deux écoles de construction des thèmes existent. Dans une analyse *déductive* [MILES, M.B. et

HUBERMAN, A.M., 1991], le sens dégagé de l'analyse thématique va permettre de vérifier des hypothèses. Dans une démarche *inductive* [CORBIN, J. et STRAUSS, A., 1990, GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., 1967], on va essayer de comprendre le monde de l'autre en trouvant des éléments qui permettent, une fois agencés, de comprendre les thèmes abordés. Nous situant dans une perspective abductive, nous avons procédé à la construction de thèmes *a priori*, ne serait-ce que pour préparer les entretiens et éviter de « *réinventer la roue* » [MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M., 1991]. D'autres thèmes sont ensuite apparus lors des entretiens et du travail de codage réalisé à l'aide du logiciel Nvivo 2.

4.1.2. Utilisation du logiciel Nvivo 2

Le logiciel Nvivo 2 permet l'analyse thématique[54]. 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). Ce logiciel est une évolution du logiciel Nud*ist développé au début des années 90.

Le principe d'analyse à la base du logiciel s'inscrit dans une démarche de décontextualisation-recontextualisation. La décontextualisation consiste à sortir un extrait de texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories (les thèmes) regroupant tous les extraits d'un thème particulier, c'est le code. Pour PAILLE [cité par DESCHENAUX, F. et BOURDON, S., 2005, p.7], un bon code est un code par lequel un lecteur externe peut résumer le contenu de l'extrait auquel il est attribué. La recontextualisation sera obtenue par l'amalgamation des codes décontextualisés de manière à en faire un tout intelligible et porteur de sens. Nvivo permet de déstructurer le corpus en le découpant par thèmes porteurs de sens. À chaque fois qu'un thème est repéré, l'analyste place alors l'ensemble des extraits rattachables à ce thème à un même endroit (deuxième étape du tableau ci-dessous). C'est l'opération de décontextualisation. L'extrait est sorti de son (con-) texte. C'est le codage, ou la thématisation. Cette déstructuration permet de construire un nouvel ensemble constitué des extraits de toutes les sources renvoyant à un thème spécifique. Il s'agit de la recontextualisation ou reconstruction (étape 3). À l'aide du logiciel Nvivo, il est possible de recommencer la démarche globale en se basant sur les constructions de l'étape 3. Le schéma suivant reprend la démarche de fonctionnement du logiciel :

[54] La description du fonctionnement du logiciel est issu du support consultable et téléchargeable en ligne sur http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Nvivo_2.0.pdf rédigé par DESCHENAUX F. et BOURDON [2005].

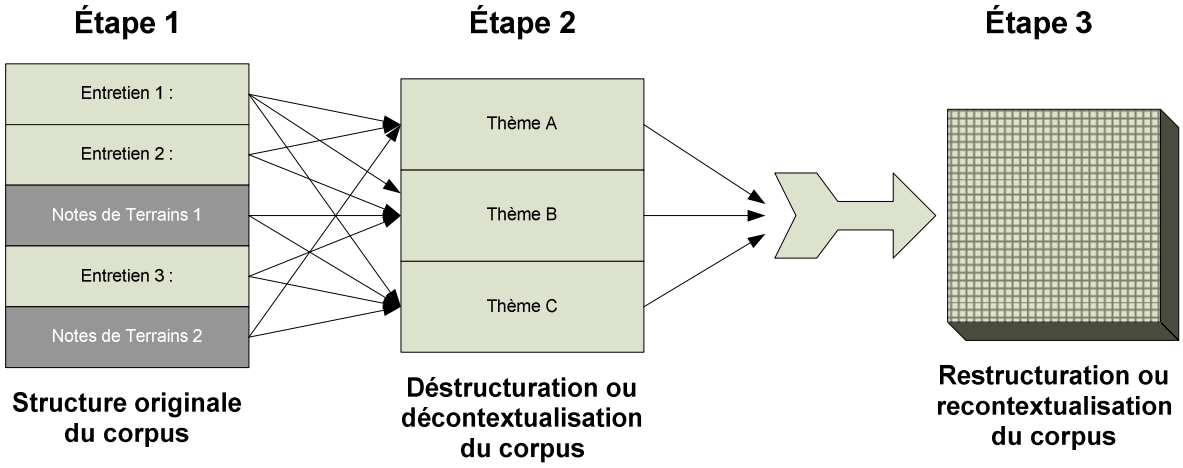


Figure 10 : Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus [adapté de DESCHENAUX, F. et BOURDON, S., 2005, p.9]

4.2. L'Analyse de conversations : entre ethnométhodologie et théorie critique

Dans cette dernière section, nous précisons la démarche d'analyse *a posteriori* des conversations relatives aux situations de gestion observées. Pour ce faire, et conformément à la tension conversation/texte poursuivie au cours de cette recherche, nous avons eu recours à deux perspectives d'analyse du langage complémentaires : l'analyse conversationnelle et les théories critiques.

L'analyse conversationnelle a été initialement développée par SACKS et ses collaborateurs SCHEGLOFF et JEFFERSON [1974]. Cette discipline s'inscrit dans le mouvement initié par l'ethnométhodologie de GARFINKEL [1967]. Ces auteurs ont développé une approche inductive fondée sur le repérage de régularités et de récurrences dans la construction collaborative et ordonnée des échanges langagiers produits en situation. Elle s'oppose à une approche déductive de l'analyse conversationnelle (que l'on retrouve en analyse du discours) fondée sur la délimitation d'unité et de catégorie dont on recherche à formuler les règles d'enchaînement et de composition. Dans la perspective ethnométhodologique, la parole est considérée comme l'activité centrale de la vie sociale [COULON, A., 2002]. L'analyse conversationnelle se concentre alors sur la façon dont elle est organisée dans les échanges quotidiens. La question centrale est celle de la co-élaboration par les participants d'une rencontre pour l'accomplissement des actions. Elle permet de cette manière de décrire les arrangements locaux, les procédures d'organisation ou les procédures de séquentialisation, en mettant en avant le caractère ordonné des conversations [BODEN, D., 1994, COOREN, F.,

2004, COOREN, F. et TAYLOR, J.R., 1999]. À travers la description de ces procédures conversationnelles, elle permet de comprendre comment les participants à une interaction sont mutuellement orientés et se rendent mutuellement intelligible ce qu'ils sont en train de faire. D'un point de vue technique, l'analyse conversationnelle se fonde sur l'enregistrement et la retranscription d'interactions naturelles dans des situations variées. Cette base méthodologique est fondamentale puisque résolument inductive. On part des données pour effectuer l'analyse (réalisée à l'aide de la stratégie d'observation n°4).

Toutefois, comme nous l'avons précisé à plusieurs reprises dans les développements précédents, la seule analyse se fondant sur des retranscriptions de conversations ne peut suffire, car une telle démarche ne prendrait pas en compte les textes (fonctionnement du secteur, objets, trajectoire des acteurs, historique, agencement des espaces de travail, technologies, etc.) accessibles à travers l'observation, la réalisation d'entretiens ainsi qu'à l'aide de l'analyse de documents variés sur l'entreprise étudiée et le contexte plus large dans lequel celle-ci évolue. Il s'agit d'éviter le reproche classique du « *Je ne vois pas l'organisation dans ces analyses* » [COOREN, F., 2006, p.329] dont les travaux basés sur l'analyse conversationnelle font régulièrement l'objet dans le champ des recherches en communication organisationnelle[55]. S'intéresser à la dimension communicationnelle et plus particulièrement langagière des organisations, nécessite un mode spécifique d'investigation que l'on ne trouve que dans l'analyse détaillée de cet objet processuel que constitue la communication. L'analyse conversationnelle constitue alors un outil pour étudier les interactions langagières en situations réelles. L'analyse proposée par COOREN et développée précédemment, permet de prendre en compte le rôle joué par les actants (ces objets physiques et symboliques jouant un rôle dans la situation) dans la description des processus organisationnels et ainsi de comprendre comment les individus sont organisés, à la fois dans le sens de comment les acteurs sont organisés par d'autres acteurs (humains ou non) et comment ils s'organisent eux-mêmes indépendamment des autres[56] [COOREN, F., 2006, p.330]. TAYLOR, J.R. et VAN EMERY [2000, p.16-30] s'appuient sur les travaux des théories critiques (FOUCAULT, DERRIDA, DEETZ pour ne citer qu'eux) pour justifier théoriquement et méthodologiquement une telle démarche. Le langage est toujours ancré et

[55] Des auteurs comme HERITAGE, SACKS ou SCHEGLOFF, instigateurs de l'analyse conversationnelle issue de l'éthnométhodologie, ne s'intéressaient effectivement pas au caractère organisé des conversations, mais uniquement à la machinerie des conversations quotidiennes [COOREN, 2006].

[56] *"It is […] a way to analyse how people get organized, in the double sense – that is, how they are organized by other actors (humans or nonhumans) as much as how they organize themselve*s" [COOREN, F., 2006, p.330].

légitimé institutionnellement dans un contexte historique [FOUCAULT, M., 1969]. Dans cette perspective, le discours peut être traité comme des pratiques construisant systématiquement les objets à propos desquels nous parlons, en laissant de côté son caractère intersubjectif. FOUCAULT [1969, p.65] s'intéresse à ce titre à la « *formation régulière des objets qui ne se dessinent qu'en lui. Définir ces objets sans référence au fond des choses, mais en les rapportant à l'ensemble des règles qui permettent de les former comme objets d'un discours et constituent ainsi les conditions d'apparition historique* ». Il ne s'agit pas, dans cette perspective, de rentrer dans l'analyse linguistique des significations des énoncés, mais plutôt de repérer les mises en relation caractérisant ces pratiques langagières. L'intérêt des travaux de FOUCAULT pour le travail d'analyse des conversations est qu'ils permettent d'appréhender les interactions langagières comme des « *pratique[s] discursive[s] […] où se forme et se déforme, où apparaisse et s'efface une pluralité enchevêtrée – à la fois superposée et lacunaire – d'objets.* » Il s'agit alors de montrer « *qu'en analysant les discours eux-mêmes, on voit se desserrer l'étreinte apparemment si forte des mots et des choses, et se dégager un ensemble de règles propres à la pratique discursive* » [FOUCAULT, M., 1969, p.66]. Le discours, en tant que pratique, instaure un système de relations entre différentes parties prenantes qui n'est pas réellement donné ou constitué par avance [FOUCAULT, M., 1969, p.73], mais révélé par les actes langagiers. FOUCAULT ne s'intéresse donc pas tant à ce que disent les individus qu'aux présuppositions sur lesquelles sont fondés leurs énoncés. En d'autres termes, on s'intéresse à ce qui est institutionnalisé, à ce qui est ancré historiquement dans des contingences locales. Selon les mots de DEETZ [1992, p.262 cité par TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000, p.30, notre traduction] : « *le 'discours managérial' par exemple ne désigne ni l'identité du locuteur en dehors du discours ni une série d'intentions, mais un construit donné du locuteur et une série spécifique, sociale et historique, de distinctions, de pratiques d'interprétation, et d'unités intégratrices. Il s'agit d'une série de principes structurels qui voient le jour dans une zone sociale/ historique/ économique/ géographique* »[57]. L'enjeu pour le chercheur de terrain est alors de les relever, pour les étudier et les analyser dans leur interaction avec les pratiques conversationnelles des acteurs.

L'encadré suivant précise la forme des retranscriptions des conversations.

[57] "*'managerial discourse' for example does not denote who the speaker is external to the discourse nor a set of intention, but a particular construction of the speaker and a specific social/historical set of distinctions, interpretative practices, and integrative unities." It is "a set of […] structural principles which arise in a social / historical / economical / geographic area*" [1992, p.262 cité par TAYLOR, J.R. et VAN EMERY, E.J., 2000, p.30, notre traduction].

Tableau 12 : La forme des retranscriptions des conversations

Concrètement, voici la méthodologie que nous avons utilisée pour la retranscription des conversations. Elle s'inspire directement des travaux de BODEN [1994] et de COOREN [2004, p.544-545, basé sur , JEFFERSON, G., 1984].

- Les portions de phrases entre **crochets** indiquent que leur énonciation a été produite de manière simultanée :
  - Philippe : J'espère [qu'il sera à l'heure]
  - Hélène : [il est toujours] toujours en retard.

- Le **soulignement** indique que le locuteur accentue le ou les mots énoncés :
  - Philippe : Comment ça, vous ne pouvez pas me livrer ?!

  Philippe met l'accent sur les mots « comment ça ».

- Le **signe égal** indique qu'il n'y a aucune pause entre les deux énoncés :
  - Philippe : Il est vraiment très gentil =
  - Hélène : = et tellement prévenant envers eux

  Lorsque Philippe termine de prononcer le mot « gentil », Hélène enchaîne directement avec « et ». Il n'y a pas de pause entre les deux tours de paroles.

- Un **point entre parenthèses** indique une très courte pause (pas plus d'une seconde).
  - Philippe : Vous ne pouvez pas nous livrer cette semaine (.) mais alors comment on peut faire ?

- Un **nombre entre parenthèses** indique la durée de la pause.
  - Philippe : Vous ne pouvez pas nous livrer cette semaine mais alors comment on peut faire ?
  - (2.5)
  - Hélène : Si vous pouvez faire en sorte qu'il y a quelqu'un demain entre midi et deux …

  Ceci indique que 2.5 secondes entre les deux tours de parole.

- Les **doubles parenthèses** indiquent que ce qui est entre ces parenthèses constitue une *description* des actions menées par le ou les acteurs. Il ne s'agit donc pas d'une transcription.
  - Philippe : Je vous tiens au courant. ((*Philippe pose le téléphone et le reprend aussitôt pour contacter Maurice, le chauffeur concerné par le colis*))

- Un **tiret** indique que le mot a été mangé :
  - Philippe : Je vous livrerai dem-, je vous livrerai après demain.

  Philippe allait prononcer le mot « demain », mais s'arrêta et modifia son propos.

Conclusion de la section 4

Les entretiens, nos notes d'observations ainsi que les documents recueillis ont fait l'objet d'un codage thématique à l'aide du logiciel Nvivo 2. L'analyse a été réalisée en prenant en compte deux niveaux : la conversation et le texte. Pour ce faire, nous avons confronté les conversations aux textes recueillis parallèlement grâce aux entretiens, aux documents consultés et aux observations. L'analyse des conversations est ainsi cohérente avec la perspective théorique retenue et développée dans le chapitre introductif qui considère

l'organisation comme une communauté discursive se réalisant dans la tension conversation/texte.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre avait pour but de présenter les options méthodologiques choisies afin d'étudier, de relever et d'analyser les interactions langagières d'opérateurs d'entreprises du secteur de l'ameublement lors de situations de gestion [GIRIN, J., 1983b]. Le cadre théorique (cf. chapitre1 section 2) mobilisé pour étudier la construction et le management de collectifs organisationnels composés d'acteurs hétérogènes, nous a conduits à concevoir une méthodologie qualitative innovante. En effet, l'approche communicationnelle empruntée à TAYLOR [1993b], concevant l'organisation comme une « *communauté discursive* » opérant selon la tension conversation/texte, a été traduite en *tension méthodologique* permettant de recueillir et d'analyser les données empiriques afin d'éviter le reproche classique adressé aux chercheurs en analyse conversationnelle relatif à l'absence de l'organisation dans leur analyse. Pour ce faire, un dispositif de production des données empiriques et de leur analyse a été construit. C'est pour cela que le chercheur, s'appuyant sur une perspective communicationnelle des organisations, ne peut se contenter des seules retranscriptions de conversations liées à des situations précises. Il est en effet indispensable de réaliser parallèlement de nombreux entretiens avec des individus représentant les divers niveaux hiérarchiques des entreprises étudiées ainsi que de mobiliser des stratégies variées d'observation, de manière à accéder aux discours des acteurs sur leurs pratiques et les contextes plus large dans lesquels ils évoluent. Le recueil et la consultation de divers documents sur les entreprises et le secteur étudiés contenaient également cet objectif.

Chapitre 3 : Dynamique de transformation des acteurs de l'ameublement.

« *Je suis persuadé que demain, vu comment les choses évoluent, il est clair que pour travailler avec nos clients les plus industriels, il va falloir développer l'interpénétration de nos sociétés, des directions jusqu'aux opérationnels* » Un Directeur Général d'une entreprise de transport de meubles, Mai 2006.

Présentation du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de présenter les évolutions qu'a rencontrées le secteur du transport routier en général et du transport routier de meubles en particulier. Il permettra de mettre en lumière le contexte particulier de cette niche. Suivant l'ancrage théorique choisi et développé précédemment, ce chapitre doit permettre de contextualiser au maximum notre travail en mettant en lumière des aspects d'ordre macroéconomique, propres au secteur et au transport de meubles, particulièrement structurant pour la pratique des opérateurs comme nous le verrons dans le prochain chapitre.

Le chapitre se divise en trois parties :

- La première a pour but de présenter le métier et le secteur général du transport routier de marchandises. L'impact de l'évolution de la réglementation et de la structure générale des économies modernes sur les dynamiques de transformation et de complexification du métier de transporteur routier de marchandises est étudié.
- La seconde section s'intéresse à la construction et à l'évolution du secteur de l'industrie du meuble. Après avoir développé l'évolution du secteur de la fabrication de meubles, la monographie d'une importante société de fabrication de meubles est rapportée. Son intérêt est double : elle permet d'incarner un cas *typique* d'industrialisation d'un fabricant de meubles ainsi que de mettre en avant l'évolution du métier de transporteur sur ce secteur. Les conséquences pour le métier de transporteur de meubles de l'évolution de l'industrie sont introduites dans cette section.
- Enfin, dans une troisième section, est évoqué l'univers spécifique des transports de meubles. Plusieurs points sont abordés : tout d'abord, il s'agit de présenter les caractéristiques de ce secteur avant la phase intense de concentration qui a vu émerger deux acteurs principaux. La constitution du Groupe Girard, au sein duquel le travail d'enquête a essentiellement pris place, est précisée.

La conclusion de ce chapitre propose une typologie des éléments du secteur structurant la pratique des opérateurs.

Sommaire du chapitre 3

1. Le secteur du transport routier de marchandises _____ - 161 -

1.1. Le métier de transporteur routier de marchandises _____ - 161 -

1.2. Des transformations engendrées par la transformation du système économique _____ - 163 -

2. Naissance et développement d'une industrie du meuble _____ - 169 -

2.1. Évolution générale de l'industrie du meuble _____ - 169 -

2.1.1. Concentration de la fabrication _____ - 169 -

2.1.2. Développement du commerce extérieur _____ - 173 -

2.1.3. Localisation de la production _____ - 176 -

2.1.4. Une distribution puissante _____ - 178 -

2.1.5. Les clients des transporteurs _____ - 178 -

2.2. L'exemple des Meubles Gautier _____ - 179 -

2.2.1. Histoire d'un menuisier devenu industriel _____ - 179 -

2.2.2. L'Externalisation de la fonction transport _____ - 180 -

2.2.3. Élargissement de la gamme de produits _____ - 184 -

3. Le Transport routier de meubles _____ - 189 -

3.1. De la spécificité du meuble : poids du relationnel dans un secteur « archaïque » _____ - 193 -

3.2. Des Transports Girard au Groupe Girard : symbole de la concentration des entreprises du transport de meubles _____ - 197 -

3.2.1. Des Transports au Groupe Girard _____ - 198 -

3.3. Hommes et métiers du meuble : ça change ! _____ - 205 -

3.3.1. Un métier en mutation : la concurrence par le service. _____ - 206 -

3.3.1.1. Internationalisation _____ - 207 -

3.3.1.2. Développement de l'activité logistique initié par la distribution _____ - 207 -

3.3.2. Changements des hommes _____ - 209 -

3.3.2.1. L'encadrement _____ - 209 -

3.3.2.2. Renversement de la population centrale au niveau opérationnel _____ - 216 -

Le secteur du transport a connu une importante croissance ces dernières années particulièrement en France. Sur la période 1990-2004, le taux de croissance moyen annuel a été de 2,7% pour un chiffre d'affaires de 42 milliards de dollars en 2004[58] contre 2,2% et 278 milliards de dollars pour l'Europe[59]. Selon une enquête de l'INSEE[60], la production de la branche transport augmente plus rapidement que celle de l'ensemble de l'économie française avec une croissance en volume de 6% pour le transport de marchandises en 2004 contre une croissance de l'ensemble de l'économie de 2,7%. En 2001, le nombre de salariés des entreprises de transport routier de marchandises (TRM) a atteint 306 500 personnes, augmentant de 10 % en l'espace de quatre ans, et 41 465 entreprises peuplaient le secteur [EUROSTAF, 2003, p.4]. La mise en place de la loi « Gayssot », visant à assurer que les entreprises aient une capacité financière suffisante ainsi que la mise en place du contrat de progrès et le passage aux 35 heures ont diminué cette population de 3,3% et de 1400 sociétés entre 1999 et 2001. Ce secteur du TRM reste néanmoins encore extrêmement atomisé avec près de 60% d'entreprises de moins de 50 salariés. Les perspectives de développement pour les prochaines années confirment ce dynamisme français. Ce secteur devrait croître de manière régulière et stable puisqu'il est prévu pour 2009 une augmentation du chiffre d'affaires de 17,5 % en France contre 15,5 % pour l'Europe. En 2004, la France représente, avec 15,4 % de la valeur créée dans ce secteur en Europe, la deuxième plus importante création de valeur derrière l'Allemagne (19,9%). Le transport routier constitue la principale source de revenus avec 61,6 % de la création de valeur sur le secteur. La tendance est à l'augmentation importante de la demande logistique intégrant les opérations de conteneurs sur les voies aériennes, maritimes, ferroviaires et routières. Le secteur du meuble n'y échappe pas. Il semble très probable que le TRM continue d'augmenter sa part de marché de fret, du fait de sa capacité à répondre de manières flexibles et rapides à une demande, aujourd'hui encore plus qu'hier, en attente de telles compétences [BERNADET, M., 1999, DATAMONITOR, 2005b, INSEE, 2005]. Ces capacités sont renforcées par la vague de fusions-acquisitions débutée dans les années 90. Ce mouvement de consolidation a eu pour

[58] Sauf précisions, les données statistiques utilisées proviennent des études [DATAMONITOR, 2005a, 2005b] sur EBSCO.

[59] Pour DATAMONITOR la zone Europe est constitué de : la Belgique, la république tchèque, le Danemark, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, Les Pays Bas, la Norvège, la Pologne, la Russie, l'Espagne, la Suède et la Grande-Bretagne.

[60] INSEE Première n°1045, Octobre 2005

conséquence la disparition d'une multitude de petits acteurs au profit de l'émergence de groupes nationaux et européens, voire internationaux, pouvant investir dans des technologies de l'information et disposant d'une gamme complète de services logistiques répondant aux attentes nouvelles de clients plus industriels.

Dans le transport de meubles également, des transformations ont eu lieu. Du fait du développement des faibles volumes à acheminer, de l'impossibilité de charger la marchandise sur palettes, du nombre important de colis à regrouper pour une seule livraison et des risques constants de casse, la plupart des messagers classiques sont dissuadés d'entrer dans le secteur du transport de meubles neufs. Encore aujourd'hui, seuls les transporteurs historiques évoluent sur ce secteur. Parmi les 17 000 entreprises se revendiquant actuellement fabricants de meubles, moins de 3 % emploient plus de 20 salariés. Pour les plus petits, un simple utilitaire suffira s'ils souhaitent effectuer le transport eux-mêmes. En revanche pour les plus gros, une flotte entière leur sera indispensable s'ils ne souhaitent pas avoir recours à un prestataire externe spécialisé dans le transport de meubles. Mais lorsque les petits artisans et les industriels plus importants souhaitent faire appel à un transporteur spécialisé pour livrer leurs marchandises, le prestataire doit organiser son activité économique avec, par véhicule, une multitude de références différentes, entraînant de nombreux arrêts de livraison et autant de risques de mise à mal l'organisation globale d'une tournée. La difficulté augmente bien évidemment avec le nombre total de tournées à organiser chaque semaine selon le principe : enlèvement chez le fabricant semaine A pour livraison semaine B.

Si toute organisation a ses propres règles de fonctionnement, elle est également ouverte sur l'ensemble de la société dans laquelle elle évolue. La contextualisation de notre recherche permettra ultérieurement de mieux cerner les situations particulières dans lesquelles les acteurs des entreprises étudiées se trouvent engagés. Ce chapitre commence par présenter les transformations rencontrées par les entreprises de transport de marchandises depuis le début des années 80 (1.). Ces évolutions ont également touché les entreprises du secteur du transport de meubles, mais plus tardivement. Les causes de ce retard et les caractéristiques du secteur de l'ameublement sont ensuite étudiées (2.). Enfin, la troisième section de ce chapitre présente plus en détail le métier de transporteur de meubles à travers la construction du Groupe Girard (3.) au sein duquel nous avons enquêté.

1. Le secteur du transport routier de marchandises

1.1. Le métier de transporteur routier de marchandises

Le transport de marchandises désigne la phase de déplacement physique de la marchandise entre deux points séparés géographiquement, et ce, sans transformation. Le secteur du TRM fait appel à différents types de fournisseurs (pétroliers, constructeurs, équipementiers) afin d'être en mesure de proposer des prestations de transport en direct de lots complets, messagerie, location et logistique sur divers segments : volumineux, primeurs, sous température dirigée, messagerie et sous-traitance ultra spécialisée en fonction des caractéristiques des produits transportés. Le transport de meubles constitue une forme de sous-traitance spécialisée dans l'offre générale de transport. En tant qu'intermédiaire entre producteurs et distributeurs de biens, les transporteurs routiers de marchandises sont au cœur du fonctionnement de nos économies modernes. Ils sont à ce titre engagés dans une relation de service [GADREY, J., 1994a, GADREY, J. et ZARIFIAN, P., 2001]. La description de l'agencement organisationnel des collectifs constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles, nous amène à présenter le triangle des services développé par GADREY. Les clients, au sens de ceux qui sont facturés par les transporteurs de meubles, sont tous des fabricants de meubles, ou de produit fragiles, qui emploient ces transporteurs spécialisés pour effectuer des livraisons chez leurs clients, des distributeurs. Ainsi, les clients des clients des transporteurs deviennent les destinataires des tournées de livraison de ces prestataires logistiques. Étudier une entreprise du secteur du transport routier de marchandises, c'est prendre en considération, dans l'analyse de la production des solutions logistiques, dans la servuction [EIGLIER, P. et LANGEARD, E., 1999], le destinataire de la livraison avec lequel le transporteur n'a aucun lien contractuel, mais dont les relations déterminent en partie le niveau de performance du service réalisé. Puisque que clients et destinataires tiennent une place essentielle dans le mécanisme de fabrication du service, il n'est dés lors pas surprenant de considérer dans la position que tiennent les entreprises de transport, que la relation ne se réalise pas à trois, comme le considère GADREY, mais à quatre comme le montre la figure ci-dessous :

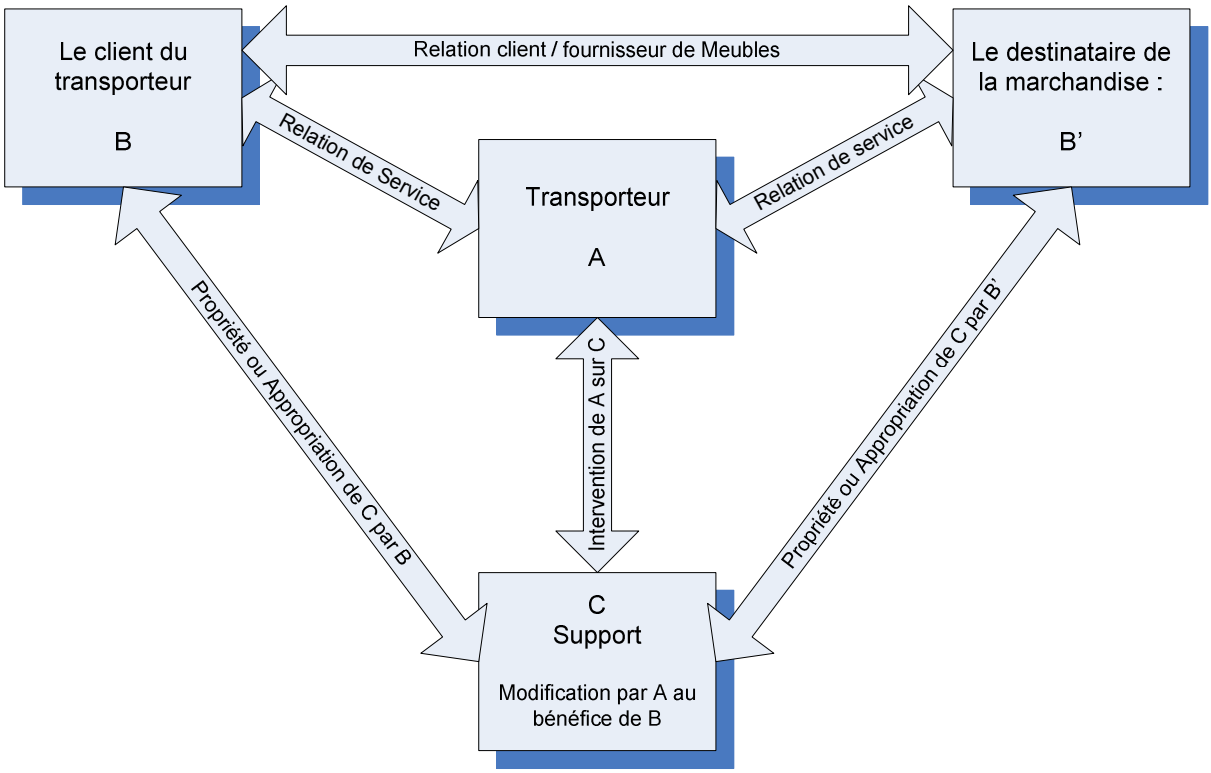


Figure 11 : une relation de service à quatre

D'après ce schéma, le service n'est pas de la seule responsabilité du prestataire, mais dépend des moyens mis en œuvre par les parties prenantes pour assurer un niveau satisfaisant d'efficacité. Les interactions opérationnelles jouent alors un rôle central. Clients et prestataires engagent des moyens en termes de ressources techniques, humaines et temporelles dans le but d'organiser la gestion de leur coopération opérationnelle. Ces moyens sont situés en C, le support, qui constitue finalement l'agencement organisationnel en charge de la relation de coopération, soit l'agencement interorganisationnel. L'efficacité d'une prestation doit alors être recherchée dans les interactions entre les différentes ressources qui le composent. Chez GADREY, le prestataire doit développer des capacités à dégager chez ses clients des aptitudes à coproduire le service attendu. Dans le secteur du meuble, il convient de relativiser le rôle direct du destinataire dans le processus de coproduction opérationnelle. En effet, nos observations ont permis de constater, que le plus souvent, lorsqu'un destinataire rencontre un problème avec une livraison particulière il appellera son fournisseur qui contactera le prestataire. C'est en tout cas le principe. En ce sens, les interactions sont apparues plus riches avec les clients directs (les fabricants de meubles) des transporteurs étudiés qu'avec les destinataires. Pour autant leur intervention reste réelle, mais davantage sous forme de « *textes* », impliquant des modes de comportements inscrits dans les interactions langagières des participants, perceptibles au prix d'entretiens réalisés en situation

avec les individus observés. Par exemple, nous avons assisté à une situation dans laquelle un exploitant demandait à son chauffeur lors du chargement de retirer une livraison de sa liste au motif qu'il n'y avait pas de rendez-vous de pris. Les mots utilisés furent les suivants « *celui-là, tu l'enlèves. Pas de rendez-vous* ». Comprenant ce dont il était question, le chauffeur n'ajouta rien, mais nous expliqua que la livraison concernait un magasin CONFORAMA et qu'il était toujours refusé lorsqu'il se présentait avec de la marchandise sans avoir pris de rendez-vous auparavant. Il était donc préférable de le remettre à la semaine suivante. Mais revenons sur les évolutions récentes du secteur du transport routier de marchandises. Le détour par une analyse du secteur du TRM permettra de montrer plus avant dans ce chapitre les caractéristiques du secteur du meuble et du métier de transporteur de meubles neufs.

1.2. Des transformations engendrées par la transformation du système économique

Une brève revue des nombreuses et complexes évolutions rencontrées par les acteurs du secteur du transport de marchandises en général et du TRM en particulier ces vingt dernières années est proposée dans cette section. Elle permet de comprendre la dynamique de transformation des entreprises de ce secteur.

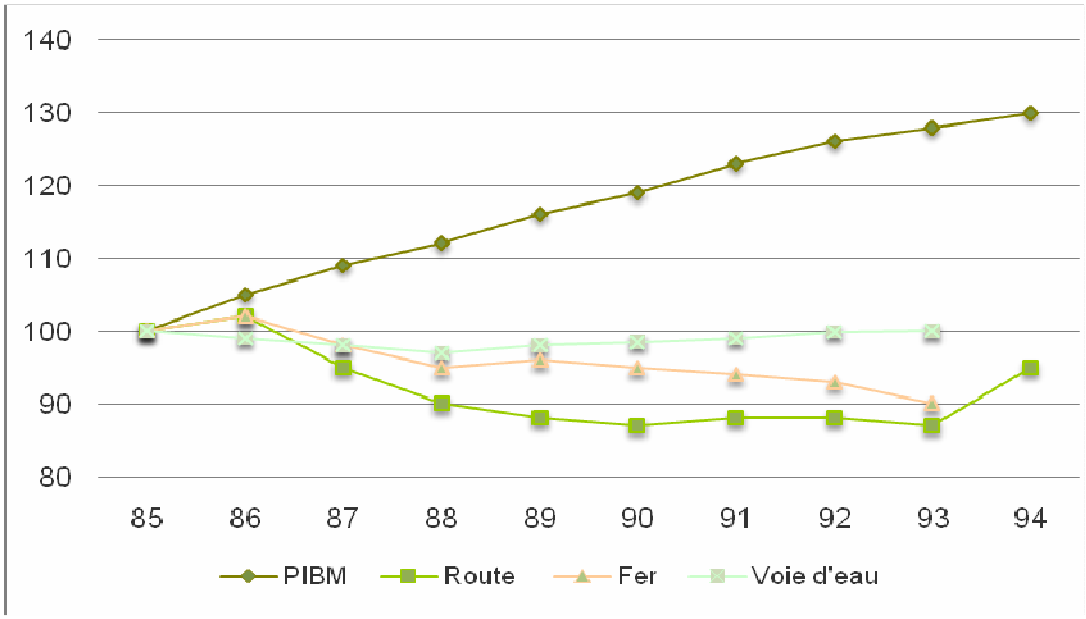
Pour BERNADET [1999, p.23], le développement du TRM est « *le reflet des transformations structurelles de notre économie* ». Trois facteurs sont à la source du rôle central du TRM dans le fonctionnement de nos économies. Premièrement, une transformation de la nature des productions et des produits a été observée. Le poids de l'industrie lourde et de ses productions de produits pondéreux a considérablement diminué et ainsi laissé la place à des produits à forte valeur ajoutée impliquant de plus faibles quantités à transporter. Pour des raisons autant techniques qu'historiques, le trafic ferroviaire et les voies d'eau étaient les modes de transports privilégiés de ces produits pondéreux à faible valeur, transportés en vrac. Le remplacement d'un type de produit (les pondéreux) par un autre (manufacturé) a donc entraîné la substitution des modes de transports, à l'avantage du TRM. Deuxièmement, l'éclatement du système de production et de distribution que l'on a pu observer depuis le début des années 80, a eu pour conséquence de placer en son cœur le système de transport. C'est son efficacité à livrer rapidement plusieurs points qui a permis au système productif dans la sélection de ses modes d'approvisionnement, de n'accorder qu'un choix relativement secondaire à leur localisation et ainsi de pouvoir faire venir si nécessaire, les pièces et sous-ensembles d'une région éloignée. Cette complexité croissante du système productif a donc eu

pour conséquence directe d'accroître le volume des flux, or le tonnage transporté a baissé (du fait de la diminution de la production des produits pondéreux précédemment expliqué). Cela « *signifie que chaque flux, en moyenne, est moins important, que les transports sont devenus plus diffus, et s'inscrivent dans un espace géographique plus vaste* » [BERNADET, M., 1999, p.21]. Cette transformation a particulièrement complexifié l'organisation des transports. Troisième et dernier facteur : le développement du juste à temps. La prise de conscience de l'importance des coûts de stockage (en termes de surface, de main d'œuvre et de frais de gestion notamment), s'inscrit dans un phénomène plus large de développement et d'imposition d'une logique d'optimisation de la productivité globale des facteurs (équipement, travail, matière première et donc stocks) devant faire face à une demande plus volatile et à un marché très concurrentiel. Le juste à temps implique de fait la compression des stocks et, par là, la multiplication des flux d'approvisionnements. Pour les transporteurs, confrontés à une logique de rentabilité, cette multiplication des points de livraison s'est accompagnée d'une augmentation de colis et d'une diminution des volumes à livrer chez chaque client. C'est en cela que le métier de transporteur s'est complexifié. Il donne une place centrale au travail d'organisation et de suivi des tournées de livraisons et de rechargements, devenu moins standard car se devant de répondre aux besoins particuliers de chaque client, surtout, lorsque comme chez les transporteurs de meubles, le groupage[61] constitue un objectif.

On ne peut faire l'économie, lorsque l'on s'intéresse aux transformations des entreprises de TRM, d'aborder la série de déréglementations (décontingentement et libéralisation tarifaire) successives intervenues durant les années 80 venant accentuer les transformations décrites précédemment. Cette libéralisation a en effet ouvert la porte aux transporteurs dominants pour réaliser des manœuvres stratégiques au moment où l'appareil productif connaissait lui aussi de profondes transformations structurelles avec le recentrage sur les activités de base, le développement de la sous-traitance, la recherche des meilleurs fournisseurs même s'ils sont éloignés [QUINET, E., 1999]. Les chargeurs étaient donc à la recherche de prestataires performants capables de les accompagner et de soutenir leurs mutations. La libéralisation s'est traduite par la suppression de la tarification obligatoire ainsi que par la mise en place d'une large politique de distribution des licences accentuant la concurrence entre les entreprises du secteur. Cette intensification de la concurrence a eu des conséquences directes sur l'évolution

[61] Le groupage consiste à collecter de la marchandise auprès d'un grand nombre de fabricants, la décharger sur ses quais pour ensuite organiser des tournées de livraison économiquement rentables pour le prestataire et répondant aux impératifs des clients.

des tarifs du transport, comme l'illustre le graphique suivant. Il compare l'évolution de l'indice des prix des différents modes de transport relativement à l'indice des prix du produit intérieur brut marchand (PIBM).

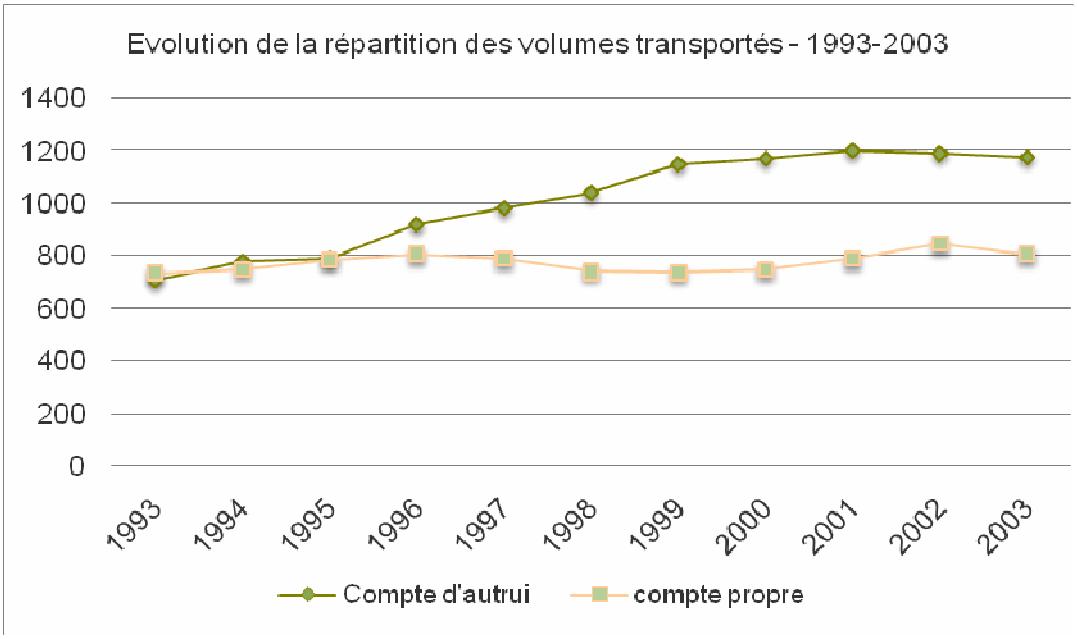


Graphique 1 : Évolution des prix des différents modes de transport terrestre de marchandise entre 1985 et 1994 [d'après l'OEST, in BERNADET, 1999]

Si les prix du fer et de la route ont connu une nette diminution à partir de la seconde moitié de la décennie 80, la route reste en tête de cette évolution. Un tel phénomène a favorisé le développement du transport routier de marchandises par rapport aux autres modes de transport terrestres, mais a également eu pour conséquence le développement de grands groupes de transport[62] à même de proposer des offres globales de traction. Ces dernières ont permis de répondre à la demande croissante de flexibilité et de services à haute valeur ajoutée allant plus loin que la seule traction, comme la logistique, leur permettant d'augmenter leurs marges [BERNADET, M., 1999, DARRÉ, Y., 1993]. À la suite des manifestations de juin et juillet 1992, traduisant le profond malaise du secteur (dû aux déréglementations du marché), un groupe de travail fut constitué. Les résultats de ce groupe de travail furent de deux ordres : le premier consistait en la formulation de toute une série de mesures d'urgence, et le deuxième en une proposition d'approfondissement de la réflexion à travers la définition d'un

[62] Le nombre total d'entreprises augmentait de 10 % en raison de la facilité nouvelle d'accès au marché ; mais le nombre d'entreprise de plus de 110 salarié est passé de 111 en 1986 à 170 en 1991 [QUINET, E., 1999].

« *contrat de progrès* »[63]. L'objectif était de compléter les mesures d'urgence par des actions à plus long terme retenant l'assentiment des diverses parties prenantes (État, organisations professionnelles de transporteurs, syndicats et chargeurs). Le contrat de progrès doit s'interpréter comme une prise de conscience des difficultés résultant de la déréglementation, et comme la volonté de mettre en œuvre une politique nouvelle destinée à faire fonctionner le secteur du transport routier de marchandises avec la logique de l'économie de marché. L'augmentation des contraintes réglementaires (l'une des plus connues est le contrôle du temps de travail des chauffeurs), a eu pour conséquence directe l'augmentation des tarifs (comme on peut le lire sur le graphique précédent pour l'année 94) et finalement l'externalisation progressive de l'activité transport des entreprises.



Graphique 2 : Évolution des tonnes transportées pour compte d'autrui et en compte propre (sources DEI-SES, TRM 2003)

On observe sur le graphique 2 qu'à partir de 1995, le transport pour compte d'autrui, c'est-à-dire le recours à des prestataires de transports, se décroche du transport en compte propre. L'année 1995 constitue à ce titre le commencement du développement des transports réalisés pour compte d'autrui par rapport au transport en compte propre. Cela correspond aux conséquences de la mise en place du contrat de progrès : le métier de transporteur se complexifie du fait de la forte réglementation et en fait une affaire de professionnels. Comme

[63] Loin de définir les termes d'un contrat juridique, le contrat de progrès constituait davantage une sorte de contrat social devant définir les modalités de fonctionnement du secteur en fondant un accord moral entre les parties [BERNADET, M., 1999].

on peut le voir sur le graphique 1, les prix du TRM commencent à augmenter à partir de 93/94. Ce décrochage illustre finalement le recours croissant à l'externalisation du fait de l'augmentation des tarifs transports et de la complexification du métier de transporteur routier de marchandises.

Développement de nouveaux services

On assiste depuis une quinzaine d'années maintenant à un développement de la demande en prestation logistique [DARRÉ, Y., 1993]. Cette croissance des métiers de la logistique traduit plus largement le passage à une véritable économie du service et de la qualité [KARPIK, L., 1989] se matérialisant par un incontestable dynamisme dans la mise en place de nouveaux services [GADREY, J. et ZARIFIAN, P., 2001]. La demande de services de transports est passée d'un critère de choix d'un prestataire par le prix à celui de la qualité et de l'éventail des services rendus. On parle dorénavant de prestation logistique et non plus de traction. Au cours des années 80, la mise en tension progressive des flux de marchandises, et l'externalisation des opérations logistiques, ont finalement fait du métier de transporteur une affaire de spécialistes, seuls capables de gérer ces situations devenues de plus en plus complexes et indéterminables e*x ante* à des coûts moindres du fait du groupage. Pour les gérer, les chargeurs recherchent sur le marché un potentiel de qualité (sécurité / flexibilité), plutôt que la seule réduction du prix.

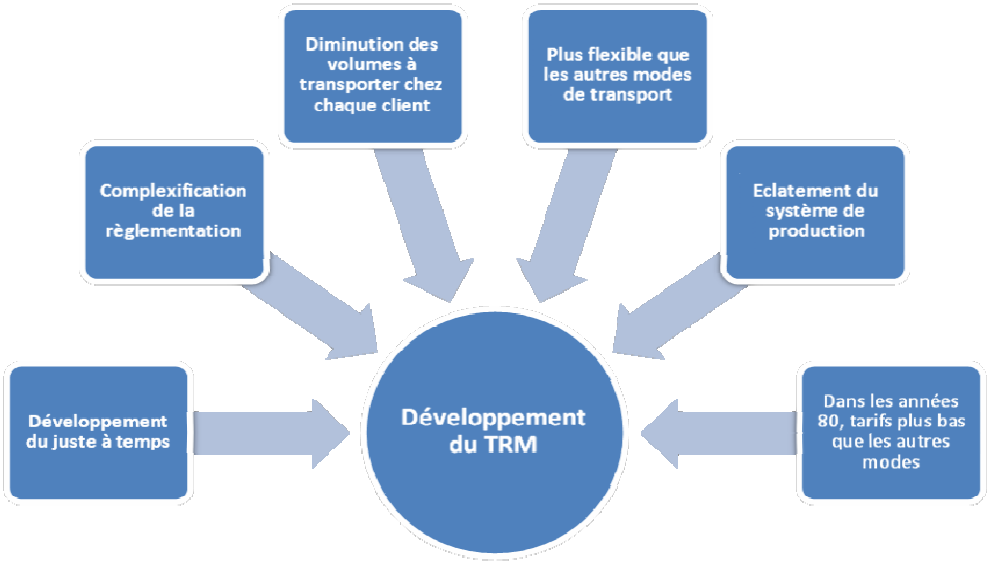


Figure 12 : Les facteurs ayant favorisé le développement du TRM

Conclusion de la section 1

Le développement du TRM traduit finalement les difficultés à faire face à l'évolution des besoins et aux nouveaux modes de consommation des individus des sociétés modernes rencontrées par le modèle d'organisation fordien qui a dominé toute la sortie de la seconde guerre mondiale. Lorsque le contexte s'est modifié du point de vue de ses dimensions économiques (baisse puis augmentation des tarifs du TRM), technologiques (permettant l'éclatement des lieux de production) et sociales (complexification de la réglementation du TRM), la demande de transport routier est devenue fluctuante, incertaine et parcellisée, faisant du métier de transporteur un métier spécifique. Les crises successives de l'économie nationale (débuts des années 80 et 90) ont également amené les entreprises à externaliser leur service transport. Au sein du secteur du TRM, le transport de meubles constitue une véritable niche qui ne l'a toutefois pas empêché de devoir faire face lui aussi à de profondes transformations. Avant de présenter la construction et le développement du métier de transporteur de meubles, un détour par le développement de l'industrie du meuble est effectué. Ce détour permettra de comprendre les conditions dans lesquelles les transporteurs de meubles ont émergé et se sont développés. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les documents recueillis auprès de diverses institutions des métiers de l'ameublement ainsi que sur les entretiens réalisés avec les professionnels du secteur de l'ameublement.

2. Naissance et développement d'une industrie du meuble

Cette section présente le développement du secteur de l'ameublement en France. Elle permettra de dégager les transformations fortes ayant hier comme aujourd'hui et demain des conséquences directes sur l'évolution de l'activité de transport de meubles en France et en Europe. Cette section est constituée de deux parties : la première dresse un constat du secteur de la fabrication de meubles ; la seconde présente la monographie d'un important fabricant de meubles. Sa trajectoire permettra de faire le lien entre l'évolution du TRM en général, et donc du transport de meubles en particulier, et des entreprises de fabrication de meubles.

2.1. Évolution générale de l'industrie du meuble

2.1.1. Concentration de la fabrication

Comme dans beaucoup de secteurs, le développement d'une industrie entraîne le développement d'activités annexes. C'est ce qui s'est passé pour le secteur de l'ameublement en France. Cette industrie résulte de la forte présence d'industries de transformation du bois pour le bâtiment et les emballages. L'industrie de l'ameublement est venue profiter de ces activités pour se développer[64]. L'évolution de ce secteur dépend étroitement de celles de l'activité du bâtiment (croissance de la construction de logement), du niveau de vie (croissance du PIB) et de l'évolution des possibilités d'approvisionnement en matières premières. GARENC [1957], pour ce qui constitue à notre connaissance la première étude sur l'industrie du meuble en France, posait deux conditions à la réussite du développement de cette industrie alors totalement composée d'artisans: développement de capacités à produire des séries de meubles, et à convaincre les distributeurs de les écouler sous leurs marques et à leurs conditions. La réalisation de ces conditions devait permettre d'éliminer peu à peu la concurrence de l'artisanat qui ne pourrait résister aux économies d'échelle alors réalisées et aux investissements technologiques consentis pour définitivement entrer dans l'âge industriel de la production de meubles. Loin de faire disparaître les artisans, elles devaient les entraîner et les intégrer dans leur processus de production pour concentrer et augmenter la production tout en baissant les prix afin de rendre leurs produits accessibles au plus grand nombre.

[64] Sources du rapport des comités du 6° plan : 1971-1975 sur l'industrie du bois et de l'ameublement (1971).

Certaines de ces prévisions se sont réalisées, d'autres non. Si tous les chercheurs ayant essayé de trouver des statistiques précises sur l'évolution du nombre d'établissements ont rencontré de réelles difficultés sur la tendance générale de ces séries [BORDAS, I., 1992, GARENC, P., 1957, HARBON, C., 2002], HARBON [2002] propose toutefois une comparaison des chiffres d'entre 1962 et 1999 en se fondant sur des données reconnues pour fiables de ces deux années. A l'aide du tableau suivant, il nous est possible de montrer la concentration de la fabrication entre cette période.

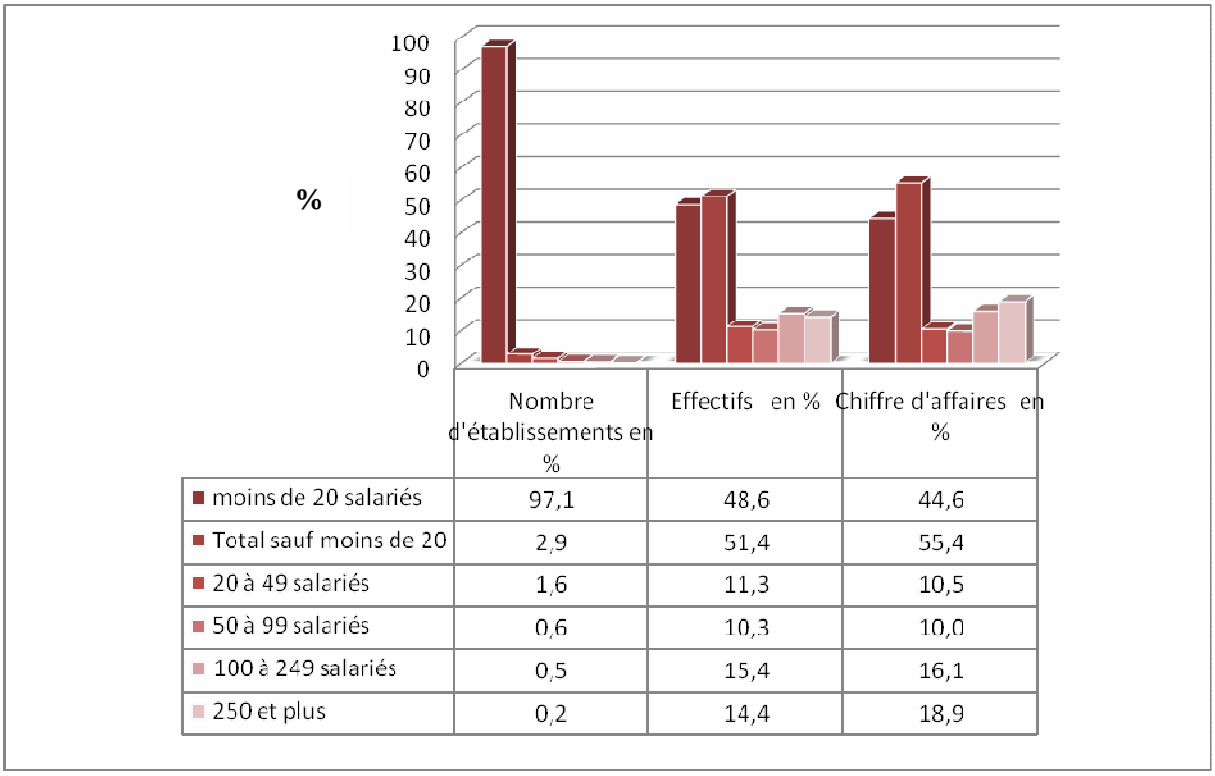
	Nb entreprises	**Effectif**	**Nombre moyen de salariés par entreprise**
1962	28734	200000	7 salariés par entreprise
1999	1033	69976	68 salariés par entreprise

Tableau 13 : concentration des entreprises de production de meubles [sources INSEE, adaptées de HARBON, C., 2002, p.110]

On constate que le nombre d'entreprises de fabrication de meubles (divisé par 29 en l'espace de 37 ans!) et les effectifs (divisé par 2,8 sur la même période) n'ont pas diminué dans les mêmes proportions. Ceci a eu pour conséquence directe d'augmenter le nombre moyen de salariés par entreprise et illustre le phénomène de concentration opéré au sein du secteur de la fabrication de meubles.

Le phénomène de concentration a commencé vers la fin des années 50. Il faut toutefois attendre le début des années 60 pour voir apparaître les premières industries de fabrication de meubles [BORDAS, I., 1991, 1992, HARBON, C., 2002]. Jusqu'alors, il n'existait que de simples artisans dont les productions ne dépassaient que très peu les frontières régionales. Ces fabricants restaient jusqu'alors au niveau de la menuiserie du village (en charge des chaises, de la table, des étagères et même du cercueil !). Il n'existait pas véritablement *d'industries* avec des sociétés capables de fabriquer et de distribuer leurs produits en quantité importante ne serait-ce que sur le territoire national. Le développement de cette industrie s'inscrit dans une politique plus large du gouvernement français au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. Afin de relancer l'économie française, l'État mit en place plusieurs plans gouvernementaux encadrés par le Commissariat Général au Plan. Le sixième plan, à la fin des années 60, conseillait aux entreprises de l'industrie du meuble de se concentrer et de se structurer afin d'éviter de rester en position difficile face à des industries étrangères qui avaient réalisé plus vite la concentration des moyens de production et ainsi accéder à des méthodes de gestion plus efficaces. Cette situation était aggravée par la structure familiale de ces entreprises. Ces transformations seront amorcées à partir du milieu des années 60, mais

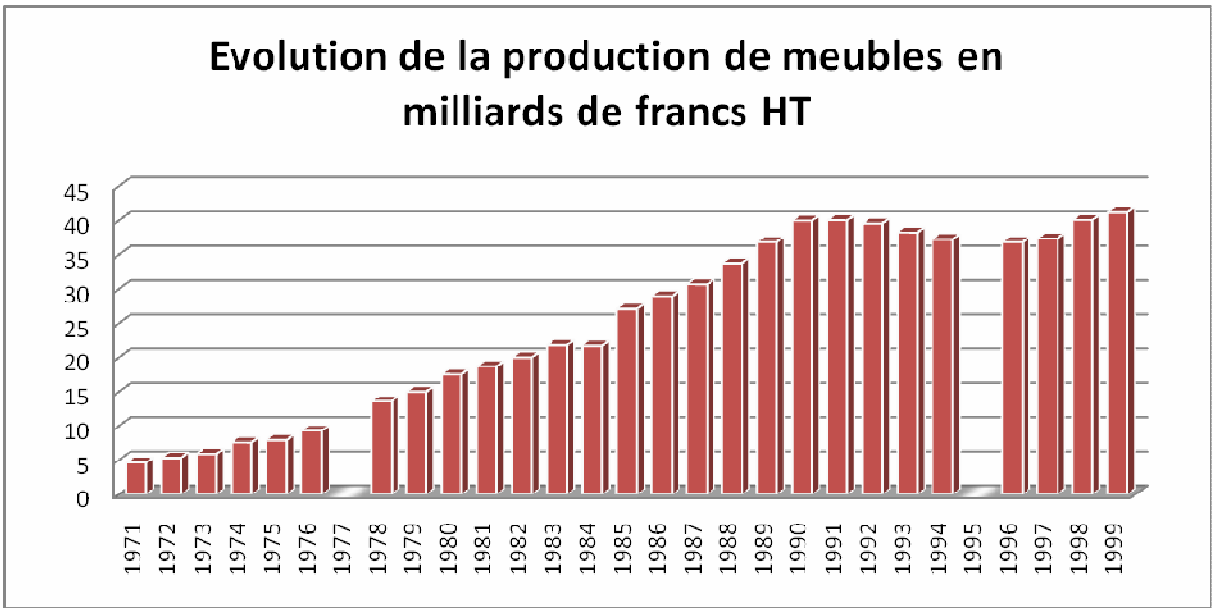
c'est sur la période 65-75 que l'on a pu observer l'existence d'une réelle industrie du meuble avec des outils de production et de commercialisation. Malgré cela, l'artisanat n'a pas disparu puisqu'il représente encore plus de 97 % du nombre d'établissements (graphique ci-dessous). Le secteur du meuble en général reste, aujourd'hui encore, particulièrement atomisé comme le montre le pourcentage d'établissements de moins de 20 salariés du graphique 3 :



	Nombre d'établissements en %	Effectifs en %	Chiffre d'affaires en %
moins de 20 salariés	97,1	48,6	44,6
Total sauf moins de 20	2,9	51,4	55,4
20 à 49 salariés	1,6	11,3	10,5
50 à 99 salariés	0,6	10,3	10,0
100 à 249 salariés	0,5	15,4	16,1
250 et plus	0,2	14,4	18,9

Graphique 3 : Répartition du nombre d'établissements, des salariés et du chiffre d'affaires en fonction de la taille des entreprises [source SESSI, enquête annuelle d'entreprise, année 2000]

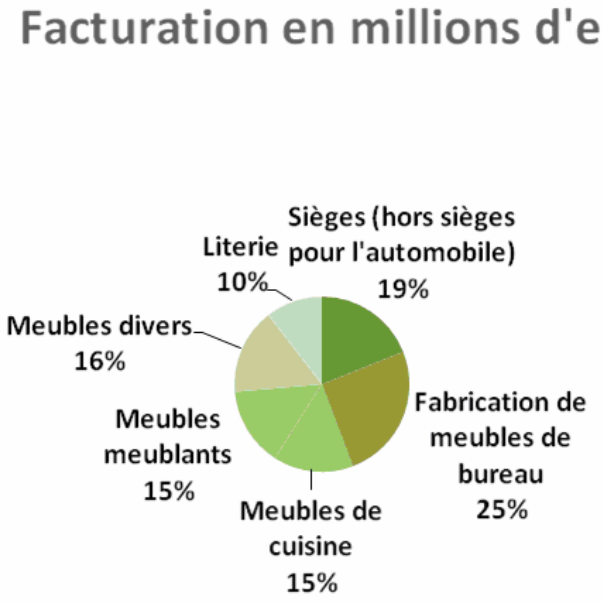
Le graphique suivant montre l'évolution de la production de meubles illustrant ainsi le développement de l'industrie et d'une production à plus grande échelle. Les années 77 et 95 n'étaient pas disponibles.



Graphique 4 : Évolution de la production de meubles de 1971 à 1999 [sources UNIFA]

Impact de la modification de la structure de la consommation sur la concentration de la production

L'industrie du meuble est composée de plusieurs types de produits comme le montre le graphique 5 ci-dessous.



Graphique 5 : répartition de la facturation en 2003 par typologie de produits (sources SESSI)

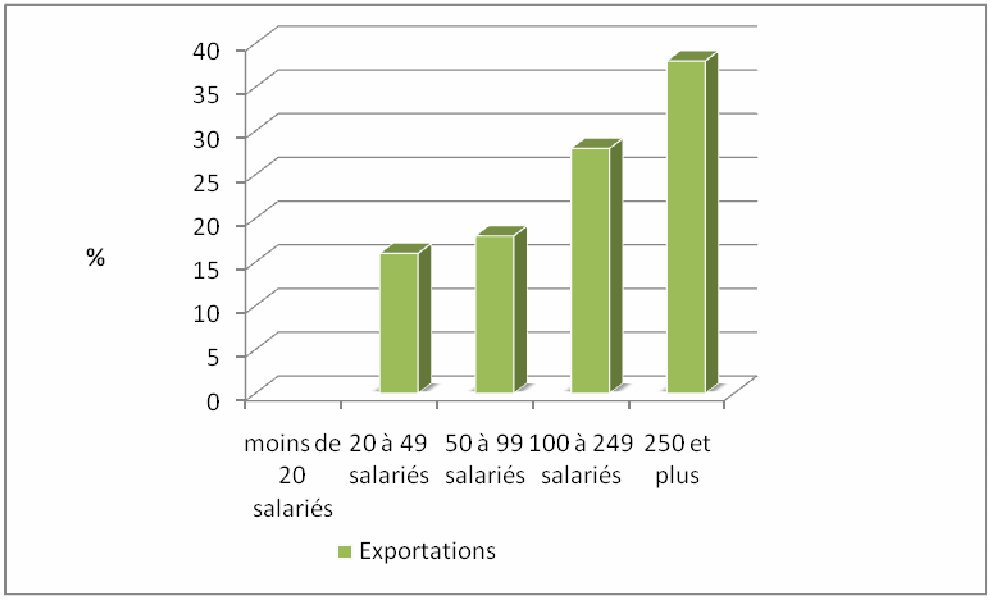
Cette industrie de biens de consommation est étroitement liée aux évolutions économiques, démographiques et sociologiques. De plus, la part de budget consacrée aux meubles par les ménages français baisse d'année en année avec une diminution de 25 % sur les dix dernières

années [IPEA, 2006]. Le vieillissement de la population et l'évolution du comportement du consommateur ont modifié le profil des acheteurs. S'il y a encore 20 ans, un consommateur achetait un salon complet, aujourd'hui le panier moyen est constitué d'une petite table d'angle et d'un fauteuil. On assiste donc à une parcellisation de la consommation impliquant que le transporteur adapte ses tournées (multiplication des points de livraison, donc allongement de la durée d'une tournée). Le contenu du panier du consommateur s'est également modifié et les ménages préfèrent investir aujourd'hui dans les meubles de cuisine, le rangement, et le « rembourré ». La cuisine devient par exemple la pièce de vie de la maison, et le salon la pièce de détente réservée à la convivialité, au home cinéma, et au multimédia. La part croissante des meubles de cuisine n'est pas sans incidence pour la compréhension de la dynamique du secteur. A la différence du meuble meublant (salons, buffets, salles à manger, etc.), peu touché par les concentrations des années 90 et au sein desquelles les dix premières entreprises ne représentent que 37 % des ventes totales, dans le secteur de la literie sept entreprises réalisent plus de 80 % des ventes tandis que dans la cuisine et la salle de bain les quatre premières entreprises (MOBALPA, MVM, SCHMIDT, Arthur Bonnet) réalisent plus de 66 % des ventes totales [L'Officiel des Transporteurs, n°2117, 2001]. Cette situation de concentration dans certaines activités de l'ameublement en progression (literie, salle de bain, cuisine) s'est traduite par le rapprochement de transporteurs de meubles avec ces fabricants dynamiques alors que sur les activités du meuble meublant les accords se font davantage avec les grands distributeurs (Fly, Roche Bobois, Camif, Habitat) demandeurs de logistique intégrée, et acteurs de plus en plus dynamiques du développement du secteur. De manière exceptionnelle, quelques fabricants aux volumes importants (Gautier, Roset Cinna) bénéficient également de ce type de relations.

2.1.2. Développement du commerce extérieur

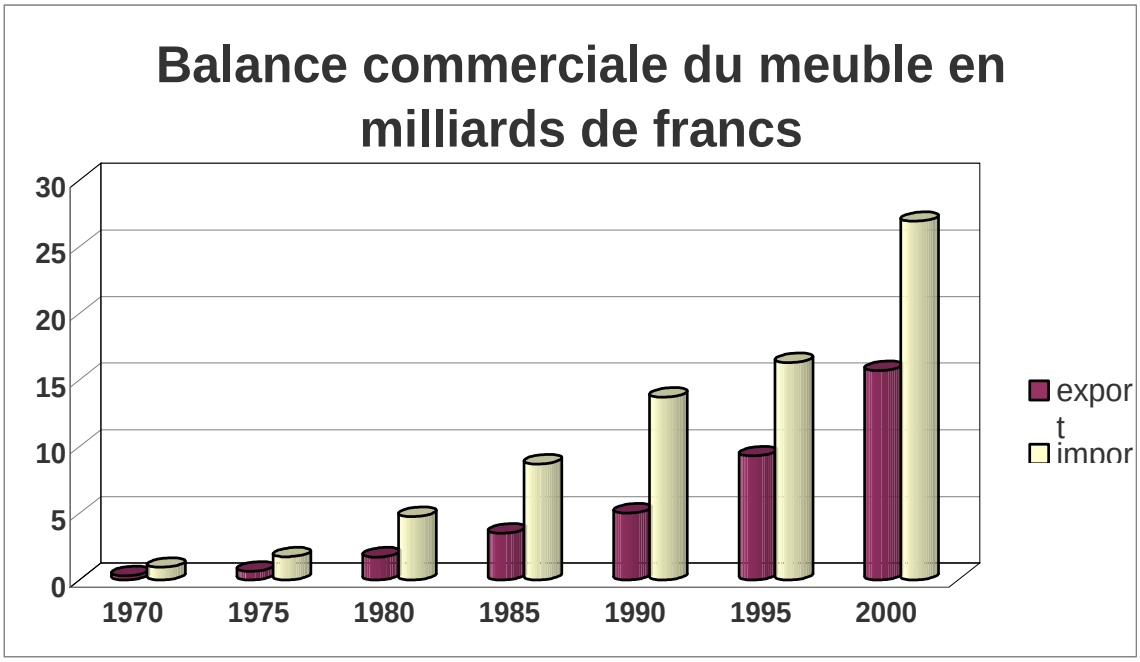
Comme vu précédemment, ce secteur est principalement constitué d'entreprises artisanales de moins de 20 salariés (97,1%). Pour le reste, plus de la moitié est constituée d'entreprises de moins de 50 salariés (cf. graphique 3 précédemment). Pour autant, au-delà de l'écrasante majorité du nombre d'établissements relevant de l'artisanat, les effectifs globaux de l'artisanat et de l'industrie (selon la distinction faite par le SESSI) de la fabrication de meubles sont relativement comparables (cf. précédemment, le graphique 3, p.169). Le chiffre d'affaires est en revanche supérieur pour l'industrie. On a donc à faire à un marché hyper atomisé, faisant la part belle aux petites voire très petites entreprises, mais au sein duquel les plus grandes sont les plus dynamiques notamment du point de vue des exportations et des investissements

réalisés. Concernant l'exportation, on remarque une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et sa part dans les exportations globales du secteur. Les entreprises de plus de 250 salariés représentent plus de 35% du total des produits exportés par l'industrie nationale du meuble :



Graphique 1 : Répartition des exportations en fonction de la taille des entreprises de meubles [source SESSI, Enquête Annuelle d'Entreprise, année 2002]

La balance commerciale du meuble, si elle reste encore aujourd'hui négative, montre que les importations et les exportations se sont intensifiées entre le début des années 70 et la fin des années 90. Ce développement des échanges internationaux a également eu un rôle important dans le développement du secteur du transport routier de meubles.



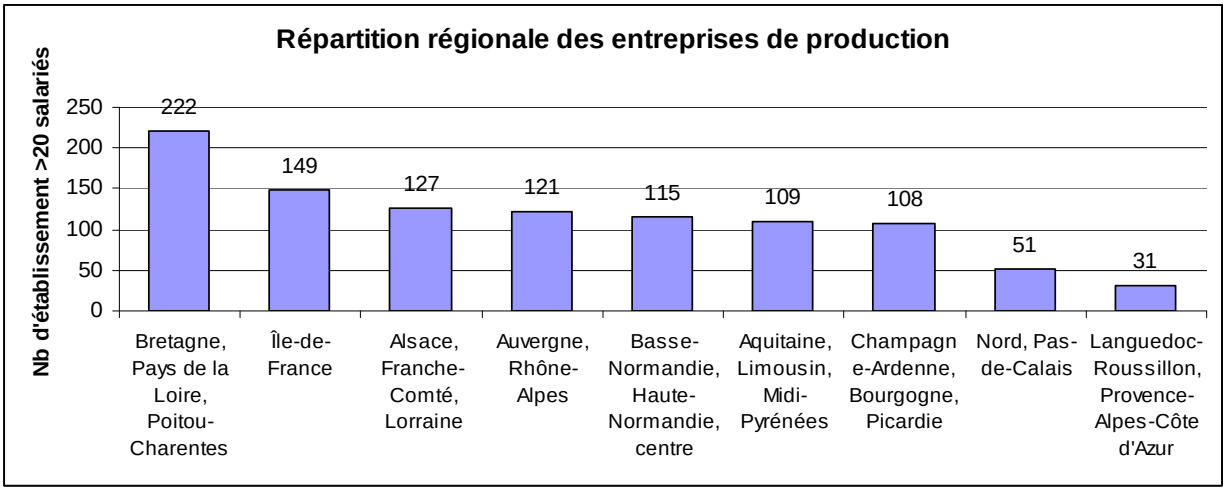
Graphique 6 : Évolution de la balance commerciale depuis 1970 (sources Ministère de l'Industrie / UNIFA)

La France est huitième exportateur mondial de meubles. Ses exportations sont pour près de 70 % destinées à l'ancienne Europe des 15, mais se réalisent dans le monde entier à des niveaux variables : 12 % pour le reste de l'Europe, 3,2 % vers l'Afrique, 6,7 % vers l'Amérique du Nord, 1,2 % pour l'Amérique du Sud, 2,6 pour le Moyen-Orient, et 3,6 vers l'Asie. Dans l'ordre d'importance, l'Espagne, l'Allemagne, le Benelux, le Royaume-Uni, la Suisse, le Portugal, les États-Unis et l'Italie constituent les principales destinations des exportations de l'industrie française du meuble. Avec 5,1 milliards d'euros de mobilier importé en 2004, la France occupe parallèlement la quatrième place mondiale dans l'importation de meubles. Si les importations de meubles proviennent également et très majoritairement de l'ancienne Europe des 15 (avec 77 % du total des importations), on note une augmentation importante de la part des produits fabriqués dans des pays à faible coût de la main d'œuvre avec + 45% de croissance des produits en provenance du Portugal en 2004 par rapport à 2003, + 33,5 % pour la Pologne, + 17,3 % pour la Roumanie et surtout + 37,7 % en provenance de Chine [sources IPEA, 2006, p.110-121]. Les principaux pays fournisseurs du marché national sont toutefois principalement situés dans l'Europe frontalière : l'Italie avec 34% des importations totales, l'Allemagne avec 24%, le Benelux avec 9,8 % et l'Espagne avec 8,5 %. Cette forte densité des échanges avec les pays frontaliers de la France, a permis aux transporteurs de développer

progressivement leur livraison en dehors du territoire national puis de démarcher des producteurs locaux désireux de développer leurs activités en France.

2.1.3. Localisation de la production

Aujourd'hui, si la production reste encore répartie sur l'ensemble du territoire français, les fabricants sont les plus nombreux à l'Ouest, en région parisienne et dans l'Est. Le Nord et les côtes méditerranéennes figurent en fin de peloton. La région Ouest abrite à elle seule plus de 20% des entreprises de l'industrie française de l'ameublement. La Vendée tout particulièrement détient un record quand au nombre de fabricants. Il n'est donc pas surprenant de trouver dans cette région Ouest (une en Ile et Vilaine, et deux en Vendée), trois des plus grandes entreprises historiques du transport de meubles neufs : les Transports Guisnel, Girard et Thoinard.

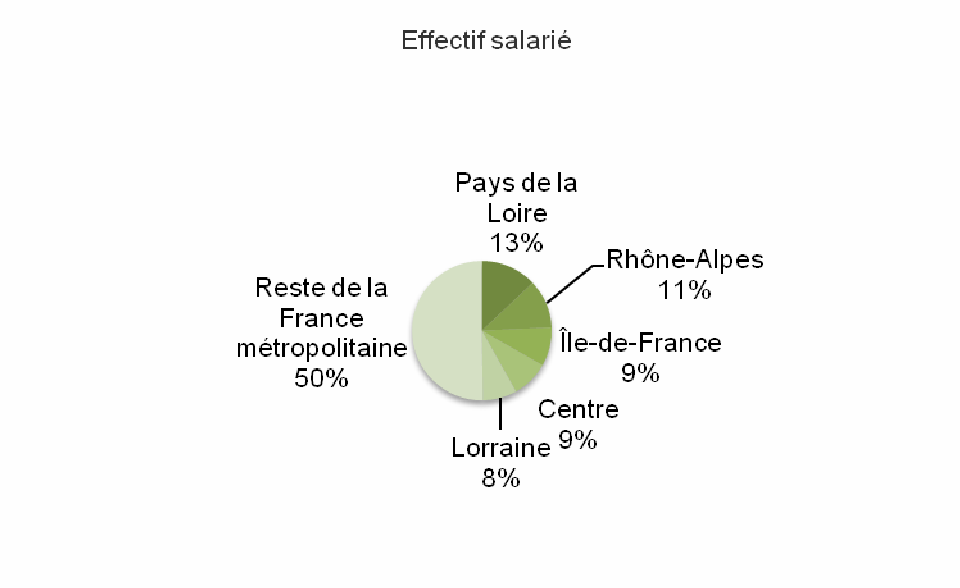


Graphique 7 : Répartition régionale des entreprises de production >20 salariés

Ces régions du Grand Ouest (en ajoutant l'Aquitaine) possèdent un long savoir-faire en ébénisterie et sont accessibles aux importations de produits manufacturés et de bois brut par la côte atlantique. La façade Ouest bénéficie effectivement de son ouverture maritime qui a historiquement favorisé la création et le développement de menuiseries et d'industries du meuble à partir des grandes unités de négoce du bois des ports de Nantes-Saint-Nazaire, La Rochelle ou Bordeaux. Ces trois ports déchargent sur leurs quais les plus importantes importations de bois avec plus de 56% des entrées de la filière[65]. Nantes figure à ce titre à la première place du négoce du bois grâce aux performances de ses industries de transformation du bois et de fabrication de meubles. Il n'est donc pas surprenant de retrouver ces régions

[65] Sources du ministère de l'équipement des transports, 1998.

parmi les principales productrices de France. À l'Est, on trouve un second pôle de fabrication de meubles dans les départements de Lorraine, d'Alsace et de Franche-Comté qui sont des régions forestières proches de l'Allemagne. La répartition des effectifs salariés vient confirmer l'importance de l'Ouest dans la dynamique industrielle nationale du meuble.



Graphique 8 : répartition des effectifs salariés du secteur du meuble dans les régions françaises

Sans rentrer dans le détail, il faut souligner qu'au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, la région des Pays de la Loire, et plus largement la partie Nord-Ouest de la France n'était pas aussi incontournable qu'elle l'est aujourd'hui. De nombreux auteurs [BARBARIT, L.M. et CLÉNET, L.L., , HARBON, C., 2002, LECOMTE, P., 2004, VOYÉ, D., 2006] attribuent ce développement au dynamisme des hommes, paysans et artisans qui se sont orientés à partir des années 60 vers les industries de biens de consommation dont le meuble, et ont ainsi largement contribué à faire de cette région et particulièrement du département de la Vendée, première région de production du meuble en France[66]. Les transporteurs de meubles neufs se sont tout naturellement développés dans les zones de fabrication.

[66] Beaucoup de travaux mettent en avant ce point et notamment ceux du sociologue américain [TILLY, C., 1970]. Si les travaux de SUAUD [1997] sur la Vendée participent également à la déconstruction du caractère réfractaire souvent attribuée à ce département, ils mettent en avant les valeurs morales de ses habitants en leur attribuant, avec d'autres [BORDAS, I., 1991, HARBON, C., 2002], un rôle essentiel dans le développement économique de ce territoire.

2.1.4. Une distribution puissante

Le secteur du meuble est confronté à des partenaires particulièrement concentrés en aval, surtout en comparaison de l'amont. Une des caractéristiques importantes du meuble en France est une production atomisée face à une distribution concentrée, compétitive, spécialisée et puissante qui exerce une forte pression sur les prix obligeant les producteurs à réduire leurs marges. Mais cette branche du secteur du meuble n'a pas toujours été organisée de la sorte. En effet, le panorama des circuits de distribution s'est transformé depuis l'après Seconde Guerre Mondiale. On trouvait alors une distribution classique dont l'essentiel des ventes était réalisé par les négociants généralistes, souvent locaux, en ameublement. Le développement de la grande distribution à la fin des années 60 n'a pas épargné le secteur du meuble et a eu raison de la multitude de distributeurs. Un phénomène de concentration de la distribution débutait alors. Selon HARBON [2002], en 1960, les généralistes de l'ameublement représentaient plus de 60% du marché contre 20% aujourd'hui. Comme dans la grande distribution, les distributeurs de meubles laissent de plus en plus la charge du stockage aux fabricants voir aux transporteurs en commandant à la « *contremarque* », c'est-à-dire ponctuellement, pour chaque client, obligeant les transporteurs à proposer de plus en plus des services logistiques à ses clients.

2.1.5. Les clients des transporteurs

Les clients des transporteurs sont essentiellement des fabricants de produits en relation plus ou moins directe avec l'ameublement (les transporteurs de meubles sont par exemple amenés à transporter de l'électroménager pour livrer des cuisines équipées) mais dont les produits nécessitent toujours une attention particulière lors de leur maniement. On trouvera plus particulièrement des fabricants et artisans de meubles bruts ou en kit et les fabricants de canapés, de literie ou encore de cuisines. D'un point de vue commercial, les démarches se font aujourd'hui essentiellement auprès de fabricants qui externalisent leur activité transport (récemment les cuisinistes) et des importateurs de produits fabriqués en Asie. Rares sont les fabricants qui prennent la décision de changer de prestataire logistique. Parallèlement, trois sociétés de transports de meubles ont par exemple négocié dans les années 90 des contrats d'exclusivités directement avec des distributeurs : la Camif pour les Transports Thoinard, Roche Bobois pour les Transports Girard ou encore Habitat pour le Groupe Guisnel. Ces sociétés ont joué un rôle important dans le développement de ces prestataires. Les Transports Christin sont également le prestataire privilégié d'une importante société de fabrication de meubles : les Meubles Roset Cinna. Toutefois, la multitude des fabricants a pour conséquence

qu'un prestataire de transport de meubles possède près de 600 clients et seule une cinquantaine représente l'essentiel du chiffre d'affaires par exemple pour les Transports Girard.

2.2. L'exemple des Meubles Gautier

Après quelques données statistiques et macroéconomiques sur l'industrie de l'ameublement, nous présentons l'évolution de ce secteur à travers la monographie d'un des premiers fabricants mondiaux de meubles situé en Vendée : les Meubles Gautier. La trajectoire évidemment singulière de cette société permettra néanmoins d'illustrer le fonctionnement plus large de ce secteur et de ses acteurs, et de mettre en avant les transformations à l'œuvre. Cette section s'appuie sur les entretiens réalisés avec différents dirigeants et salariés de l'entreprise et d'autres (fournisseurs, concurrents et journalistes) ainsi que sur les articles de la presse nationale et régionale se rapportant à l'industrie du meuble et à l'entreprise concernée.

2.2.1. Histoire d'un menuisier devenu industriel

M. GAUTIER fonde en 1904 une entreprise artisanale de menuiserie ébénisterie comprenant deux ou trois salariés selon les années. L'entreprise perdurera sous cette forme jusqu'au début des années 60. En 1960, son fils prend la succession. En cette période, les entreprises de l'industrie du meuble souffrent de leur caractère artisanal, de la quasi-impossibilité d'une production de masse et de moyens de production archaïques faisant du coût du travail humain une part importante des charges de ces entreprises. Ce coût qu'il fallait nécessairement reporter dans le prix de vente de l'ouvrage manuel rendait toute consommation de masse difficile pour ne pas dire impossible [GARENC, P., 1957]. Il fallait moderniser ce secteur. Plusieurs organismes comme la CODIFA (Comité de développement des industries françaises de l'ameublement) furent créées avec pour mission première de favoriser la concentration du secteur, sans toutefois totalement atteindre cet objectif. C'est pourquoi l'État français, à travers le Commissariat Général du Plan, proposait régulièrement, dans les rapports des comités des industries du bois et de l'ameublement, une série de remarques visant à soutenir le développement de cette industrie. Dans le quatrième rapport de 1960, il était fait état de l'importance grandissante que prendra le marché du meuble jeune dans les années à venir. C'est pour cela que Gautier fils créa en 1962 une SARL et a dès le départ consacré son entreprise à la menuiserie dite de l'habitat avec l'idée de se spécialiser sur la fabrication de meubles industriels à base de panneaux de particules, plutôt qu'en bois massif, avec pour

cible les jeunes. Il abandonnait ainsi la pure tradition ébéniste de son père. Profitant des Trente Glorieuses, et de la croissance de la construction de l'immobilier et de l'augmentation du pouvoir d'achat des Français, l'entreprise connaît une expansion très rapide. Vingt ans plus tard, elle comptait plus de 2500 employés et était déjà installée dans plus d'une trentaine de pays [VOYÉ, D., 2006]. En 1964, le PDG actuel de l'entreprise - Dominique Soulard -, beau-frère de P. Gautier, débutait son apprentissage sur une ligne de production et devient rapidement le commercial de l'entreprise familiale. Avec la crise de la fin des années soixante-dix, les chocs pétroliers, la montée du chômage et donc de la baisse de la consommation, les Meubles Gautier n'échappent pas à la tendance générale d'alors. L'entreprise est au bord de l'asphyxie. Après deux années de chômage technique, Gautier dépose trois fois son bilan en 83, 84 et 85. En 85, le groupe SERIBO rachète et modernise l'appareil productif en apportant les subsides financiers nécessaires à la survie de l'entreprise. Le fondateur de l'entreprise P.GAUTIER laisse alors la place à Dominique Soulard. Après « *un régime drastique* » (450 employés en 1985), l'activité redémarre grâce à trois transformations importantes de l'entreprise : la modernisation de l'appareil productif, l'élargissement de la gamme de produits proposés et l'externalisation de certaines activités, notamment de l'activité transport. L'entreprise Gautier connaît une nouvelle expansion à partir du début des années 90 et comptait en 1999, lors du rachat de l'entreprise par la famille Soulard, un peu plus de 1000 employés pour 153 millions d'Euros de chiffre d'affaires. En plus du nombre croissant de « magasins Gautier », les produits Gautier sont livrés à des enseignes de la grande distribution de meubles correspondant aux différentes gammes des produits Gautier. Près de cinquante pays sur cinq continents sont également approvisionnés.

Les parties suivantes reviennent sur deux des trois transformations ayant permis la relance de l'entreprise Gautier. Ces deux éléments ont une incidence directe sur les transporteurs de meubles : l'élargissement de la gamme et la phase d'externalisation.

2.2.2. L'Externalisation de la fonction transport

Jusqu'au début des années 80, la logistique était totalement intégrée. Chauffeurs et véhicules étaient la propriété de Gautier.

> À l'époque, il n'y avait pas sur le marché, des structures de transporteurs fortes. Il y avait beaucoup de petits transporteurs, mais pas de structures d'un transporteur comme Girard ou Guisnel aujourd'hui qui effectivement aurait pu offrir une prestation globale à l'identique. Donc, nous étions maîtres de notre portefeuille de commandes, de notre logistique. Ça veut dire un poids commercial vis-à-vis de nos clients, une sûreté dans la réponse téléphonique client, une exactitude et une fiabilité logistique à toute épreuve. On en était totalement satisfait. Ça, c'était il y a 15-20 ans. Il y a eu beaucoup de révolutions dans le monde du transport qui ont fait que si les coûts logistiques étaient, disons, absorbables assez facilement autrefois, ils ont quand même

> quelque part explosés. Non seulement les frais de personnels, mais également les frais de gasoil, de véhicules, et ainsi de suite.... donc, l'entreprise s'est recentrée sur son cœur de métier en disant « *la logistique fait partie des choses qui peuvent sans problème être externalisées* ». Ça c'était dans les années 82-85.

Matériau 6 : Responsable Expéditions, GAUTIER, sur l'externalisation de l'activité transport

Le choix de l'externalisation résulte du coût considérable que représente la réalisation du transport en compte propre en termes d'achats de tracteurs et de semi-remorques qui venaient pénaliser la capacité d'investissement de l'entreprise à un moment où la mécanisation des machines de production était particulièrement importante pour relancer l'activité. La situation économique difficile, qui s'est traduite par le rachat de la société dans les années 80, aura finalement eu raison de l'argument commercial que constituait le contrôle de sa chaîne de distribution.

> C'était un choix économique également puisque que nous, nos véhicules qui partent reviennent à vide. Alors qu'un transporteur, il reprend de la marchandise. Nous, on n'a pas le droit. Nous on revient à vide. Donc, ce sont des coûts tout de même bien supérieurs. Et un transporteur qui a une centaine de véhicules, va optimiser son parc beaucoup plus que nous. Donc, là aussi, chacun son métier. Après, quand on voit la législation du transport, le temps de travail des chauffeurs et tout ça, beh, c'est un autre métier. Ou alors, il faudrait avoir une société de transport, à l'intérieur du groupe. C'est un choix qui a été fait à l'époque, il est possible qu'un jour on reprenne des véhicules.

Matériau 7 : N. Paillat, directeur de la distribution physique, Meubles Gautier, à propos de l'externalisation

M. Paillat met l'accent ici sur les transformations qu'a connues le secteur de transport routier de marchandises. Ces transformations ont fait du métier de transporteur une activité spécifique demandant des compétences particulières, justifiant ainsi l'externalisation par des raisons techniques en plus des raisons purement économiques liées aux coûts engendrés par ce métier. L'activité transport de l'entreprise a été externalisée en deux fois : la première, au moment de la restructuration avec 50% du parc. La seconde moitié s'est faite de manière plus continue en fonction des départs des chauffeurs (démissions, retraites, reclassements…). Aujourd'hui, l'entreprise ne possède plus que trois véhicules pour une centaine expédiée chaque semaine. L'externalisation du transport a donc permis de basculer l'intégralité des investissements sur la modernisation de l'appareil productif. Toutefois, et afin de ne pas perdre le contrôle des livraisons, le choix de la location a été majoritairement privilégié. L'entreprise loue des véhicules et des chauffeurs à des sociétés locales spécialisées dans la location, dégageant ainsi Gautier de la recherche de fret pour les retours. Ce choix permet également de ne pas avoir à s'occuper du matériel tout en gardant la mainmise sur

l'organisation des flux de livraison. Ces transformations ont ainsi changé le métier du service Distribution Physique de l'entreprise :

> Nous (le service distribution physique) ne sommes plus transporteurs. Notre rôle n'est pas d'être transporteur. Notre rôle, c'est l'organisation de la logistique, mais on n'est plus transporteur.

Matériau 8 : Directeur de la distribution physique, Meubles Gautier, sur le rôle du service distribution depuis l'externalisation

Aujourd'hui, Gautier expédie 15 000 colis par jour dans le monde entier et emploie une vingtaine de fournisseurs de transport. Parmi ces transporteurs, seulement deux ne sont pas des loueurs. Comme le précise ce responsable, le rôle de son service est aujourd'hui « *d'organiser la logistique* » avec ses transporteurs. Pour les loueurs, la problématique est relativement simple puisque, dès lors que Gautier loue un véhicule et un chauffeur, ceux-ci deviennent de manière indirecte « *leur propriété*» pour le temps de la livraison :

> Nous avons deux types de transporteurs radicalement différents : Girard, est une entreprise de transport de meubles spécialisés dans le meuble. Girard, fait de la massification c'est-à-dire que lui va récolter les meubles fabriqués une semaine chez les différents fabricants de la région. Il massifie sur ses quais, organise des tournées, économiques pour lui, et redistribue. Avec des meubles effectivement à emballer, non emballés, sous couvertures… Donc, c'est un spécialiste du meuble, mais fait pour redistribuer du détail. Par contre, nous ce que l'on fait avec nos 19 autres transporteurs, on affrète un véhicule, un ensemble avec un chauffeur et on organise les tournées de livraison c'est-à-dire que nous prenons les rendez-vous chez les clients. On organise la tournée, et on suit les tournées de A à Z. On maîtrise totalement cette partie de notre logistique.

Matériau 9 : Directeur des Expéditions, sur les deux types de transporteurs

Un salarié du service expédition va plus loin :

> Girard il ne roule pas sur la France pour nous.... enfin si, tout ce qu'on ne peut pas livrer. : L'Angleterre, l'Espagne ... Il fait tout ce que nous, on ne peut livrer avec nos camions.

Matériau 10 : Christophe, responsable des stocks depuis 30 ans, lapsus sur la location

Ces propos (« *avec nos camions* ») illustre merveilleusement le sentiment des salariés du service distribution quant à leur mainmise sur les flux de livraison avec la location. La location permet en effet la maîtrise quasi totale de leur distribution. On comprend que ce n'est pas le cas pour « le détail ». Ce « détail » contient ce qui ne rentre pas dans « leurs » propres tournées de livraison : le surplus pour des zones qu'ils livrent, des commandes pour des départements isolés et l'export dans les pays européens. Ce « détail » correspond aujourd'hui à près de 20 % des expéditions de la marque. En remettant cette marchandise à un spécialiste du meuble, leurs colis se retrouvent noyés parmi ceux d'autres clients, parfois concurrents.

L'entreprise perd alors le contrôle de sa logistique. La problématique est de récupérer un certain niveau de contrôle sur l'organisation logistique des livraisons à ses clients, de manière à être en mesure d'apporter des solutions aux différents problèmes rencontrés. Pour reprendre l'expression utilisée dans notre détour théorique, il s'agit *in fine* de construire un cadre d'échange favorisant les interactions. Le directeur de l'administration des ventes et de la distribution illustre notre propos :

> On est en contact permanent parce que c'est toujours un problème commun. […] Parce qu'avoir des soucis en logistique, ça on sait très bien qu'on est obligé d'en avoir. Par contre, on souhaite avoir, de la part de nos partenaires, les moyens adéquats nous permettant ensemble de trouver une solution.

Matériau 11 : Directeur de l'Administration des ventes et de la distribution, sur les problèmes et solutions communs

Perdre le contrôle sur sa logistique/transport en l'externalisant implique alors de mettre en place les « *moyens adéquats* » permettant au chargeur et à son transporteur de travailler ensemble à la résolution des événements qui surviendront nécessairement. C'est tout l'enjeu de la relation entre les chargeurs et les transporteurs routiers spécialistes du meuble.

A l'origine, le recours aux Transports Girard (devenu depuis Groupe Girard) n'avait pour but que de résoudre un problème de tournées désoptimisées. Les Meubles Gautier livraient alors par le biais de la location de véhicules avec conducteurs (forme organisationnelle très proche du transport en compte propre) de faibles volumes dans des départements très éloignés comme la Corse. Le groupe Girard pratiquant le groupage à partir de 30 ou 40 fabricants par tournée, il était plus facile et surtout moins coûteux pour les Meubles Gautier de leur confier leur marchandise. Le réel développement de la relation avec les transports Girard remonte au moment de la reprise par P. Girard (le fils aîné de M. Girard, fondateur de la société TG dans les années 60) de l'entreprise Transport Girard à son père. Le fils aîné a développé l'entreprise de son père à un stade plus industriel avec, dans un premier temps, la recherche active de nouveaux clients puis les rachats de plusieurs de ses concurrents, permettant de développer la gamme de prestations proposées par le Groupe, de mettre en place le groupage et la massification ainsi que d'investir dans des outils informatiques modernes, notamment de suivi des marchandises. Les activités de chaque entreprise se développant parallèlement, les deux parties ont rapidement compris l'intérêt d'une collaboration plus étendue. Ainsi, l'entreprise Girard a saisi l'opportunité de se développer à l'international en accompagnant Gautier et d'autres fabricants dans leur développement à l'export en Espagne, au Portugal, en

Italie, au Benelux, en Suisse et en Angleterre. La pratique du groupage et des filiales situées aux quatre coins de la France ont par la suite facilité cette croissance. L'activité d'exportation représente aujourd'hui environ 20% des expéditions du Groupe Girard et devrait augmenter à l'avenir avec l'internationalisation de la production et des flux. Dans ces transformations, les questions de transport et de logistique continueront à représenter des enjeux centraux du fonctionnement de ces systèmes de plus en plus éclatés.

2.2.3. Élargissement de la gamme de produits

La société Gautier s'est engagée depuis la fin des années 80 dans une politique d'élargissement de la gamme de produits proposée. Lors du lancement de l'entreprise Gautier, la société ne produisait que des chambres juniors. Le segment « junior » a dans un premier temps été élargi à la salle de séjour et rangement « junior », puis pour l'adulte. Aujourd'hui, afin de rendre la lecture de la gamme des produits proposés plus simple et répondre également aux différents niveaux de clientèle (jeunes, adultes, professionnels, hôtels, parents), l'entreprise a créé huit grandes familles de produits : chambre junior, séjour, bibliothèque, chambre d'adulte, hôtellerie, rangements, puériculture et mobilier de bureau. Toujours dans l'optique de clarifier la lecture de sa gamme, cinq marques, rentrant dans des circuits de distribution différents, ont été créées : Gautier Meubles pour le haut de gamme vendu uniquement dans les enseignes de la marque ; Gamy pour des meubles d'entrée de gamme vendu dans la grande distribution du meuble (But, Conforama) ; Gautier Office pour tous les produits relatifs à l'espace de travail ; Gautier Contract Business pour les marchés spéciaux à volume type équipement hôtelier ou d'administration et Galipette pour tout ce qui concerne la puériculture. Il est intéressant d'opérer un retour sur les propositions formulées par GARENC [1957] au milieu des années 50 : les industries du meuble devaient atteindre une taille suffisante pour réaliser des économies d'échelle, moderniser leurs outils de production et développer de véritables stratégies commerciales de manière à toucher le plus grand nombre de consommateurs et ainsi tenter de se libérer de la domination de la distribution au risque de ne pouvoir être en mesure de résister et de se confronter à la concurrence internationale. Le rapport du comité des industries du bois de 1971 faisait, 15 ans plus tard, le même constat. Il a donc fallu attendre la crise économique du milieu des années 80 pour que les industries se lancent en profondeur dans divers plans de modernisation de leurs systèmes productifs et de gestion de leurs sociétés. L'exemple de l'entreprise Gautier est à ce titre exemplaire. Mais il ne faut pas oublier le nombre important d'entreprises de fabrication de meubles ayant disparu à la suite de cette crise du secteur et de l'économie nationale. On retiendra que la

modernisation des moyens de production, l'élargissement de la gamme des produits offerts et la mise en place d'une véritable politique commerciale ont été pour Gautier les facteurs clés importants de son succès.

Cette croissance exponentielle de la gamme de produits proposés n'est pas sans incidence sur le travail des salariés et particulièrement pour le responsable des stocks au sein de l'entreprise depuis plus de 30 ans.

> ***Qu'est-ce qui vous rend insatisfait dans votre travail ?***
>
> Beaucoup trop de modèles. Quand je suis arrivé chez Gauthier tu vois la liste de modèles ? (il me montre un document). Quand je suis arrivé, il y en avait trois.
>
> ***Qu'est-ce que ça a changé sur votre travail ?***
>
> De toute façon, il le faut. On nous dit qu'il le faut. Si on veut faire du chiffre, il faut faire plus de modèles. Mais, on fait n'importe quoi c'est tout ! Pour moi, ça augmente les références. Mais c'est surtout pour les retenir, quoi !
>
> ***Pourquoi pensez-vous que c'est « stupide » de croître comme ça ?***
>
> Mettons. Là, tu as le cadre là (il montre une photo d'une armoire dans le catalogue). Il est blanc, on ne le fait qu'en blanc... Mais s'il y a un client qui le veut en noir, et bien, on va lui faire un cadre noir... Si un client le veut en rouge, on le fera en rouge. Tout est produit pour le client... À outrance... Il y a bien des gammes, mais on ferait n'importe quoi pour...

Matériau 12 : Christophe, Responsable des stocks, à propos de l'élargissement de la gamme de produits

Cette citation illustre le conflit plus profond entre des logiques industrielle et marchande de fonctionnement pas toujours aisément compatibles [BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L., 1991] que l'on rencontre régulièrement dans les entreprises de ce secteur rarement accoutumées pour des raisons historiques et morales à la logique commerciale de la cité marchande. Un directeur général d'une société développe ce point :

> Traditionnellement, on fonctionnait peu à la demande. Nous, on produit et c'est bon. Sauf qu'à un moment donné, ça ne suffira pas. […] l'une des clés de la réussite des partenariats, c'est le développement de l'interpénétration des sociétés et à tous les niveaux : direction qui s'est développée ces dernières années.... mais je pense que l'avenir passe clairement par un niveau de plus en plus opérationnel des interactions.

Matériau 13 : Un directeur général d'un transporteur de meubles

* * * * *

Les transformations propres à la fabrication de meubles ayant des implications sur le transport de meubles neufs sont rassemblées dans la figure suivante :

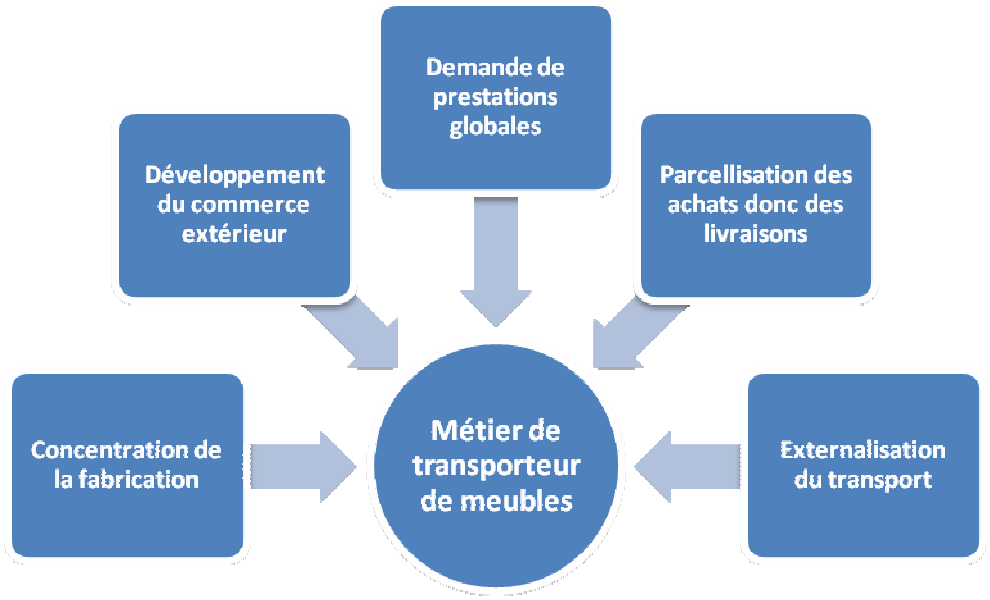


Figure 13 : les éléments du secteur du meuble influençant les transporteurs de meubles

On retrouve ces différents éléments dans les propos de l'ancien directeur général des Transports Girard de 1975 à 2002, aujourd'hui directeur d'une société de location de véhicules au sein du Groupe Girard.

> On était obligé. Ce sont nos clients qui nous ont poussés ; parce que de plus en plus évidemment, il y a d'une part les contraintes réglementaires qui font que les chauffeurs évidemment doivent travailler de moins en moins. Après, derrière, on a quand même les exigences des clients qui stockent de moins en moins et qui veulent être livrés le plus vite possible. Tout ça a fait qu'il fallait qu'on trouve une solution pour mailler, pour organiser une sorte de réseau, qui ne peut pas être aussi important qu'un réseau de messagerie traditionnel parce que là il y a des contraintes particulières qui sont des contraintes de chargement et de déchargement..... mais il a fallu qu'on trouve des solutions et qui ne pouvaient être que dans un processus je dirais industriel entre guillemets. Tout ce qu'on peut faire en industriel dans le transport spécialisé dans le meuble.

Matériau 14 : D.ROIRAND, Directeur Général des Transports Girard jusqu'en 2002

On comprend que les transformations de l'industrie du meuble ont eu des incidences sur le marché et l'organisation des transporteurs de meubles. Les attentes concernant la mise en place d'un véritable réseau de transport et de logistique du meuble s'intensifiant, les sociétés de transports devaient se transformer. Ce point est développé dans la section suivante.

Conclusion de la section 2

Cette section a présenté la dynamique d'industrialisation des acteurs de la fabrication de meubles. Ces transformations ont commencé dans les années 60 et se poursuivent encore aujourd'hui. Si le secteur de la fabrication reste encore particulièrement atomisé, de plus en plus d'entreprises aux volumes importants se sont développées. Ces entreprises sont les plus dynamiques tant du point de vue de la croissance de leur production qu'en termes d'exigence de services spécifiques.

Le cas des Meubles Gautier a illustré la dynamique de transformation à l'œuvre. Après avoir fait face à une crise économique importante dans les années 80, cette entreprise a mené des actions de modernisation importantes. Ces actions se sont traduites par un développement de la largeur et de la profondeur des produits proposés ainsi que par une vague d'externalisation, notamment de l'activité transport. Afin d'optimiser la réalisation de cette prestation, il s'agit alors, pour les partenaires, de mettre en place les *moyens adéquats* permettant de développer le cadre de leur relation de coopération.

La troisième et dernière section de ce chapitre développe les transformations des sociétés de transport de meubles.

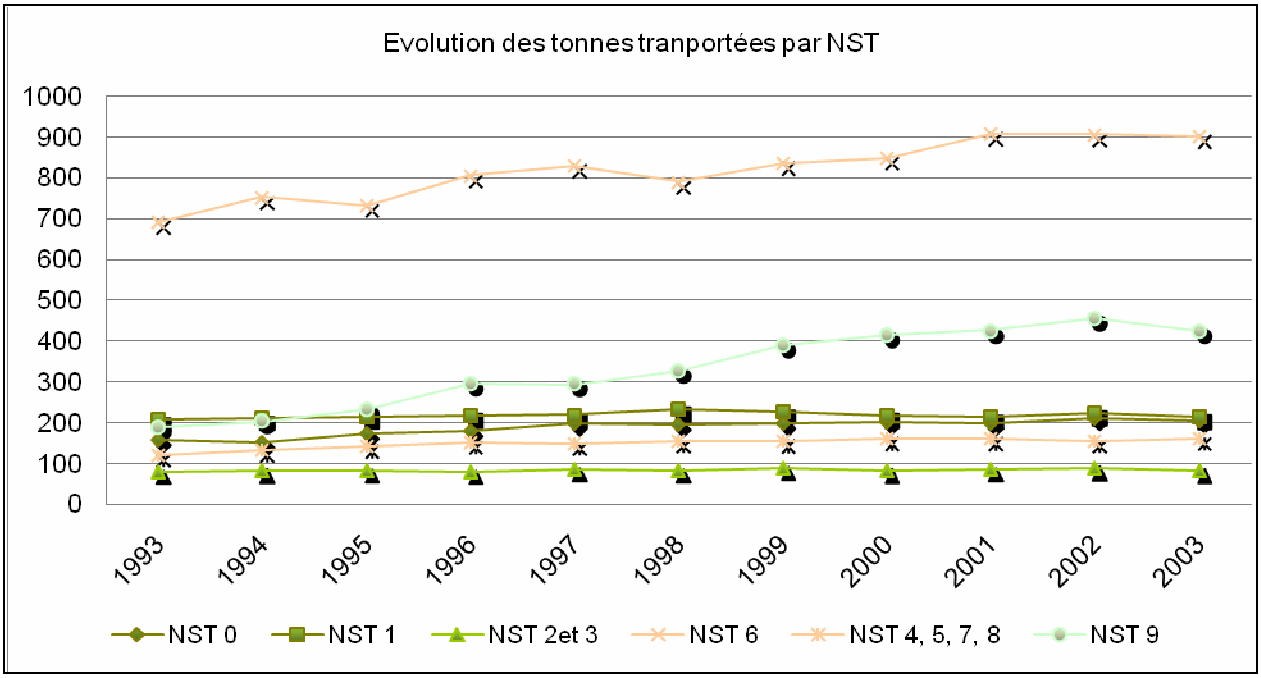
3. Le Transport routier de meubles

Le métier de transporteur de meubles neufs emballés et non emballés constitue réellement un univers à part dans le secteur du transport routier de marchandises en général. Il repose sur des compétences particulières expliquant que les grands groupes nationaux et internationaux de messagerie ne se soient pas implantés sur cette niche [L'Officiel des Transporteurs, 2001, n°2117]. Les réseaux de messagerie ne sont pas adaptés au transport délicat de meubles, car c'est avant tout « un métier de déménageurs ». Les produits transportés ne supportent pas de manutentions répétées et sont au mieux emballés dans du carton - principalement pour les meubles en kit - et au pire protégés par de simples couvertures pour le massif. Par ailleurs, les faibles volumes à acheminer par points de livraison, l'impossibilité de charger la marchandise sur des palettes, le nombre important de colis à regrouper par livraison et les risques constants de casse font du métier de transporteur de meubles un métier à part dans le secteur du transport routier de marchandises expliquant leur nombre réduit. A la différence de nombreux confrères du vaste secteur que constitue le TRM, les transports de meubles n'ont pas ou très peu recours au fret industriel (c'est-à-dire qu'ils n'ont pas ou très peu besoin de rechercher de la marchandise à recharger une fois les livraisons effectuées), puisqu'une fois livrées les marchandises, ils rechargent directement chez les fabricants. Ceci constitue également une particularité du transport de meubles. Le discours des acteurs historiques du secteur de l'industrie et du transport met en avant le poids des relations interpersonnelles comme spécificité principale. Cette caractéristique évolue. De nouveaux acteurs, au niveau de l'encadrement ainsi qu'au niveau opérationnel, arrivent avec comme objectif d'adapter les entreprises de transport et de la fabrication de meubles à la modernité.

Avec moins de 26 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel chacun, les sociétés Guisnel, Thoinard, Girard et Christin se partageaient hier (jusqu'en 1999 et le début de la croissance externe des Transports Girard) l'essentiel du marché français du transport de meubles neufs. La profession qui réunissait, au milieu des années 90, une vingtaine d'opérateurs n'en compte aujourd'hui plus qu'une petite dizaine, mais seulement deux mènent réellement ce marché. A l'origine de cette concentration : un fort développement de l'activité lié d'une part au recentrage des fabricants sur leur métier de base (avec pour conséquence l'externalisation de

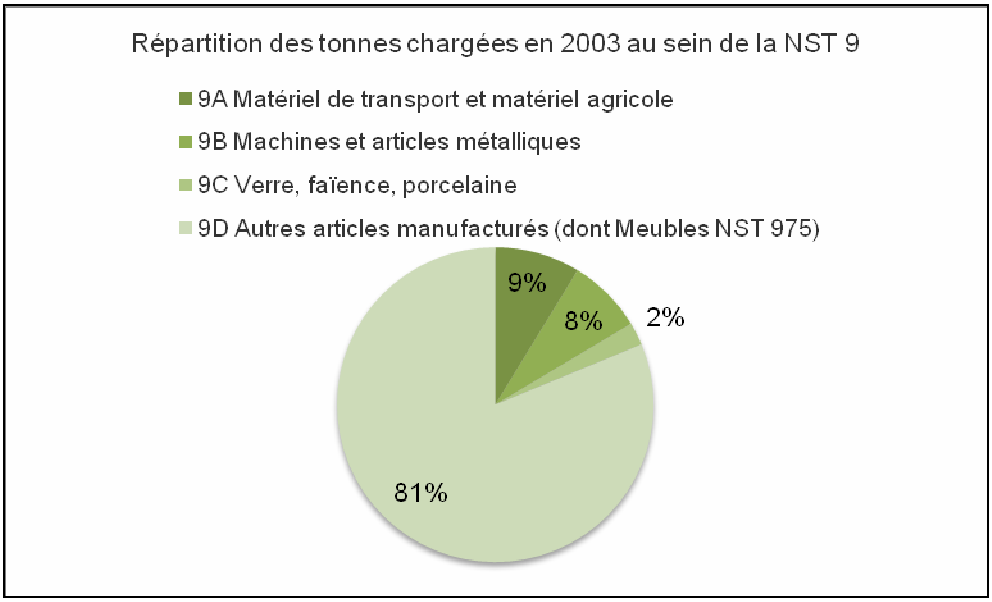
leur transport) et d'autre part à l'ouverture du marché unique européen. L'international génère aujourd'hui près de 40 % du chiffre d'affaires des deux premiers acteurs du secteur. Parallèlement, de la même manière que pour le TRM à la fin des années 80-début 90 (cf. 1.2.), le marché s'est atomisé du côté de la demande : les volumes sont passés de 7 m3 par client destinataire à 1,6 m3 depuis le début des années 90. La collecte des meubles à l'usine, les aires de stockage, le groupage-dégroupage, le conditionnement, la préparation de commandes et la réduction des délais sont désormais devenus les éléments de base d'une offre commerciale globale [L'Officiel du Transporteur, n°2068] par ailleurs source de transformations humaines et organisationnelles. Pour répondre à cette nouvelle donne, une certaine taille s'imposait.

De 93 au début des années 2000, les transports en tonnes de la NST 9 (nomenclature statistique transport) qui contient les transports de meubles n'ont cessé d'augmenter pour se stabiliser depuis (les deux graphiques ci-dessous). Cette augmentation constitue la conséquence logique de la vague d'externalisation commencée à la fin des années 80 mais surtout des années 90, et également de la forte augmentation de la consommation de meubles depuis 40 ans (voire graphique 11, p.190).



Graphique 9 : Évolution des tonnes par NST (sources DAI-SES, enquête TRM 2003)

Les meubles constituent la principale source de produit de la NST 9 comme le montre le graphique suivant :

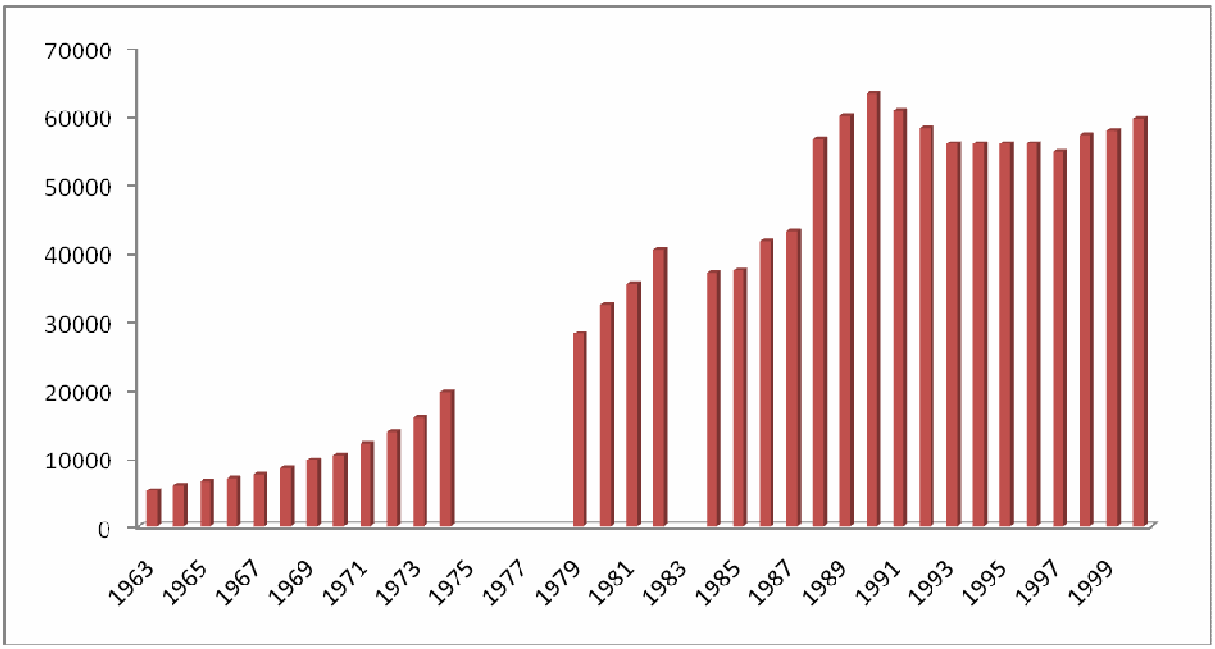


Graphique 10 : poids du meuble dans la NST 9

Tableau 14 : Détails de la nomenclature statistique transport (NST)

NST 0	produits agricoles et animaux vivants
NST 1	denrées alimentaires et fourrages
NST 2	combustibles minéraux solides
NST 3	produits pétroliers
NST 4	minerais et déchets pour la métallurgie
NST 5	produits métallurgiques
NST 6	minéraux bruts ou manufacturés et matériaux de construction
NST 7	engrais
NST 8	produits chimiques
NST 9	**machines, objets manufacturés et transactions spéciales *(dont Meubles NST 975)***
	9A - Matériel de transport et matériel agricole
	9B - Machines et articles métalliques
	9C - Verre, faïence, porcelaine
	9D - Autres articles manufacturés (dont Meubles NST 975)

Le graphique suivant illustre l'évolution de la consommation de meubles des ménages depuis 40 ans. Il est issu du travail de thèse d'HARBON [2002]. Les années 75, 76, 77 et 78 n'ont malheureusement pu être obtenues. Cela n'enlève toutefois rien à l'illustration de la croissance générale de la consommation de meubles depuis les années 60, les crises des années 80 et du milieu des années 90.



Graphique 11 : Évolution de la consommation de meubles en millions de francs [sources DAFSA, UNIFA, IPEA, INSEE, in HARBON, 2002, p.331]

La première partie de cette section (3.1.) cerne les spécificités du secteur du meuble du point de vue des relations entre chargeurs (fabricants) et transporteurs. Le poids des relations interpersonnelles dans la constitution de relations de coopération est particulièrement présent. Une seconde partie (3.2.) développe le processus de concentration qu'a connu le secteur du transport de meubles depuis 1999. Cette sous-partie concerne directement le groupe au sein duquel notre enquête de terrain s'est déroulée : le Groupe Girard. L'entretien réalisé avec le PDG du groupe concurrent[67] ainsi que les recherches documentaires sur le secteur permettent de proposer une description relativement exhaustive du secteur puisqu'il n'existe véritablement que deux acteurs aujourd'hui sur ce secteur. Le troisième et dernier point (3.3.) porte sur les éléments de changement récent et à venir. Ces transformations concernent la complexification du métier de transporteur et s'accompagnent de l'arrivée d'individus aux trajectoires socioprofessionnelles en rupture avec celle des acteurs historiques du secteur. Ces nouveaux arrivants concernent autant les dirigeants que les opérationnels. Ils doivent permettre de faire face aux nécessaires transformations du métier de transporteur de meubles avec le développement d'une concurrence par la qualité et l'innovation des services proposés.

[67] A peine l'entretien débuté, le PDG s'est bloqué, refusant de développer ses réponses, utilisant un vocabulaire militaire pour parler la concurrence actuelle ainsi que le terme « vendéens » pour parler sans les nommer du Groupe Girard et de son PDG.

3.1. De la spécificité du meuble : poids du relationnel dans un secteur « archaïque »

Lors de nos premiers pas au sein du secteur du meuble, nous avons relevé l'importance dans le discours des acteurs de « *la particularité* » de ce secteur.

> Non, chez nous c'est vraiment différent. Il y a réellement une spécificité du meuble. Chez Girard le procédé est vraiment unique, ça n'a rien à voir avec ce que font des entreprises de transport routier de marchandises habituelles.
>
> ***Quelle est la différence avec de la messagerie traditionnelle par exemple ?***
>
> Il y a déjà les clients avec qui l'on peut avoir des relations plus que commerciales : privilégiées. Ils ne changent pas du jour au lendemain. Ce sont toujours les mêmes, pratiquement. Et à partir de là, tu n'as pas la même relation avec le client que dans la messagerie. […] Même en Europe on s'aperçoit qu'il n'y a pas de groupe de transports de meubles comme nous on le fait, aussi spécifique. C'est ce qui fait notre force, c'est que quand on a les colis, on les emballe et on les livre. C'est vraiment spécifique. Personne ne veut le faire ça.

Matériau 15 : Dominique, le responsable de l'export - TG, à propos des spécificités du secteur du meuble, mai 2004

Ainsi, le meuble possède une « *spécificité* » du fait de « *relations commerciales privilégiées* » car « *elles ne changent pas du jour au lendemain* ». Ce secteur est moins soumis aux caractéristiques concurrentielles observées dans le TRM en général. Les clients sont dans l'ensemble fidèles et les relations entre les dirigeants dépassent bien souvent le cadre du travail. Ce type de fonctionnement n'est pas propre aux TG. Il s'agit bien d'une caractéristique du secteur :

> Il n'y a pas de spécificité de Girard dans le transport de meubles en général. C'est le transport de meubles qui est spécifique. Ça repose beaucoup sur le relationnel avec le client. On est un peu comme un traiteur avec son boulanger, son épicier, etc. Le monde du meuble est très petit, alors évidemment le monde du transport du meuble est également très petit.

Matériau 16 : Jean-Michel, ancien directeur d'exploitation des TG, à propos de la spécificité du transport de meubles

Puisque tout le monde se connaît, il s'agit alors pour le transporteur de « *bien s'occuper* » de sa clientèle. La métaphore du traiteur est à ce titre intéressante. Elle illustre le rôle du transporteur, comme intermédiaire, au carrefour entre des fabricants (chargeurs) et des distributeurs (destinateurs) sur lesquels il faut veiller. Le monde du meuble est historiquement issu de l'artisanat familial. La majorité des entreprises du secteur sont encore des entreprises de première ou deuxième génération pour qui la relation avec le « *patron* » ou membre de la « *famille du patron* » tient une place importante. Ce discours a été particulièrement relevé chez les individus ayant grandi professionnellement et personnellement dans ce secteur du

meuble. Pour les autres (ceux ayant été embauchés sur le tard après des expériences dans d'autres secteurs aux modes de fonctionnement plus structurés), la spécificité du meuble repose davantage sur le caractère « archaïque » du secteur :

> Pour moi, la particularité c'est que c'est un secteur où il y a encore beaucoup d'archaïsmes. On a l'impression de se retrouver il y a 20 ans. Par rapport aux autres secteurs comme la messagerie, le fret industriel, la matière dangereuse, où on a beaucoup évolué.... je pense que c'est lié effectivement à la typologie de notre clientèle. Ici, franchement, il y a des fois où je me dis « *oh là là !!* », des fois on retrouve des choses et à tous les niveaux, que ce soit dans la relation commerciale, dans l'organisation, dans le social.....

Matériau 17 : le DRH du groupe Girard, sur la spécificité du meuble

La clientèle atomisée, constituée d'artisans et de petites et moyennes industries, n'a poussé que tardivement à la modernisation du métier de transporteur de meubles. Cependant sous l'impulsion de quelques fabricants ayant réalisé et réussi le passage à l'ère industrielle et certains grands noms de la distribution de meubles comme Roche Bobois, Habitat et la Camif, le métier et ses hommes évoluent.

Qu'il soit ancré dans les relations interpersonnelles des dirigeants ou dans un certain archaïsme, il n'en reste pas moins que les acteurs du secteur du meuble ont fait preuve dans le passé, de comportements d'entraide et de solidarité. Il suffit pour s'en convaincre de parcourir la retranscription d'un passage d'un entretien avec le responsable de l'Administration des Ventes et de la Distribution d'une des dix plus grandes sociétés de l'industrie du meuble en poste depuis près de 40 ans :

> Ils (les transporteurs) sont toujours restés avec nous. On a eu des hauts et des bas. On a déposé le bilan en 82, donc ce sont des gens qui ont casqué, qui ont perdu de l'argent à l'époque. Et quand on a redémarré, moi j'avais en charge le service transport, je me suis mis un point d'honneur de dire que le fait que ces gens-là aient perdu de l'argent avec nous à un moment donné de leur vie de société, je me dois maintenant de continuer de travailler avec eux, et de me développer avec eux, pour leur permettre de regagner correctement leur vie avec l'entreprise. Bon ça, c'est le coté respect humain de nos différentes entreprises vendéennes, d'entraide... je ne sais pas comment on peut l'appeler. Sachant que tous ces transporteurs qui sont depuis 25/30 ans chez nous, le doivent essentiellement aussi à la qualité de leur prestation, de leur personnel, le sérieux du travail exécuté, des prix dans le marché. Pas plus cher, pas moins cher, mais au prix marché. Ce qui fait que je n'ai pas eu à rechercher des appels d'offres extérieurs sauf pour certaines relations avec certains pays (comme le transport maritime), parce que eux ne le faisaient pas.

Matériau 18 : Directeur du service Administration des ventes et de la distribution, à propos de ses relations avec ses transporteurs

On comprend bien qu'il s'agissait pour ce responsable d'une question d'honneur de faire vivre à nouveau « *des gens* » mis en situation difficile à cause de leurs dépôts de bilan des années 80. Il est d'ailleurs symptomatique qu'il utilise le terme « *gens* » plutôt que de parler

plus impersonnellement de « *sociétés* ». Si cet exemple nous vient du passé, de l'histoire de la société et du secteur, nous sommes toutefois en droit de nous interroger sur son fonctionnement actuel et à venir. Le verbatim suivant illustre la politique tarifaire de ce même directeur lors de notre enquête :

> Si on ne le paie pas suffisamment, ses comptes vont être au rouge et partant de là, il va disparaître. Ça, on n'en veut pas.
>
> ***Pourquoi ?***
>
> Mais, on veut avoir des partenaires qui gagnent leur vie correctement afin d'assurer la pérennité et la qualité que l'on exige aussi en contrepartie.

Matériau 19 : Directeur du service Administration des ventes et de la distribution, sur sa politique tarifaire

Si les relations interpersonnelles sont effectivement un élément moteur du fonctionnement du secteur, on notera également des motifs relevant de la culture des individus, enclins à ce que les partenaires puissent « *vivre correctement* ». Ces valeurs également partagées et portées par le PDG du Groupe Girard semblent donner une véritable identité au secteur du meuble et prolongent l'idée d'entraide en mettant l'accent sur l'importance de la connaissance de l'historique de la collaboration et du secteur :

> C'est un métier où il faut connaître l'historique. Comme tous les patrons sont des gars qui sont issus de rien, des artisans ..... Euh, ils ne veulent voir que les patrons eux-mêmes issus de rien. C'est ce qui est paradoxal dans notre métier, chez les fabricants de meubles. Il y a 90% des producteurs de meubles, la décision transport c'est le patron ! Ce n'est pas le responsable logistique du fabricant..... ils en ont de plus en plus d'ailleurs ..... Mais jusqu'ici nan, c'est toujours là-haut ! Et il n'y a rien à y faire. Moi j'ai essayé, y a rien à y faire. Moi, j'ai des clients qui m'ont boulé mes gars, en commençant à nous enlever du volume parce que je n'étais pas allé négocier dans l'année avec eux. Il m'a saqué. C'est Paul (le DG des Transport Girard, issu du transport industriel) qu'avait conduit les négociations. Ça ne lui a pas plu (au fabricant). Alors, il ne me le dit pas. Il m'enlève du volume c'est tout. Et quand je viens, il me dit "*ah ! Tu viens parce que tu as perdu du volume ?!*".Il veut me voir. Pour lui c'est une forme de... on y peut rien, c'est comme ça. Même Paul, il me dit "*c'est pas possible, j'arrive pas à avoir un rendez-vous !*". Paul il me dit "*je n'arrive pas !"*

Matériau 20 : PDG Groupe Girard, sur l'importance de l'historique dans les relations

L'exemple de la difficulté de ce nouveau directeur général, arrivé en 2002-2003 à la direction générale des Transports Girard, à entrer ne serait-ce qu'en contact parfois avec les dirigeants de fabricants est révélatrice du secteur. Ce dirigeant possède pourtant une très grande expérience avec plus de 20 années passées à la direction de différentes branches transports de groupes internationaux avec sous sa responsabilité jusqu'à 1500 personnes. On comprend ainsi que les relations entre fabricants et transporteurs reposent sur l'*intuitu personae* des individus, porteurs de certaines *valeurs* et de *l'histoire* non seulement de la relation, mais

également du secteur du meuble. L'arrivée de personnes, inconnues dans le meuble et issues du monde industriel, représente en quelque sorte « *une menace* » pour la relation avec le transporteur et le secteur du meuble en général.

Sortant d'une vision centrée sur les personnes, les propos du directeur d'exploitation d'une entreprise de transport de meubles, proposent une autre vision de l'entraide sur le secteur en général :

> Je pense que l'on a intérêt à penser le développement de notre métier de transporteur de meubles en relation étroite avec le secteur plus global du meuble en France en général, c'est-à-dire avec nos clients et nos destinataires. Sinon la production va finir en Chine, et nous beh…. nous n'aurons plus de raisons d'être.

Matériau 21 : Directeur d'exploitation des TG, sur l'interdépendance des entreprises du secteur du meuble

Ce discours est tout à fait cohérent avec les relations privilégiées faisant la caractéristique du secteur. La réflexion sur le développement du secteur global aura d'autant plus de chance d'aboutir du fait des liens forts unissant les patrons des sociétés du secteur. Il reste toutefois à penser aux développements opérationnels de ces relations, c'est-à-dire à la mise en place d'un véritable agencement organisationnel ayant pour objectif d'organiser au quotidien la coordination des plans de productions de partenaires. Si l'arrivée de personnes extérieures au meuble constitue une source de développement de cet agencement organisationnel, elle implique de faire évoluer les processus de travail interne de ces sociétés. Elle est en cela constitutive d'une réelle menace sur cette identité du meuble. Il sera montré dans le point 3.3. que ces individus sont porteurs de transformations de l'identité du secteur et qu'il revient aux acteurs historiques encore en place d'assurer la transition dans une certaine continuité, c'est-à-dire sans perdre les gains de cette proximité historique et au contraire, en s'appuyant sur cette caractéristique pour la développer et l'étendre aux divers niveaux des sociétés partenaires.

Si l'on retrouve le caractère archaïque du secteur dans les propos de ce Directeur de la distribution physique d'un important fabricant de meubles, ce point est relativisé à la lumière de la relation au temps et de la structure du fonctionnement de la prestation de transport qu'implique le produit :

> Nos clients, dans la profession, sont très très en retard..... Il y en a encore qui travaillent au minitel. Alors, on n'est pas à la pointe en termes de technologie. On est plutôt à la traîne, mais on n'a pas un besoin très important..... C'est l'ameublement..... Dans la profession des gens comme Conforama ils ont quand même un temps d'avance, mais ce ne sont pas des gens qui sont très très très en avance. Par rapport à l'agro où là il y a .... Ça n'a rien à voir ! Nous, on est toujours à la livraison semaine B et

> chargée en A ! Alors que dans l'alimentaire c'est 24-48 heures. On n'est pas dans le froid, on n'est pas dans l'alimentaire ... même en mettant deux semaines de délai pour un client, logistiquement on est les meilleurs de la profession. Je ne veux pas nous gonfler les chevilles, mais quand on discute avec les gens chez Conforama ils nous disent qu'on a quand même peu de souci avec vous en termes logistiques, par rapport à d'autres fournisseurs. Et nous des fois on se dit pas bon, alors qu'on est loin d'être les plus mauvais. Le rapport au temps est bien plus long qu'ailleurs. C'est la profession qui veut ça.

Matériau 22 : Directeur des expéditions, fabricant de meubles, sur la particularité du meuble

Le « *retard* » que l'on attribue au secteur du meuble s'explique ici par la nature du produit : le meuble. Il ne s'agit pas d'une denrée périssable ou de bien de consommation courante type matériel informatique ou DVD, mais d'un bien que les consommateurs vont garder pour une partie relativement longue de leur vie. Le rapport au temps apparaît donc un élément particulièrement structurant du fonctionnement des différents secteurs et donc de l'activité des acteurs. Dans le meuble, une livraison se compose de deux temps : enlèvement chez le fabricant de la marchandise semaine A et livraison chez le destinataire semaine B. Si ce rythme tend à être condensé, pour le moment 80% des livraisons des entreprises étudiées fonctionnent encore selon ce principe.

> Le meuble, c'est à cheval entre la logistique et le transport. Il y a des contraintes de personnels importantes, bien plus que dans l'industriel. On a des plateformes avec des temps de manutentions qui sont lourds et des risques de casse importants. Ce qui fait qu'on est beaucoup moins souple qu'un transporteur industriel. On a des réseaux beaucoup moins rapides que les messagers. Du coup, le discours de dire "*je dis oui au client*", il faut systématiquement qu'il soit nuancé. C'est pour ça que pour vendre, pour faire du commerce, dans ce métier, il faut quand même bien connaître l'aspect production plus qu'en affrètement ou en transport industriel où il ne faut pas que le commerçant soit trop pollué par des contraintes de production sinon il s'autolimite alors que dans nos métiers du meuble la notion technique est très importante !

Matériau 23 : un Directeur Général d'une entreprise de transport, sur les particularités du meuble

3.2. Des Transports Girard au Groupe Girard : symbole de la concentration des entreprises du transport de meubles

Le métier de transporteur de meubles neufs nécessite des compétences particulières. Les réseaux de messagerie classiques ne sont pas adaptés au transport de produits délicats comme le meuble et même les fabricants de taille industrielle préféreront confier leurs produits à des spécialistes. C'est le cas de l'entreprise Gautier qui, faisant partie des 10 plus importantes sociétés de l'industrie française du meuble par son chiffre d'affaires annuel et ses effectifs, a fait le choix de recourir à des transporteurs spécialisés afin d'assurer le niveau de qualité correspondant à l'image de marque que véhiculent les produits de ce fabricant.

Il y a encore dix ans, une vingtaine de transporteurs se partageaient le secteur avec cinq acteurs principaux ayant des effectifs supérieurs à 150 salariés. Mais depuis quelques années on a assisté, comme plus tôt dans la distribution, et dans une certaine mesure dans la fabrication (notamment de cuisines), à un phénomène de concentration : moins de transporteurs, mais de plus en plus importants [Officiel du transporteur, n°2117, mars 2001].

> À l'époque, chercher un meuble à Strasbourg pour le livrer à Lyon était inconcevable. Aussi parce qu'à l'époque il y avait beaucoup de transporteurs qui était très régionaux. Le gars qui bossait à Lyon, il avait ses fabricants et restait sur 2-3 départements c'était tout.

Matériau 24 : un directeur d'exploitation d'un transporteur de meubles, sur l'origine régionale des transporteurs de meubles.

Après avoir réussi à augmenter leur chiffre d'affaires, les transporteurs élaborent aujourd'hui d'autres stratégies afin d'anticiper davantage les besoins des fabricants (exportations), des négociants (pour les importations par conteneurs notamment) et l'évolution des comportements d'achats des consommateurs finaux (avec le développement du commerce de meubles en ligne).

> Dans le métier, tout le monde savait que cette hiérarchie allait être bouleversée. Le secteur était dans l'obligation de se restructurer. Le délai classique de livraison semaine A, semaine B était bien trop long. Une desserte bihebdomadaire permet de combattre à la fois les délais et les coûts. Par ailleurs, on assistait à des situations ubuesques. Chaque transporteur allait livrer chaque semaine de petites quantités dans le même coin perdu de l'Écosse. […] Enfin, chacun d'entre nous était à la merci des groupes. Nos sociétés restaient vulnérables.

Matériau 25 : Patrick Girard, PDG du groupe Girard, à propos de la concentration du secteur [L'officiel des transporteurs, 2001]

Les mots du PDG du numéro un du secteur en 2001 après la constitution du premier réseau national de transport de meubles étaient clairs : construire un réseau de transport de meubles afin d'être en mesure de diminuer les coûts et les temps de livraison. Pour autant, cela n'est le cas aujourd'hui que pour un pourcentage minoritaire des livraisons. Le principe semaine A-semaine B reste la norme pour les sociétés sur lesquelles le travail d'enquête a reposé. Le travail d'enquête a montré que ses délais étaient davantage respectés qu'auparavant et surtout qu'ils faisaient l'objet d'une réelle réflexion afin de les réduire. Les principales étapes de la croissance externe des Transports Girard sont développées dans les pages qui suivent.

3.2.1. Des Transports au Groupe Girard

Ce sont les Transports Girard qui sont à l'origine du groupe Girard. En 1961, Michel Girard crée son entrepôt aux Essarts, une entreprise qu'il destinait à l'époque au transport et au

négoce de grains et engrais à travers la Vendée. C'est en 1965 que Michel Girard va spécialiser son activité dans le transport de meubles sur les conseils d'un ami fabricant de meubles dans le département.

> Un jour un fabricant de meubles de La Châtaignerais, qui s'appelait M. Bourrasseau, il me dit "*vous devriez roulez du meuble, parce que nous on commence à faire du meuble*", mais industriellement quoi, parce qu'il n'existait à l'époque que des .... Si vous aviez besoin d'une cuisine c'était le menuisier du coin qui ..... Si vous aviez besoin d'un cercueil beh, c'était lui aussi. Il faisait tout. Et moi je dis ça à un de mes copains qui était menuisier aussi aux Essarts. Lui, il me dit "*beh, tu verras, ça ne marchera pas ton truc*", "*ah, bon*" que je dis. De l'autre coté, j'étais poussé par M. Bourrasseau qui me disait "allez-y, allez-y!!"
>
> **Vous le connaissiez d'où M. Bourrasseau ?**
>
> C'est venu comme ça. C'était un ami. Et il est buté lui aussi, il était plus vieux que moi.... il est mort lui ... pauvre de lui .... Il me dit : "*non, non, vous allez voir, il va y avoir une industrie du meuble un jour*". Alors, j'ai commencé comme ça, mais en chargeant du meuble à La Châtaigneraie, je chargeais également des batteries et des transfos que j'emmenais au Havre. J'ouvrais alors ma première ligne Les Essarts-Le Havre.

Matériau 26 : Michel Girard, fondateur des TG, sur les débuts de son entreprise de transport de meubles

Comme toutes les industries actuelles de ce secteur d'activité, les débuts d'une société étaient à l'époque timide. L'industrie n'existait pas encore. Tout était à faire. La création de la société Transports Girard provient donc d'une relation de type affinitaire avec un entrepreneur de l'époque se lançant dans l'industrie du meuble. Les propos d'un des fils du fondateur de la société, actuel PDG, viennent compléter les précédents et présentent quelques éléments d'évolution :

> Parce que les fabricants de meubles sont tous nés ici (en Vendée et ses alentours). Tous. Mais en fait l'explication, parce qu'il n'y a pas de forêts, c'est que le bois était acheté au Canada ou aux États-Unis, et il arrivait à Nantes. Donc la région était à côté, le bois arrivait là, les fabricants se sont implantés à côté. Avec des artisans .... Puis que des belles réussites. De toute façon, tous les gros d'aujourd'hui, les Gautier, etc. ce sont des gens qui sont partis comme mon père, avec rien. Moi, enfin mon père, a connu Gautier avec 3 salariés.
>
> **Tout a commencé en même temps finalement ?**
>
> Ouais, tout en même temps. Parce que le meuble n'existait pas..... Le meuble n'existait pas. Le meuble artisanal existait, mais le meuble industriel n'existait pas. C'était la naissance du meuble industriel. Donc tous les clients qui aujourd'hui sont nos clients, on a démarré avec eux.
>
> **Tout le monde se connaissait au départ ?**
>
> Non, pas du tout. C'est le métier .... Après il y a les salons du meuble. À l'époque, je me souviens, la seule visite où mon père m'emmenait, c'est le salon du meuble à Paris. Et là, ça permettait de voir des clients-fabricants de meubles. Sinon on ne se voyait pas. On passait prendre la marchandise et c'est tout. Donc, maintenant les choses ont évolué et vont encore évoluer dans ce sens.

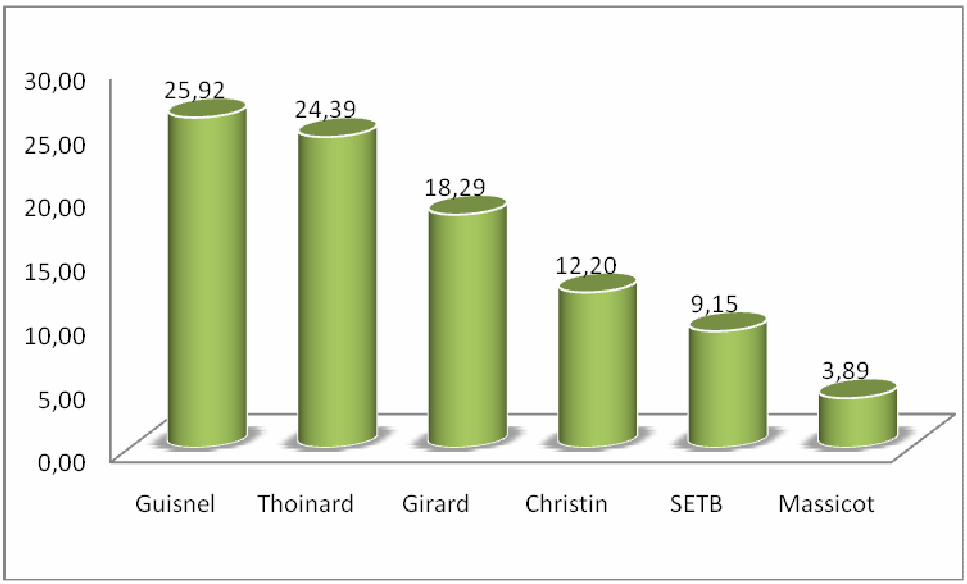
Matériau 27 : PDG du Groupe Girard, sur le commencement de l'industrie et du transport de meubles

Les propos du PDG renvoient au développement de l'industrie du meuble exposé dans la section précédente. Ils mettent en avant également l'interpénétration croissante des sociétés fabricantes et transporteurs. Cet élément est important dans ce travail. L'évolution des relations interorganisationnelles dans le secteur se traduit par cette interpénétration grandissante, se décentralisant progressivement pour toucher directement les opérateurs des sociétés en relation. Les propos de responsables de sociétés clients et transporteurs renforcent cette évolution des modes de coopération. Si ce point est développé dans le chapitre suivant, les propos du directeur de la société Christin illustrent notre propos :

> Il y a un an, je suis allé chez un client, XITAN. Nous n'avions jamais travaillé avec lui. Et bien, je me suis dis, je vais emmener Marc avec moi (Marc est le bras droit du directeur d'exploitation, appelé à lui succéder dans les années à venir). On est arrivé à Marseille, chez ce client donc, et puis à peine arrivés, Marc et le gars de chez XITAN, le responsable de la distribution, et bien à peine arrivé, ils ont commencé à discuter de comment faire et tout ça. Et là, c'était bon parce que je savais qu'ils s'étaient entendus. De manière, générale je suis persuadé que demain vu comment évoluent les choses, il est clair que pour travailler avec nos clients il va falloir développer ce genre de fonctionnement….. Mais bon c'est pas toujours facile.

Matériau 28 : Directeur général des Transports Christin en 2006, sur la coproduction opérationnelle

Quand en 1995, Patrick Girard succède à son père à la tête des transports du même nom, l'entreprise est alors le troisième opérateur français de transport de meubles, derrière les Transports THOINARD (TT) et le Groupe GUISNEL, mais devant les Transports CHRISTIN (TC) et SETB. Après avoir été lui-même chauffeur pendant quelques années, il crée et développe la fonction commerciale de l'entreprise familiale. Lorsqu'il en hérite, il opte pour une stratégie de croissance externe, après avoir pensé vendre. Le graphique suivant illustre l'état de la concurrence en 1999 avant les débuts de la concentration.



Graphique 12 : Les six principaux transporteurs de meubles avant la phase de concentration du secteur (chiffres l'Officiel du Transporteur, n°2067 et n°2068)

Patrick Girard avait depuis longtemps le sentiment que la niche que constitue le transport de meubles sous couvertures, avec ses acteurs, n'était pas viable en l'état :

> Patrick Girard ressentait que si nous allions dans cette voie là on risquait tous de souffrir énormément à plus ou moins long terme : rester en compétition avec 4/5 acteurs sur un marché relativement restreint allait poser des difficultés importantes. Il s'est donc dit dans un premier temps vendeur de l'entreprise puis acheteur. Il s'est mis dans les deux phases : soit je vends l'entreprise, il a d'ailleurs proposé notamment à GUISNEL et a failli être racheté par Norbert Dentressangle, ou bien j'ai une autre possibilité : il faut que je grossisse, donc il faut que je démultiplie mes moyens et que je fasse des reprises stratégiques d'entreprises.

Matériau 29 : le Directeur Général du Groupe Girard et ancien directeur général des Transports Thoinard lors de son rachat par Girard en 2001

Appuyés par un financier qui les a aidés à construire les montages financiers nécessaires, les TG se lancent dans une stratégie de croissance externe. L'entreprise se développe très rapidement. Les surfaces de stockage sont multipliées par deux et l'entreprise Girard Logistique (GL) est créée avec pour fonction l'organisation de toute la logistique d'approvisionnement des magasins Roche Bobois avec qui un partenariat d'exclusivité a été signé. À partir de novembre 1999 et jusqu'en 2001, l'entreprise se repositionne sur le marché du transport de meubles en rachetant successivement trois de ses quatre concurrents. En 1999, les TG commencent leur croissance externe en rachetant le numéro quatre du secteur, les Transports CHRISTIN, situés à Leyment dans l'Ain, à proximité de la métropole Lyonnaise. Le fondateur historique proche de la retraite faisait face à la complexification du métier :

> Pour moi la vente résultait de l'effet du contrat de progrès en 95. Chez Girard, ils ont peut-être mis du temps à le mettre en place, mais ils l'ont fait. Chez nous ça n'a pas été fait. En 99, il (JC) arrivait au seuil.... on commençait à avoir une multitude de procès verbaux. Il a souvent été obligé de monter au tribunal.... c'est là qu'il a pris sa décision de vendre. Je dirai que ça ne correspondait pas à son idéologie du transport : on a un camion (il tape du poing sur la table) et puis voilà.... je vous le restitue. Lui se voyait encore, allez hop ! On saute dans le camion et on y va... Ce n'était plus ça. Et on n'a pas su se préparer à cette phase où il fallait imbriquer la législation, l'incorporer socialement et dans nos tarifs, et penser l'organisation générale de la société.

Matériau 30 : Le directeur d'exploitation des Transports Christin depuis 1977, sur les raisons de la vente des TC aux TG

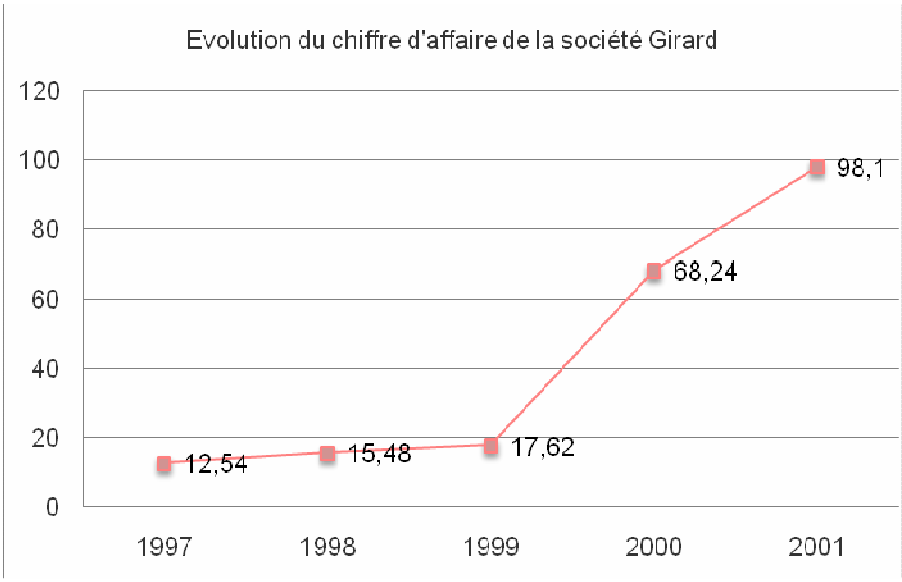
Ce transporteur basé dans le Sud-est permettait aux Transports Girard de renforcer leurs points faibles en Europe, à savoir la Suisse, l'Italie et l'Allemagne, alors qu'ils étaient déjà bien positionnés en Grande-Bretagne et dans la péninsule ibérique. De plus, en France, Christin couvre les régions Rhône-Alpes et l'Ile-de-France tandis que Girard rayonne sur l'Ouest, le Sud-ouest et le Centre. Enfin, en termes commercial, les sociétés, toutes deux orientées vers le transport de meubles haut de gamme - Girard travaille pour Roche Bobois, Christin transporte pour le compte de Roset Cinna - ne se découvraient qu'un seul client commun [L'officiel des Transporteurs, n°2067], renforçant ainsi la synergie possible.

> Pour la première fois, un transporteur pouvait envisager la possibilité d'effectuer une desserte bihebdomadaire du territoire, le tout avec une seule rupture de charge grâce à l'échange de caisses mobiles. Dans notre métier, c'est une véritable révolution. Personne ne l'avait fait auparavant, car personne n'avait la taille suffisante.

Matériau 31 : PDG du Groupe Girard, sur le rachat des Transports Christin

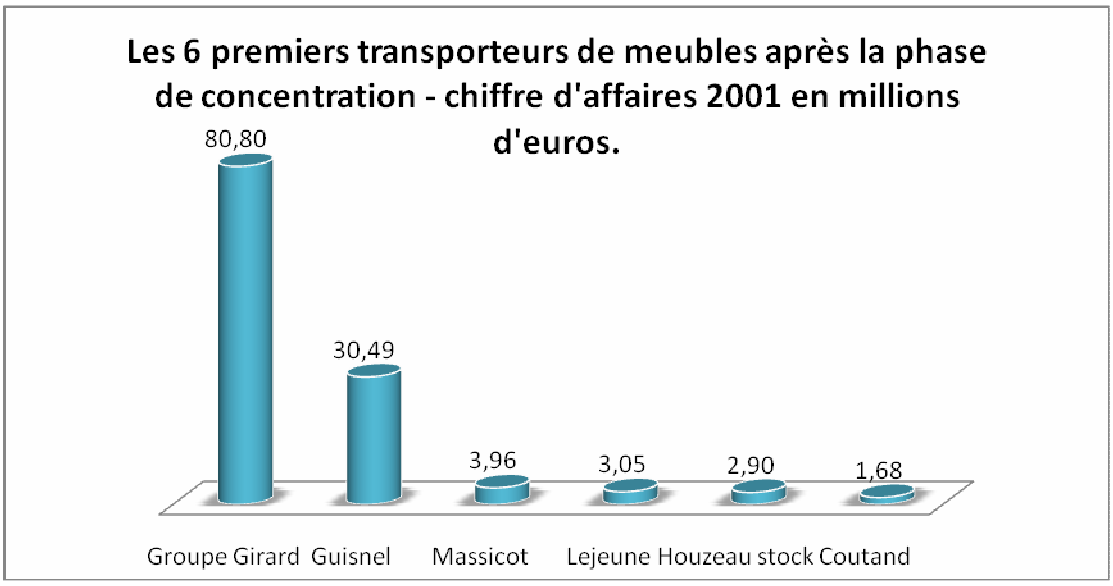
Le PDG signe le lendemain un partenariat avec le numéro 5 du secteur SETB, situé dans l'Est de la France et très présent sur l'Allemagne et le Benelux ainsi que sur le Nord et l'Est de la France. Les TG continuent leur stratégie de croissance externe. En septembre 2000 c'est au tour du Groupe THOINARD alors co-leader du marché, d'être racheté. Le groupe Thoinard est alors constitué de l'entreprise Thoinard en Vendée, Destandau dans le Sud Ouest et de TDLT en région parisienne. Le Groupe Girard devient la première entreprise sur le marché européen du transport de meubles [MEYRONNEINC, J.-P., 2002, MICHEL, P., 2002]. Le fondateur du groupe Thoinard, un parisien venu en Vendée pour accompagner le développement de l'industrie du meuble dans les années 60 considéré comme le « *créateur* » de la profession de transporteur de meubles, arrivait à l'âge de 90 ans et aucun membre de la famille n'était disposé à prendre la relève. La réalisation de ce rachat relevait, comme pour les Transports Christin, d'un effet générationnel.

En 2001, le Groupe Girard continue sa croissance externe en procédant au rachat de la Société Fret-Line propriétaire d'un réseau de plateformes dédié au transport de literie, gros électroménager et meubles d'entrée de gamme pour la grande distribution appelé TRANS EUROPE MEUBLE (T. E. M.). Ce réseau permet au groupe de se diversifier en restant à la périphérie de son métier historique. La diversification continue avec la création de la société Agedis filiale spécialisée dans la livraison aux particuliers en 2001. Enfin, Girard est membre du réseau MACH 3000, un groupement de transporteurs scandinaves auquel sont associées des sociétés britanniques, italiennes, tchèques et françaises donc. L'objectif est d'échanger des flux d'origines européennes. Le graphique suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires des Transports Girard, devenus groupe.



Graphique 13 : Evolution du CA des Transports Girard (chiffres l'Officiel du Transporteur, n°2162, p.27)

En moins de trois années, l'état des forces en présence sur le secteur des transports de meubles neufs a radicalement changé. Cinq sociétés se partageaient le marché. Aujourd'hui, deux le dominent comme le montre le graphique 14.



Graphique 14 : Les six premiers transporteurs de meubles neufs en 2001 (chiffres l'Officiel du Transporteur, n°2117, p.36)

Ces rachats avaient pour objectif de mettre en place une véritable politique de régionalisation afin de réduire le kilométrage et les temps de service des conducteurs... Et donc de réduire les coûts. Avant les rachats, l'entreprise Girard, était le troisième opérateur français du marché de transport de meubles neufs, avec un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros. En moins de deux ans, le Groupe Girard s'est donc constitué en regroupant plusieurs prestataires et représente un CA de 80 Millions d'euros en 2002 et 1050 employés (chiffre restés stable depuis). Cette croissance accélérée a permis au Groupe Girard de répondre à l'évolution du secteur en renforçant son offre de services tout en se positionnant sur des segments de marchés diversifiés et complémentaires.

Aujourd'hui le secteur du transport de meubles sous couvertures est disputé par deux grands groupes situés dans l'Ouest de la France et présents en Europe : les groupes Girard et Guisnel. Pour autant, ces deux entités doivent être vigilantes face aux grands groupes de messagerie type Norbert Dentressangle et à leurs possibles velléités d'entrée sur le marché du meuble. Les transporteurs de meubles doivent au quotidien justifier le prix élevé de leurs prestations (25% supérieur par rapport à des non-spécialistes) par un niveau de qualité bien supérieure (notamment en termes de pourcentage de casse) aux services réalisés par les messagers et la diversité croissante des produits logistiques proposés (ébénisterie, préparation de commande, emballage, etc.). Les prestataires logistiques du meuble se sont développés au départ à l'aide de relations très fortes avec des industriels locaux liés au métier du meuble. Chacun voyait en l'autre un partenaire idéal permettant d'augmenter son activité. De nouveaux clients ont fait

appel à ces transporteurs afin de livrer des produits trop souvent cassés durant le transport par les messagers traditionnels. Ils viennent chercher chez ces prestataires une qualité de service supérieure et pour cela acceptent un prix bien plus élevé et attendent en retour des relations de collaboration plus riches répondant aux impératifs de flexibilité et de sécurité.

* * * * *

Le paysage du secteur du transport de meubles s'est donc profondément transformé sous l'impulsion de la demande. À l'intérieur des organisations, des changements importants sont également observables. Les caractéristiques du travail se modifient comme celles des individus qui le réalisent. C'est l'objet du point suivant.

3.3. Hommes et métiers du meuble : ça change !

> Le problème dans ce métier, c'est que ceux qui y sont nés, et ça peut paraître bizarre, mais ils ont du mal à avoir un regard critique sur le travail. Ils n'en ont pas d'ailleurs. Et je pense qu'il faut vraiment être issu de l'extérieur, avoir vu autre chose pour y arriver. Mais attention, il faut être humble. Mais aujourd'hui pour arriver à manager de manières moderne ces entreprises-là, il ne faut pas forcément avoir connu que ça. Parce que c'est aussi une activité qui est sclérosante. Moi, le seul plaisir que je prends, d'échanges avec mes clients, c'est avec des gens comme Roset, ou CASITA à Paris, (des industriels). Parce qu'on a un discours ouvert sur le monde, sur l'évolution, sur le management, sur l'avenir, sur l'échange, sur la mondialisation. Là, on a les mêmes problématiques. La plupart de mes clients, à part être menuisiers, ils sont rarement capables d'avoir une vision du monde. Donc, celui qui va chercher ses référentiels chez ces clients-là pour mener une entreprise comme la nôtre qui est quand même une entreprise qui a vocation à faire de la logistique européenne. Il est mort. Quand on accompagne un client comme Roset, comme Ikea (il a travaillé chez le concurrent Guisnel avec IKEA, propriétaire des magasins HABITAT), dans son développement, on apprend énormément sur le management, sur la gestion, sur comment nos clients demain vont évoluer, sur la mondialisation, sur..... Ce sont ces clients qui nous font évoluer. Quand vous avez des clients qui ne nous font pas évoluer.....vous n'évoluez pas !

Matériau 32 : Un directeur général d'un transporteur de meubles, sur l'évolution du secteur

Les principaux éléments de changement dans le secteur sont résumés dans la figure suivante. Après une période intense de concentration, les acteurs du secteur se livrent une concurrence sur les services ayant des implications sur les compétences organisationnelles qu'il leur faut désormais acquérir.

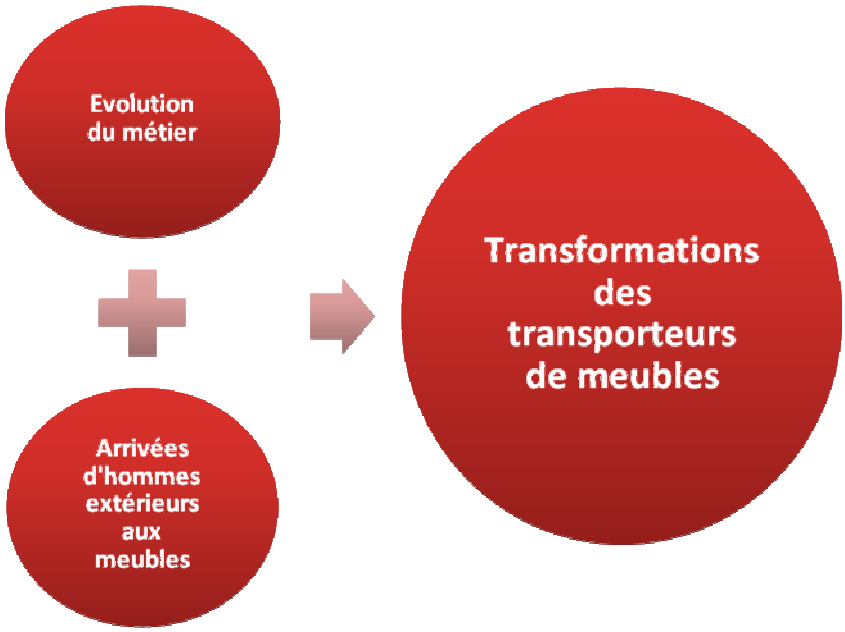


Figure 14 : Transformations des transporteurs de meubles

Avant de développer les changements à l'intérieur des entreprises du secteur du meuble, nous présentons les évolutions du métier de transporteur de meubles.

3.3.1. Un métier en mutation : la concurrence par le service.

La concentration des acteurs dans le secteur du transport de meubles a eu pour conséquence de transformer le mode de concurrence. Hier essentiellement fondée sur le prix, la concurrence entre les transporteurs se tourne aujourd'hui sur *l'offre globale de services* qu'ils sont susceptibles d'apporter à leurs clients. Si des fondements historiques stabilisent encore aujourd'hui les relations, les changements de propriétaires, et plus largement les arrivées de nouveaux responsables et opérateurs ne possédant pas les connaissances de l'histoire du secteur et des relations, le développement des importations et la délocalisation de la production ont transformé les relations chargeurs/transporteurs et modifié l'éventail des services proposés afin de répondre au mieux à la demande des fabricants et des distributeurs.

L'offre au client se compose d'un certain nombre de services divers ayant pour objectif d'apporter une qualité supérieure à la prestation transport globale: formation du personnel, ébénisterie et emballage. Puisque près de 99 % des avaries ont lieu durant les phases de manipulation, chauffeurs et manutentionnaires reçoivent des formations spécifiques aux meubles et à leur manipulation. Chez les TG, le coût de la non-qualité a ainsi chuté de 25 % en un an suite à ces formations. Un ébéniste travaille également à temps plein de manière à

pouvoir réparer les produits abîmés plus rapidement et ainsi assurer la livraison dans les temps ou du moins en évitant un trop long retard résultant d'un retour chez le fabricant pour réparation. Depuis début 2006, les TG proposent également un service emballage pour la grande exportation. Ce service a pour but d'assurer la qualité du transport en conteneurs des produits d'importants clients du groupe réalisant une part non négligeable de leur chiffre d'affaires à l'export. Des changements plus profonds, relatifs aux schémas de transports sont attendus du fait de l'internationalisation de la production et de la croissance de la demande en logistique.

3.3.1.1. Internationalisation

L'internationalisation si elle existe depuis longtemps, s'est intensifiée depuis les années 70 (cf. le graphique de l'évolution de la balance commerciale en 2.1.2. pages 179 et suivantes).

> On assiste aujourd'hui à une délocalisation partielle et à une mutation technologique de notre clientèle. Nous avons à faire aujourd'hui à des fabricants qui importent une partie de leur produit, mais en fabriquent et font de la finition. Demain, comme dans d'autres domaines industriels, il y aura des importateurs qui feront venir directement des conteneurs d'Asie, d'Europe de l'Est et du Maghreb et même d'Égypte. Nous intervenons en transportant leurs produits auprès des distributeurs français à partir des ports, via nos sites.

Matériau 33 : Michel Tapon, DG du Groupe Girard, à propos de l'internationalisation de la production [repris de L'Officiel des Transporteurs, n°2300, 2005]

La globalisation de la production va pousser les transporteurs à s'implanter ou à créer des partenariats avec des transporteurs routiers et/ou maritimes afin d'assurer le lien entre le marché de consommation français et la production extérieure, mais aussi dans une moindre mesure de la production nationale vers l'international.

Ces transformations de la production ne peuvent être sans conséquence sur les stratégies de développement des transporteurs du secteur. C'est surtout dans les métiers de la logistique que les transformations des transporteurs sont les plus profondes, notamment sous la pression des chargeurs. Eux aussi se transforment en cherchant de plus en plus à optimiser leur distribution. Les petits et moyens fabricants de meubles s'effacent peu à peu au profit des seuls grands fabricants et des distributeurs demandeurs d'une véritable offre logistique du meuble. Ceci n'est pas sans conséquence dans la construction des schémas des transporteurs.

3.3.1.2. Développement de l'activité logistique initié par la distribution

Concrètement, la situation antérieure voulait que le distributeur laisse le choix à son fournisseur de son transporteur et de sa rémunération. Aujourd'hui, le distributeur tend de plus en plus à acheter ses produits au départ de l'usine. Dans ces cas précis, c'est donc le

distributeur qui organise la logistique avec le transporteur de son choix. Le distributeur peut également demander à son transporteur de collecter les produits, de les stocker sur son quai et d'assurer la gestion des stocks, la préparation de commande, l'étiquetage et ensuite la livraison du magasin voire celle du consommateur final [L'Officiel des Transporteurs, n°2300, 2005]. Ainsi en est-il avec le distributeur Roche Bobois pour qui les TG collectent, regroupent et trient sur ses quais chaque semaine les contremarques chez les fournisseurs européens en fonction des implantations géographiques des magasins destinataires, puis les distribuent la semaine suivante. Ce cas résulte d'une relation singulière entre ce distributeur et ce transporteur. Si la demande pour ce type de prestation est bien réelle, elle ne fait toutefois que commencer. Un fabricant explique :

> Aujourd'hui, allez, on va appeler cela un nouveau métier, qu'on appelle le "drop", fait que les besoins de notre propre client (Conforama, Monsieur Meubles, Office Viking, etc.) sont ...eux aussi sont en train de faire une mutation logistique dans leurs propres entreprises. Nos propres distributeurs se disent *« beh, aujourd'hui nous passons une commande à notre fabricant, nous a Paris les m2 coûtent très chers, avoir un dépôt de 1000 ou 3000 m2, c'est de l'argent. Faut beaucoup mieux avoir ces surfaces-là en surface de vente et non pas à la logistique* ». Donc, c'est déjà opérationnel pour nous depuis 2-3 ans avec les grands magasins parisiens type BHV, où notre distributeur passe la commande ici au fabricant, et nous, le fabricant, nous assurons la livraison le montage et le SAV jusqu'au consommateur. Donc changement de logistique, d'où nouveau métier, d'où création d'entreprise comme l'unité AGEDIS de chez Girard, exclusivement réservée à la distribution/livraison à des particuliers.

Matériau 34 : Directeur Transport, Fabricant, à propos des changements dans le secteur du meuble.

Pour beaucoup, la logistique du meuble n'en est qu'à ses débuts :

> Dans le meuble on est comme Norbert (DENTRESSANGLE) au tout début de son développement en logistique. Pour nous, il y a tout à faire avant que le produit logistique du meuble ne soit banalisé comme ça l'est pour Norbert qui en 2005 n'a pas créé un seul point de croissance en 2005 pour la branche qui l'a fait devenir ce qu'il est (la logistique).

Matériau 35 : Le directeur Général des TC, sur le virage logistique

Ce changement de logistique implique des conséquences sur l'organisation et la gestion des stocks :

> La différence avec la concurrence, c'est qu'on ne fabrique pas ce que l'on a vendu, on fabrique avant de vendre. C'est-à-dire qu'on fait des prévisionnels, et on vend sur stock. L'avantage c'est qu'on a des délais de livraison qui sont plus courts que la concurrence. Certes on a des coûts de stockage induits, mais à tout choisir on a choisi nous la solution stock. Ça nous permet de faire des séries économiques, alors que quand vous travaillez à la contre marque c'est de la petite série. Ça coûte très très cher en main d'œuvre. Par contre effectivement on a des surfaces de stockage énorme puisque l'on a 40 000 M3 de stockage, 18 millions d'euros en stock de produits finis. Donc ça, il faut le gérer. Mais c'est un choix.

Matériau 36 : Directeur de la distribution Physique, Meubles Gautier, à propos de la politique de stocks

La politique de stock des Meubles Gautier constitue à ce titre une exception dans un secteur fonctionnant essentiellement en flux tendus. Ce sont historiquement les distributeurs qui stockaient leurs marchandises, mais comme le précise le Directeur de la Distribution dans le verbatim précédent ces distributeurs utilisent de plus en plus, comme dans d'autres industries, leur surface de dépôt pour augmenter la superficie de leur point de vente. Pour les transporteurs de meubles, il s'agit là d'une transformation qui affectera directement leurs sociétés s'ils souhaitent et peuvent s'engager dans les investissements nécessaires en structure et en compétences humaines pour mettre en place une véritable logistique se traduisant par de la gestion de stocks et de la préparation de commande pour les fabricants. Certains transporteurs se sont déjà lancés, à des niveaux différents dans cette activité. Ainsi, la livraison au particulier constitue l'une des activités en plein développement sur laquelle les deux principaux acteurs orientent clairement leur stratégie. Guisnel a racheté une entreprise de livraison-montage de meubles et de cuisines aux particuliers et Girard a créé une société sur le même créneau. Le développement de la vente sur Internet (multiplié par 3 en 1999 avec 20 millions d'euros et ce malgré la baisse de la consommation globale du meuble sur la même année [MEDIAFOREST, 2000]) appuie les stratégies de mise en place de services de livraison aux particuliers qui pourraient aller rapidement jusqu'au développement de la « *reverse logistic* », qui consiste à récupérer chez le particulier les anciens produits ou ceux défectueux. Les transformations du métier de transporteur de meubles et son virage vers les métiers de la logistique du meuble se traduisent par l'arrivée de nouvelles populations dans ces entreprises. Ces individus viennent suppléer ou compléter des effectifs travaillant dans l'entreprise depuis de nombreuses années, en grande majorité autodidactes.

3.3.2. Changements des hommes

Ces changements ont eu lieu au niveau de l'encadrement, mais aussi à un niveau plus opérationnel. La double hypothèse qui anime cette partie est l'idée selon laquelle une homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs influe sur la construction et la stabilisation de la relation [DETCHESSAHAR, M., 1998] et que la continuité d'une relation passe par une évolution identique de ces changements d'hommes aux différents niveaux hiérarchiques des organisations partenaires.

3.3.2.1. L'encadrement

Les propos du PDG du Groupe Girard, illustrent bien la situation actuelle des sociétés du secteur du meuble :

> Le meuble, c'est bien atypique ! Tous les gens qui viennent..... Qui ne sont pas du meuble, et qui disent ici "*c'est vraiment bien chez vous*!!". Coté fabricants, côté distributeurs, côté transporteurs c'est vraiment particulier. C'est atypique ! C'est tout petit, les gens se connaissent. On a cette relation : le mec qui ne veut pas recevoir un directeur qui veut voir un PDG, il ne fait rien. Ça ne s'explique pas ça !! Alors que dans d'autres métiers, moi j'ai beaucoup de collègues transporteurs qui eux souffrent de l'inverse. Eux n'ont à faire qu'aux logisticiens. Il dit "*j'arrive pas à avoir le patron*", ce qui ferait peut être la différence. Alors que nous, on a cette chance. Alors, ça ne durera pas forcément éternellement. Mais aujourd'hui on l'a.

Matériau 37 : P. Girard, PDG du Groupe Girard, sur la spécificité et les changements dans le meuble

Sur le changement de propriétés des entreprises et l'arrivée de nouveaux individus dans les entreprises et le secteur :

> Les fabricants commencent à être rachetés par des groupes financiers.... ça change, tout évolue. Les gens changent.... ce ne sont plus les fils de ..... Alors à nous de recréer la même chose. Mais faut tout recommencer à Zéro.
>
> Alors moi, j'anticipe beaucoup, il y en a un là.... un de mes plus vieux clients qui m'a annoncé qu'il vendait au salon du meuble. Tout de suite au salon, j'ai dis "*écoute.... je t'invite au resto...."* Je dis "*débrouille-toi, viens avec moi au salon jeudi soir, et puis tu te débrouilles pour me l'amener* (celui qui rachète), *je vous invite à dîner*." Beh, ce gars je ne l'avais jamais vu de ma vie. Il venait de racheter la boîte.... on s'est mis à table, je ne l'avais jamais vu, je l'ai mis à ma droite forcément.... à la fin du repas on se tutoyait. Il m'a dis "*Vraiment Patrick, je ne connaissais pas ça. Le Meuble c'est particulier....*", et là c'est fini ! C'est fini !!! Il m'a rappelé trois jours après ... C'est **cliqué** ! C'est **cliqué** !!! Si je ne l'avais pas fait. Il vient de l'industrie le mec, et en plus je crois qu'il était aux achats chez Leclerc, alors c'est .... Mais il a compris, il m'a dit "j'ai appris beaucoup de choses pendant ce repas." Il m'a demandé un service trois jours après sur des questions de trésorerie, je lui ai rendu service. Tout de suite je l'ai aidé, c'est là que c'est bon. Le fait de m'appeler tout de suite, il a eu la réponse dans les dix secondes. Pas besoin de passer par untel ou machin.... j'ai dit "oui, je t'aiderai!". Je l'aidais parce que je l'avais jaugé à travers le repas. C'est un mec qu'est sain. C'est un mec qu'est câblé comme nous..... comme le secteur du meuble. Comme les vendéens. Donc, ça ne peut que marcher.

Matériau 38 : P.GIRARD, PDG Groupe Girard, "cablé comme le meuble"

Le PDG met en avant l'importance des courtes lignes hiérarchiques dans les sociétés du meuble permettant d'entrer en contact plus facilement avec les décideurs. Mais surtout, conscient des changements à l'œuvre dans le secteur avec l'arrivée de nouveaux acteurs, il s'agit de recréer avec « les nouveaux », les modes de relations existants avec les anciens. C'est tout l'enjeu de ces transformations et du profond ancrage de *l'intuitu personae* dans la construction et la continuité des relations chargeurs/transporteurs. Les propos du PDG continuent dans ce sens et mettent en avant « la culture vendéenne » et de ses habitants et leur « *particularisme* »[68] tout comme le secteur du meuble :

[68] Lire à ce sujet les travaux de Charles TILLY et notamment [TILLY, C., 1970].

> Ce sont des gens de paroles, des gens de bon sens..... Les pieds dans la boue. Il n'y a pas de grosse tête. Celui qui en a une, en principe il n'est pas aimé des autres. Et les pieds dans la boue quoi. Le bon sens et les pieds sur terre !! Quoi qu'il arrive. Et humble, puis bosseur. Puis toutes les réussites qu'on a. C'est que des mecs partis de rien. Tous ! TOUS !!! Quasiment sans exception ! Il y a une solidarité ..... On n'a pas vraiment séparé les relations de travail des relations personnelles, c'est ça notre force.... le mec qui créait une relation pour tenir le mec c'est une connerie, nous on créait une relation parce qu'on est bien avec le mec. […] En principe, on ne laisse pas un mec dans la difficulté. Mais si ça boite est viable, si le mec..... Par contre, si c'est parce qu'il fait le con dans son entreprise, on ne va pas l'aider !

Matériau 39 : P.GIRARD, "on crée une relation parce qu'on est bien avec le mec"

Mais des individus avec des « philosophies », des logiques d'action ou des modes de rationalités différents arrivent et viennent potentiellement remettre en cause les logiques traditionnelles qui prévalent jusqu'ici. Les pages qui suivent développent les trajectoires de quelques individus ayant intégré récemment le secteur du meuble du côté des fabricants, des distributeurs et des transporteurs. Ces changements d'hommes (et de femmes) sont symbolisés par une croyance et une confiance nouvelle dans les procédures et les règles des processus de sélection des partenaires et des contrats réglant la coopération. Les propos des responsables rencontrés qui sont rapportés dans les pages suivantes, montrent le discours nouveau venant rompre avec la situation qu'ils ont rencontrée à leur arrivée au sein du secteur de l'ameublement.

- **MODERNA SA**

Cette entreprise traduit bien la vague de diversification au début des années 90 de la clientèle des Transports Girard. En effet, l'entreprise MODERNA n'est pas véritablement un fabricant de meubles puisqu'elle est le leader français en matière de fabrication de cuisinettes et d'éviers en inox, destinés aux logements collectifs (résidence de vacances, résidence d'étudiants, maisons de retraite, voire camping-cars et caravanes). Plus de 70 000 produits sont vendus chaque année à des grossistes sanitaires. Les Transports Girard interviennent dans la réalisation des livraisons des produits MODERNA à ses clients. Entreprise composée de 60 personnes et au chiffre d'affaires de 11 Millions d'Euros en 2004, MODERNA ne fabrique réellement que les plans de travail en inox équipant ces kitchenettes et les assemble à l'aide d'autres éléments achetés. Concernant les robinets, les plaques électriques, les réfrigérateurs ou encore les petits meubles dans lesquels ces éléments sont encastrés, MODERNA fait appel à des fournisseurs. À ce titre, il ne s'agit donc pas d'une entreprise appartenant à la filière historique du meuble. Après avoir testé plusieurs messagers nationaux voir internationaux, les responsables de cette entreprise se sont tournés vers les transports Girard. Ils ont ainsi accepté

de payer plus cher une prestation devant leur assurer un niveau inférieur de casses et de dévoyés.

De formation universitaire en physique chimie (maîtrise) et après quelques expériences de travail en laboratoire, le Directeur Général de l'entreprise Moderna a ensuite effectué une année de spécialisation en finance gestion. Né à Lyon, il a suivi son père dans ses déménagements répétitifs en France jusqu'à sa majorité où il s'installe à Rouen pour faire ses études. Il travaille en tant que technico-commercial pendant quatre années puis quitte cette société pour cause « d'incompatibilité d'humeur » avec le chef d'entreprise. Il est alors recruté au service achat d'une importante entreprise d'électroménager en Vendée. Il y restera quatre ans également, travaillant au service achat, jusqu'à ce que la branche soit vendue. Après avoir proposé un projet de reprise avec quelques collègues à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Vendée, il mandate une banque pour qu'elle lui propose une entreprise industrielle à reprendre dans un rayon de cent kilomètres alentour. Ce fut la société Moderna, alors en difficultés financières. On perçoit chez cette personne une forte mobilité dont l'expérience comme commercial et acheteur a participé à la construction d'une vision technique et juridique des relations client-fournisseur :

> Quand des problèmes nous sont remontés (de la base opérationnelle), à nous de prévoir un cadre via un contrat. Et chaque personne se trouvera dans le cadre. Et quand il y a problème de logistique, « *est-ce que tu as à discuter ou pas ? Non ! Il est prévu contractuellement que Girard doit livrer la semaine N+1 quand ça part de là, te pose pas la question ! C'est dans le contrat qu'il doit livrer ça !* » Alors après il sait ou il ne sait pas faire, mais on ne discute pas dessus ! Soit il s'est planté parce qu'il n'a pas pu faire, soit il a pu faire et il est dedans. Le contrat, c'est le contrat, point ! Il n'y a pas à discuter !

Matériau 40 : Le Directeur Général de l'entreprise Moderna, sur sa vision de la relation chargeur/transporteur

- **CAMIF**

Aujourd'hui imitée par quelques autres (Roche Bobois et Habitat notamment), la CAMIF fut le premier distributeur à mettre en place des relations spécifiques avec des transporteurs de meubles. Dès la fin des années 80, CAMIF manifestait une volonté de maîtrise de sa chaîne logistique. La CAMIF a été précurseur dans l'organisation d'une réelle logistique à une période où on commençait à peine à en parler et où, en tous les cas, personne ne savait très bien ce que c'était. L'actuelle responsable Transport de la CAMIF arrivée en 1990 est l'une des premières titulaires, sur le secteur de l'ameublement, d'un master d'Ecole Supérieur de Commerce.

> C'est vrai que concrètement avec un transporteur on décrit son périmètre d'intervention, à quoi il réagit, quelles sont ses obligations. Par exemple, Thoinard il

> faut qu'il ait livré entre le lundi et le mercredi puisqu'il enlève dans nos entrepôts le mercredi-jeudi, ensuite il ramène sur son quai et il relivre les plateformes. Donc, il ne faudrait pas que les colis restent en stand-by sur son quai, parce que dans ce cas là, ils se prennent une semaine supplémentaire. De même, on a des ratios de qualité, faut pas qu'il en perde ou qu'il en casse plus qu'un certain pourcentage. Tout ça est décrit dans le contrat.

Matériau 41 : Responsable Transport CAMIF, sur le rôle du contrat dans la relation

Pour autant une réelle coopération opérationnelle existe. La CAMIF qui est un client privilégié du groupe Girard et plus particulièrement des Transports Thoinard, a créé pour s'occuper de l'organisation et du suivi des livraisons de meubles, un service spécifique :

> On a un service complet, dirigé par CHRISTOPHE, davantage connecté avec Thoinard sur le montage du plan de transport, sur les optimisations, sur la problématique de délai, etc.

Matériau 42 : Responsable Transport CAMIF, sur les moyens mis en oeuvre dans le cadre de la relation avec les transporteurs de meubles

- **MEUBLES GAUTIER**

Au sein de l'entreprise Gautier, un poste de directeur de la Supply Chain a été créé en 2003 et confié à l'un des fils de la famille propriétaire de la société. David SOULARD a grandi dans un milieu familial tourné vers le commerce : le meuble et l'agroalimentaire. Après un BAC scientifique et des études d'ingénieurs en agroalimentaire, il intègre une société vendéenne avec laquelle il connaîtra un fort développement : l'entreprise qui employait déjà 500 personnes à son arrivée au milieu des années 90 en employait 1700 à son départ pour les Meubles Gautier. Durant ces années, il prendra en charge la responsabilité du service recherche et développement puis développera le service achat de l'entreprise. Il commente la politique qu'il veut mettre en place chez Gautier :

> Pour moi le mot "appel d'offre"..... C'est de rester dynamique par rapport à l'offre et par rapport à la fourniture. C'est juste ça. Moi, j'ai du mal à entendre. Pour moi avoir un fournisseur de 15 ans d'âge, pourquoi pas, si il est dynamique ? Moi ça ne me gêne pas de me dire que ça fait 20 ans qu'on travaille avec un Fournisseur, mais je regarderais toujours ça avec un air plus suspicieux qu'un fournisseur qu'on change tous les 3 ans. Ça, c'est sûr. Pour moi, aujourd'hui, c'est sûr ! On est dans un monde où l'on doit se battre, on doit se battre tous les jours sur tout !
>
> Je pense qu'on vit dans des choses qui ne sont jamais figées. Donc, en fait, j'attaque toujours... L'appel d'offres pour moi c'est quelque chose qui permet, qui vaut autant que de remettre en cause le flux. Par exemple aujourd'hui, on achète un produit d'un transporteur qui consiste à livrer de tel à tel endroit. Bon, beh ça va. Ça, on peut faire un appel d'offres. Mais ça, ce n'est pas le plus intéressant. Parce que là, à la limite, c'est de faire batailler des fournisseurs sur les prix, mais ce qui est le plus intéressant, c'est de remettre en cause : pourquoi est-ce qu'on part un jeudi et pourquoi est-ce qu'on ne partirait pas un vendredi ou un lundi ! Je suis quelqu'un que la relation client fournisseur ne fait absolument pas peur et j'aime bien ça mener des appels d'offres, remettre en cause.....

Matériau 43 : Directeur de la Supply Chain, Meubles Gautier, à propos du recours à l'appel d'offre

Si la technique de l'appel d'offre comme moyen de mise en relation des partenaires tient un rôle central dans sa conception des relations chargeur/transporteur, elle semble davantage constituer un outil de support au management de la complexification des modes de fonctionnement des métiers de transporteur (« *le plus intéressant, c'est la remise en cause* » de l'organisation même des flux). Cette mise en tension nécessitera, au niveau des directions et de l'opérationnel, des individus possédant des compétences adéquates répondant à cette complexité croissante. Le directeur de la Supply Chain nous parle des changements chez Girard et « des nouveaux » arrivants :

> Girard veut se battre sur les choses qui sont historiques dans nos relations.... sur lesquelles ils veulent absolument revenir dessus parce qu'ils trouvent ça pas normal qu'on ne paie pas de timbres par exemple..... ça c'est aussi parce que chez Girard, il y a également des **nouveaux** qui disent « pourquoi vous avez ces avantages-là ? » Les relations par ici sont toujours bonnes, mais..... mais attention. Je pense qu'on ne peut pas vivre aujourd'hui sur un .... En tout les cas, le monde du transport ne peut pas vivre sur une relation paternaliste avec ses clients. Le relationnel est important, la proximité fait que..... Mais ce qui me gêne le plus dans ce type de chose, c'est de savoir qu'ils font plus d'efforts avec des nouveaux entrants qu'ils le font avec leur cœur de leur portefeuille client comme nous. Après c'est tout le problème d'analyser le coût de revient et les coûts d'exploitation réellement par rapport à une ligne qu'est la ligne Gautier. Ça, je sais pas comment ils l'analysent..... de toute façon la relation chargeur transporteur est une relation qui doit, je pense se simplifier au niveau de ..... c'est bien d'être copain, mais à un moment, **ce n'est pas parce qu'on est copain qu'il ne faut pas qu'on ne puisse pas se dire des trucs, quoi.** Voilà. Moi, si vous voulez, j'ai déjà entendu dire "*oh, beh, tiens Gautier et Girard de toute façon ils sont cul et chemise, de toute façon on ne peut pas rentrer chez Gautier*." Les concurrents de Girard disent ça. Et ils n'ont pas tort.

Matériau 44 : Directeur de la Supply Chain, Meubles Gautier, à propos des changements dans le secteur

- **GROUPE GIRARD**

Suite à la réalisation de la stratégie de croissance externe, le groupe Girard a lui aussi fait appel à des extérieurs du meuble, formés au fonctionnement du transport industriel, au commerce et aux procédures qualité, tous porteurs de discours « industrialo-marchand » [BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L., 1991]. Ainsi, chez les Transports Girard un nouveau directeur général a pris la place du DG historique des TG. Le PDG du groupe existe :

> On a tous ce que j'appelle des limites de compétences..... Tous, et moi le premier ! Et un mec peut être très bon dans un métier avec 100 personnes, moins bon à 200 et complètement hors du coup à 300, 400..... Et ça, on n'y peut rien, on est tous comme ça. Moi, je pense que Robert (l'ancien directeur des TG) avait atteint cette limite-là, en avait marre. Et puis Paul, beh j'ai trouvé par hasard Paul. Je voulais un mec qui vienne du transport, parce que sinon c'est vraiment compliqué. Même déjà lui, venant du transport ... arrivé dans le transport de meubles, il dit ..... Mais ça y est Paul, il est intégré. Ça y est, c'est parti. Je voulais une expérience d'un certain nombre de salariés. Et Paul (le nouveau et actuel DG) il a eu jusqu'à 1500 personnes au SERNAM, un truc comme ça.
>
> **En termes d'outils de gestion, qu'est-ce qu'il apportait ?**
>
> Oui, lui, il apportait.... parce qu'il faut reconnaître que moi en terme de gestion j'y connais rien.....Donc, oui, il y a deux mecs qui me l'ont apporté. Y a Paul qui apporte sa façon à lui. Et puis surtout Tony, qu'est le contrôleur de gestion du groupe. Ils nous ont amené les outils nécessaires à la gestion moderne d'une entreprise de transport....

Matériau 45 : P.GIRARD, PDG du Groupe Girard, sur les changements d'hommes

Pêle-mêle, on a vu arriver à des postes de responsables : chez les TG, un responsable qualité ancien de CAMIF reconnu pour la rigueur (voire la lourdeur, il sera licencié quelques années plus tard) de ses procédures qualités ; une commerciale d'un important fabricant de meubles de la région pour sa connaissance des clients en particulier et du secteur du meuble en général ; un directeur financier expert comptable extérieur au secteur du meuble. Chez les Transports Christin, un Directeur Général issu du transport industriel, avec une grande expérience du transport et du meuble notamment chez le concurrent Guisnel et un jeune diplômé responsable logistique. Enfin, un Directeur Général auparavant commercial d'un fabricant et titulaire d'un MBA de l'ESSEC, a été placé à la tête des Transports Thoinard.

> Aujourd'hui, les entreprises sont plus attachées, je dirais, au service qu'aux hommes. D'une façon générale, je pense que ce ne sont pas les hommes qui font le succès..... Enfin, il y a quand même un certain attachement d'une entreprise pour un service. Là dessus, on peut être en désaccord avec ce principe, avec ce jugement-là, cette opinion plus exactement. Moi je pense qu'une entreprise est plus fidèle au service, attaché ou rendu, qu'une histoire d'hommes. L'homme compte beaucoup effectivement, mais au bout du compte c'est quand même toujours l'entreprise qui fera la différence.

Matériau 46 : le DE des TG, arrivé en 2003 dans le meuble

Globalement, de nombreux individus ayant une forte expérience de l'industriel et ayant des formations gestionnaires et managériaux venant rompre avec le caractère paternaliste / archaïque sont arrivés sur le secteur du meuble. Cet afflux de personnes extérieures au monde du transport permet d'assurer le passage de l'organisation du monde du transport traditionnel de meubles au monde de la modernité. Ces individus sont « rodés » au travail au sein d'effectifs nombreux allant de pair avec la concentration qu'ont connu les fabricants et ont ainsi permis aux transporteurs de traiter d'égal à égal avec l'industrie et les distributeurs. Ces individus sont porteurs de logiques d'action moins centrées sur les relations interpersonnelles

du monde domestique et davantage sur des logiques industrialo-marchandes [BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L., 1991]. Comme souligné en introduction générale (cf. section 1.3.2.), les processus de sélection des sous-traitants par appel d'offres, reconnus pour être les plus codifiés et objectivés, en un mot les plus « rationnels », loin de supprimer la subjectivité des individus, permettent d'évaluer la capacité du sous-traitant à évoluer dans le monde industriel. Ainsi, la confiance dans le partenaire retenu traduit davantage la confiance que l'on accorde à cette forme de sélection. Elle reflète des dispositions acquises à travers un parcours scolaire et professionnel singulier, et aura de fortes probabilités d'aboutir à la sélection d'un sous-traitant ayant acquis les mêmes dispositions représentant les caractéristiques de la grandeur industrielle.

> Aujourd'hui, on est bien sûr notre loge (niche) quand même. On est privilégié. C'est aussi pour ça qu'il n'y a pas de contrat. Alors est-ce que ça justifie de s'imposer des contrats ? Pas sûr. Mais peut-être que demain oui. Parce que, qui dit importation, on aura peut-être à faire des gens ... (il pèse ses mots) ouais, plus ou moins douteux entre guillemets et peut-être qu'effectivement on sera obligé de s'entourer, de bétonner, par des contrats, des procédures, des modes de règlement hyper carrés.

Matériau 47 : un directeur d'exploitation, sur l'évolution du secteur

Les changements de personnes n'ont pas eu lieu qu'au niveau hiérarchique autour duquel les relations s'initialisent. À un niveau directement opérationnel, des changements également significatifs de la mutation réalisée sont observés.

3.3.2.2. Renversement de la population centrale au niveau opérationnel

L'organisation des entreprises de TRM et plus particulièrement des transporteurs de meubles, a longtemps opposé un groupe de dirigeants – souvent membres de la famille historique de l'entreprise, à un groupe de chauffeurs, acteurs centraux de la réalisation de la prestation.

> À 300 heures/mois, le chauffeur était la pièce maîtresse du fonctionnement de l'entreprise. C'était lui qui créait les bénéfices. Avec le contrat de progrès, on a réduit cette branche, mais si on veut conserver le même rythme d'activité, il fallait compenser ce manque par une présence de terrain bien plus forte. C'est là que le groupe quai et surtout le service exploitation s'est développé.

Matériau 48 : un Directeur d'Exploitation, sur les répercussions organisationnelles du contrat de progrès

Dans les structures les plus importantes, on pouvait trouver un service exploitation, très souvent composé d'anciens chauffeurs répercutant auprès des conducteurs les ordres de transport. De manière générale, les salariés opérateurs (chauffeurs, agents de quai) de ces entreprises de transport, souvent très faiblement diplômés, effectuent des tâches simples et répétitives. L'obtention du fret (quand il y en a) constitue la seule zone d'incertitude, et est

aux mains des dirigeants. Nous l'avons vu, la demande de services de transports et particulièrement de transport de meubles a évolué et va encore se transformer profondément. Elle passe peu à peu d'un critère de choix d'un prestataire par le prix et par la personne du dirigeant à celui de la *qualité* du service rendu et de la globalité de la prestation offerte. Il est d'ailleurs significatif à ce sujet que l'on parle de plus en plus de *prestation logistique* et non plus seulement de *traction* [L'Officiel des Transporteurs, n°2300, 2005]. Au cours des années 80, la mise en tension progressive des flux de marchandises, et l'externalisation des opérations des services transport et logistique, ont fait que le métier de transporteur est devenu une affaire de spécialistes « *capables de gérer* » ces situations devenant de plus en plus complexes et indéterminables *ex ante*. Pour les gérer, les transporteurs ont embauché et formé de jeunes exploitants pour gérer des dossiers logistiques devenant de plus en plus complexes avec des règlements contraignants, des schémas logistiques devenant également plus complexes impliquant de posséder des compétences nouvelles, notamment communication-nelles, afin d'être en mesure d'apporter des solutions à des industriels et à des clients étrangers. Ces exploitants sont en relation directe et permanente avec leurs clients, leurs chauffeurs, les agents de quai, les destinataires, les sous-traitants, etc. « L'outil » communication devient central dans le processus de travail. Il vise à construire la prestation et repose « *sur la mise en discussion, dans l'action, des problèmes productifs de chacun* » [DETCHESSAHAR, 1999, p.27]. D'un point de vue organisationnel, les transporteurs se doivent d'intégrer et de former peu à peu des individus possédant des compétences permettant la communication et l'utilisation d'outils informatiques servant de support à la discussion et ainsi à la recherche de solutions productives efficaces permettant de faire face à un imprévu et donc à une situation. Cette problématique de GRH est réelle au sein du groupe Girard. Ce point fera l'objet de développements lors de l'analyse de situations de gestion dans le chapitre suivant. Les propos du DRH du Groupe Girard lors de notre enquête éclairent sur la problématique RH actuelle :

> La plupart des personnes du groupe sont des autodidactes. Ils ont évolué à la force du poignet. Beaucoup d'exploitants aujourd'hui sont d'anciens conducteurs ou d'anciens chefs de quai. Demain, vous inversez la tendance, vous avez de moins en moins de fabricants type PME ou artisans, et vous avez de plus en plus à faire à des négociants, qui passent des accords avec des grandes enseignes : Fly, BUT, Crozatier, etc. puis les nouvelles enseignes type Bois & Objet, Bois & Chiffons... Donc, demain, qu'est-ce qu'il se passe ? D'abord, nous quel est notre rôle dans cette nouvelle organisation ? Où on se situe dans la chaîne logistique ? Est-ce qu'on continue d'être simplement des transporteurs ou est-ce qu'on se positionne en logisticien du commerce international ? [la deuxième option est la plus envisageable aujourd'hui] Jusqu'où on va par exemple dans l'accompagnement des clients à s'installer sur ces régions ? Est-ce qu'on se positionne véritablement comme des conseils, des assistants ? Est-ce qu'on est capable ou pas de les accompagner dans ce nouveau processus, où il va falloir gérer et ce qui suppose de nouvelles connaissances techniques et comportementales. Ils

> devront être davantage qu'aujourd'hui force de proposition. Voilà, donc vous comprenez bien la montée en compétence nécessaire. […] Il s'agit finalement de comprendre et faire comprendre comment l'entreprise est et va se positionner dans l'économie globale, mondiale, etc. .... Et comment nos exploitants, en fonction de l'évolution du marché, ce qu'on va attendre d'eux en termes de contribution.

Matériau 49 : le DRH du Groupe Girard, sur le passage à la logique compétence

Les différents services exploitation des sociétés du groupe Girard ne sont pas constitués de la même population en termes de parcours et de compétences de leurs membres. Ainsi, au sein de la société Transport Girard, on trouve des exploitants et des assistantes d'exploitation tous issus d'une formation bac+2 dans le transport de type IUT ou BTS n'ayant jamais « *roulé* ». Ils ont été embauchés pour les premiers à la fin des années 90 à la sortie de leur formation. Ces embauches sont intervenues afin de remplacer les anciens exploitants, plus âgés souvent d'anciens chauffeurs dépassés par des méthodes et des impératifs de travail nouveaux comme l'utilisation croissante des outils informatiques dans le travail d'exploitation. La situation est différente au sein des deux autres sociétés (les TT et les TC) au sein desquelles le travail d'enquête a été réalisé. La moyenne d'âge y est plus élevée, composées d'anciens chauffeurs ou d'anciens administratifs. Certains, embauchés très tôt dans l'entreprise ont évolué avec mais sans suivre de formation particulière. Ils ont « *appris sur le tas* » comme ils nous l'ont régulièrement expliqué lors du travail d'enquête.

L'absence de service commercial au sein de ces entreprises renforce le rôle de la salle d'exploitation et de ses exploitants dans la construction de la prestation logistique et de la coopération interfirmes. La fonction commerciale est partagée entre le directeur général de la société et le directeur d'exploitation. Ils répondent aux appels d'offres, visitent les clients pour observer leurs contraintes techniques (fabrication de leurs produits), mesurent leur satisfaction et proposent de nouvelles prestations.

Le contrat est apparu récemment, avec le mouvement de modernisation du secteur. L'arrivé de nouveaux clients fonctionnent encore pour beaucoup sur le réseau social des dirigeants et du PDG du Groupe, sur des affinités, le partage d'une même humanité (cf. citation n°39 du PDG « *le mec est câblé comme nous. […] Donc, ça ne peut que marcher* »). Le travail de prescription réalisé par les directions des sociétés ainsi que les propos du PDG laissent entendre que le travail des opérateurs n'existerait que pour valider, vérifier et réaliser les décisions prises par les directions des partenaires. Or, les aléas au cours des tournées de livraison et de rechargement (accidents, attentes allongées lors d'une livraison entraînant un retard pour les suivantes, casses, manquants à la livraison…) mettent à mal toute tentative de

planification *a priori*. Ils imposent au contraire de développer des modes de fonctionnement plus souples reposant sur la compétence des collectifs de travail à résoudre ces aléas à travers leurs interactions langagières dans le quotidien de l'activité. Le curseur est ainsi déplacé des directions vers les collectifs opérationnels. Loin d'un seul et simple travail de vérification de la planification, les opérateurs de ces organisations partenaires font véritablement appel à une intelligence collective en situation. Ainsi, accéder à la réalisation du travail en salle d'exploitation et s'intéresser à la pratique langagière de ces opérateurs, à leurs interactions dans l'intra et dans l'inter-organisationnel doit révéler des signes et des supports d'une telle compétence. Afin de favoriser la flexibilité et la réactivité nécessaire aux ajustements en temps réels et au plus près du terrain, il n'est pas souhaitable de voir codifiés les attributs d'une telle compétence.

Conclusion de section 3

En réponse à l'industrialisation et à la concentration de la fabrication, les sociétés de transport de meubles devaient évoluer afin d'être capables d'assurer un service réactif et flexible, répondant aux exigences croissantes de qualité et de délais des clients. Plus d'une dizaine de transporteurs évoluaient sur cette niche avant la concentration du secteur et la vague d'acquisitions, de croissances internes et de disparitions commencée à la fin de la décennie 90 par le rachat des Transports Christin par les Transports Girard. En 2003, deux groupes se partagent 95% du marché et le groupe Girard, au sein duquel nous avons enquêté, détiens près de 70 %. La mutation du métier de transporteur résultant de l'internationalisation de la production et de la consommation ainsi que du développement des activités de logistiques, se traduit au sein des sociétés de l'ameublement par l'arrivée d'individus plus qualifiés qu'auparavant, autant concernant les directions que les niveaux plus opérationnels, et rompus à des modes industriels de fonctionnement. En l'absence de véritable service commercial, les équipes d'exploitations constituent le centre de la construction au quotidien de la relation de coopération avec les clients.

Conclusions du chapitre 3

Ce chapitre avait pour objectif de contextualiser notre recherche et ainsi de présenter le cadre général dans lequel prennent place les analyses de situations de gestion proposées et développées dans le chapitre suivant. Dans ce but, trois étapes se sont succédées : évolution du TRM, industrialisation de la fabrication et transformation des transporteurs de meubles. La première étape a permis de comprendre les évolutions majeures du secteur du transport routier de marchandises ces vingt dernières années. La dérégulation des années 80 a eu pour conséquence directe d'intensifier la concurrence sur ce marché et indirectement de baisser les tarifs pratiqués par les sociétés de TRM. En plus d'une transformation de la structure de l'économie nationale du point de vue de ses modes de consommation et de production, cela a également permis au TRM de s'imposer comme le modèle le plus efficace, car le plus flexible, pour le transport de marchandises. Les phénomènes d'externalisation des services transport des industries et de complexification de l'appareillage juridique réglementant le métier de transporteur en ont fait une affaire de spécialistes (accentuant d'ailleurs les processus d'externalisation). Issue de l'artisanat, l'industrie du meuble n'est véritablement apparue qu'au début des années 60. Ce secteur reste pour autant très atomisé et n'a jamais véritablement réussi à se concentrer suffisamment pour tenir une position au moins égale face aux grandes enseignes de la distribution. Les difficultés rencontrées par ces entreprises dans les années 80 les ont amenées progressivement à recentrer leurs capacités d'investissement sur la modernisation de leur appareil productif et ainsi à externaliser leur service transport. Ceci a permis à de petits transporteurs spécialisés dans le meuble neuf emballé ou non, de se développer. Enfin, initialement transporteurs de meubles employés par les fabricants pour livrer leurs produits chez les distributeurs, le métier de transporteur de meubles a évolué et continue d'évoluer avec les différents acteurs du secteur. Le secteur du transport de meubles s'est concentré : il y a moins de dix ans, une vingtaine de transporteurs peuplait cette niche du TRM et cinq acteurs majeurs se distinguaient. Pour répondre à des clients en attente de prestations plus larges, deux groupes ont émergé. Ces deux acteurs ont tous les deux construit un réseau du transport de meubles en rachetant ou en ouvrant des antennes locales sur l'ensemble du territoire national. La concurrence repose aujourd'hui sur la palette des « produits transports de meubles » que chacun est capable de proposer et de mettre en place afin d'être en mesure d'accompagner le développement des industries nationales et des grands distributeurs. La transformation de ces entreprises et de leur métier s'est accompagnée et s'accompagne encore de l'arrivée d'individus aux trajectoires socioprofessionnelles rompant avec celles des personnes en place, issues de la tradition artisanale du secteur et attachées à un

mode domestique de gestion de leurs entreprises. Ce changement concerne non seulement les membres des équipes de direction, mais également les salariés des différentes équipes opérationnelles (quai, exploitation, qualité, gestion du personnel, service communication). Le métier de transporteur se complexifiant, l'organisation et le suivi des tournées de livraison au quotidien sont revenus à une nouvelle catégorie d'individus : les exploitants. Idéalement, il s'agit d'individus pour la plupart embauchés à la sortie d'une formation bac+2 transport et logistique. Toutefois, au moment de l'enquête, ces populations étaient le plus souvent mixtes, composées d'anciens chauffeurs ou manutentionnaires et de jeunes diplômés. Le rôle central joué par les exploitants et la salle d'exploitation des transporteurs est renforcé par l'absence de service commercial. Le travail de terrain s'est déroulé au sein de trois sociétés du Groupe Girard entre 2003 et 2006. Ces sociétés sont les suivantes : les Transports Girard (TG), les Transports Thoinard (TT) et les Transports Christin (TC). Les éléments contextuels de chacune des organisations seront présentés au cours de l'analyse des situations de gestion s'y rapportant.

Le schéma suivant synthétise les éléments du fonctionnement du secteur du meuble venant structurer la pratique des exploitants. Quatre éléments apparaissent comme particulièrement importants : la multiplication des clients internes au sein du groupe ; les problématiques de l'organisation de la collaboration interorganisationnelle ; la relation au temps et plus largement l'organisation même du secteur du meuble ; la faible concurrence sur le secteur, évolution des schémas de livraison.

Figure 15 : Eléments du secteur structurants la pratique des exploitants.

Chapitre 4 : Construire des collectifs compétents. Proposition d'une typologie des facteurs favorisant le développement d'une compétence collective.

Présentation du chapitre

Ce chapitre a pour but de présenter et d'analyser les données recueillies sur le terrain en les confrontant à la littérature sur la communication et les compétences collectives développées lors de l'introduction générale. Toutes les variables théoriques, présentées auparavant, sont mobilisées mais à des moments divers, fonction des caractéristiques des situations étudiées.

La présentation du métier d'exploitant en introduction du chapitre permet de souligner un certain nombre d'éléments facilitant la compréhension des analyses de conversations qui suivent. Le travail d'observations systématiques est mobilisé pour développer le métier d'exploitant et l'activité d'un service exploitation d'un transporteur de meubles. Il s'agit de donner une image fidèle et globale de l'intensité de l'activité communicationnelle dans laquelle sont impliqués les acteurs avant d'étudier en détail des conversations d'opérateurs.

Quatre situations sont ensuite rapportées en nous appuyant sur les retranscriptions de conversations enregistrées lors du travail d'observation de situations gestion. Ces conversations sont analysées à l'aide des travaux de COOREN et de ceux sur la compétence collective. Ces analyses sont développées et commentées par les citations d'entretiens réalisés avec les acteurs des sociétés au sein desquelles l'enquête a été réalisée. Cette confrontation des conversations et des entretiens doit permettre de faire apparaître *l'organisation* qui entoure toute conversation et ainsi de mettre à jour des leviers d'action pour le management en ouvrant.

Enfin, parce que la capacité d'action interne de chacun des partenaires n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement de la collaboration, les situations de gestion analysées dans ce chapitre portent sur les différents niveaux de l'agencement interorganisationnel identifiés précédemment. L'analyse permet à la fois de proposer des leviers concrets d'action pour le management et d'ouvrir le stock de connaissances constitutif de la compétence collective.

Sommaire du chapitre 4

1. Introduction à l'activité en salle d'exploitation d'une entreprise de transport de meubles - 227 -

1.1. Le métier d'exploitant ou le management de l'imprévu - 227 -

1.2. L'exploitant au centre d'un carrefour communicationnel : une matinée avec un exploitant - 230 -

2. Niveaux individu/objets et équipe d'exploitation : une situation de gestion relative à l'organisation des rechargements - 243 -

2.1. L'organisation des rechargements en train de se faire - 246 -

2.2. De l'importance de la compétence individuelle pour être compétent collectivement - 259 -

2.2.1. Connaissances techniques - 259 -

2.2.2. Compétences relationnelles - 261 -

2.3. Constitution et organisation des équipes d'exploitation - 263 -

2.3.1. La constitution des équipes - 263 -

2.3.2. Profils des futures équipes exploitation - 268 -

2.4. Aménagement des horaires de travail - 270 -

2.5. Architecture de la salle de travail et rôle de la carte de France - 273 -

2.6. L'importance du responsable intermédiaire dans la prise d'autonomie et l'implication des exploitants - 277 -

3. Interdépendance des membres des différents collectifs intra-organisationnels - 285 -

3.1. Retour sur la nécessité d'un bon fonctionnement du quai. - 294 -

3.1.1. L'exemple des Transports Thoinard avec la CAMIF et les brigadiers - 295 -

3.1.2. Le rôle du Directeur d'Exploitation des Transports Thoinard dans la reconstruction des Transports Christin - 297 -

3.2. Relations inter sites : HARMONY, un moyen de structuration des modes de fonctionnement au sein du groupe ? - 299 -

4. Collectifs Interorganisationnels : SIIO et communication orale - 305 -

4.1. Couple fabricant/transporteur, ou quand le distributeur est à la marge - 305 -

4.2. L'électronisation des relations interorganisationnelles : entre éloignement et rapprochement du client. - 313 -

4.2.1. Echo.log, quelles implications opérationnelles ? - 315 -

4.2.2. L'apprentissage de la coopération interorganisationnelle dans sa relation au temps et à l'espace. - 335 -

5. Réflexivité et style langagier dans la conversation interorganisationnelle - 341 -

5.1. Relation d'autorité, styles langagiers et confiance - 345 -

5.2. L'importance du retour réflexif - 347 -

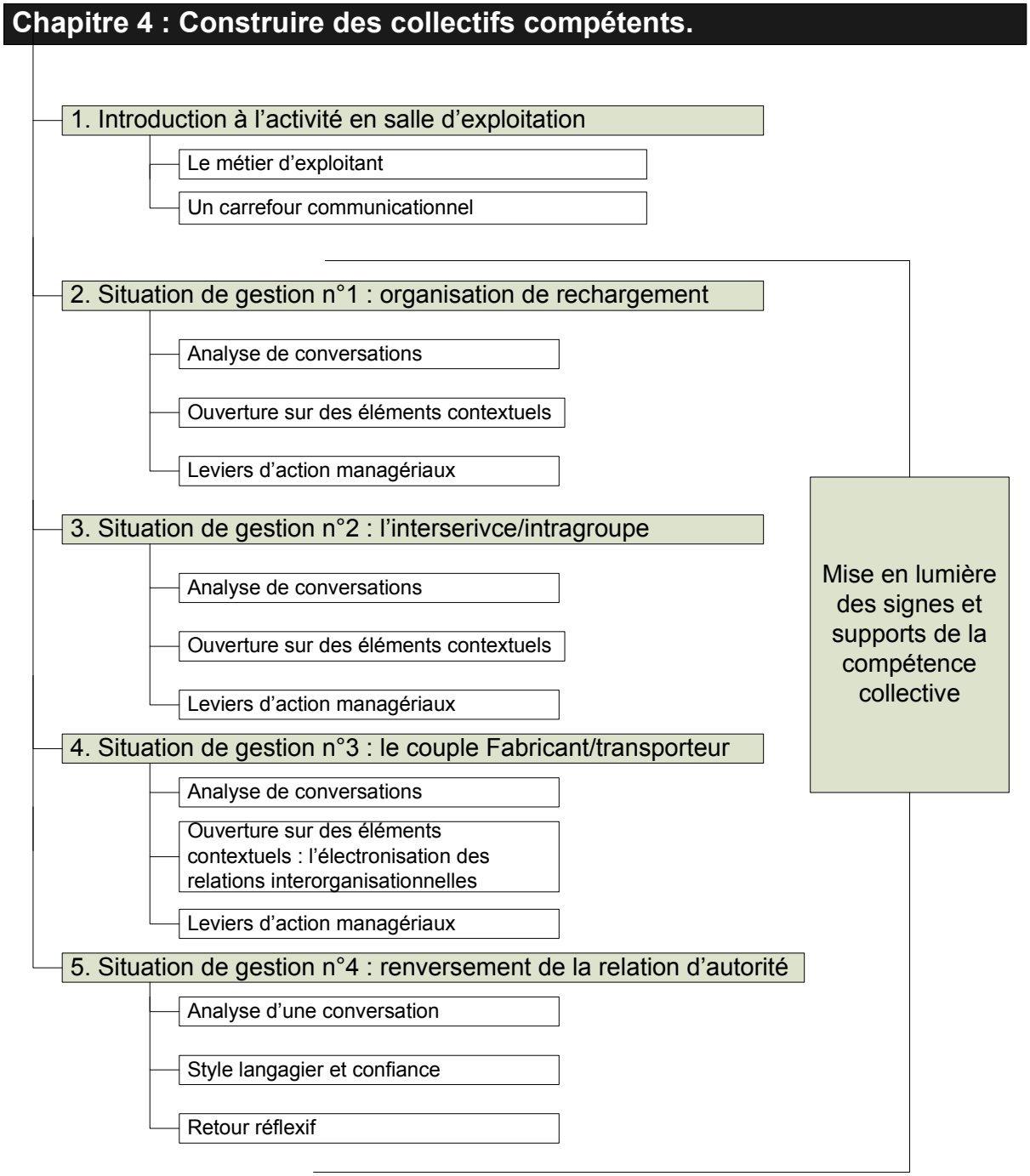


Figure 16 : schéma du chapitre 4

1. Introduction à l'activité en salle d'exploitation d'une entreprise de transport de meubles

Cette première section a pour objectif d'introduire le lecteur aux caractéristiques du métier d'exploitant dans une entreprise de transport de meubles. Pour ce faire, deux points sont proposés. Dans un premier temps, nous présentons les objectifs du travail d'exploitant. Les contraintes et autres incertitudes, que rencontrent ces acteurs dans la réalisation de leur métier, sont développées. Dans un second temps, le travail d'observation systématique et la retranscription d'une demi-journée d'observation avec un exploitant montre que ce dernier se trouve au centre d'un véritable carrefour communicationnel, composé des acteurs de la salle d'exploitation (les collègues exploitants, les assistantes d'exploitation, le responsable national), des acteurs des autres services de l'entreprise (service export, litige, quais, chauffeurs) avec lesquelles les interactions sont le plus souvent téléphoniques tout comme avec les individus extérieurs à l'organisation (soit les clients fabricants et destinataires et les sociétés du groupe avec lesquelles ont été mis en place des échanges de marchandises). L'exploitant utilise également de nombreux outils.

1.1. Le métier d'exploitant ou le management de l'imprévu

Les salles d'exploitation des entreprises de transport routier de marchandises constituent, comme aiment le dire de nombreux professionnels du secteur, le « *poumon* » de ces entreprises. C'est là, dans l'interaction avec un grand nombre d'individus au sein et en dehors de l'entreprise, que se joue l'organisation de la prestation logistique. La description du travail de l'exploitant est le fruit des journées d'observations et d'entretiens effectués avec les acteurs du *« National »* des Transports Girard. Nos journées dans les salles d'exploitation des deux autres transporteurs du groupe – les Transports Thoinard et les Transports Christin – ont permis de constater les fortes similitudes entre les diverses exploitations du point de vue des tâches à réaliser durant la semaine de travail et de l'activité communicationnelle. Comme expliqué précédemment, le transport dans le secteur de l'ameublement est structuré de la manière suivante : enlèvement chez le fabricant semaine A et livraison chez le destinataire semaine B. Si ce principe éminemment structurant doit à terme être bouleversé, il était effectif

au moment du travail d'enquête sur les différents sites. Il constitue à ce titre un élément structurant de la pratique des exploitants et plus largement des acteurs du secteur.

Les exploitants ont en charge l'organisation et le suivi des tournées hebdomadaires de livraison ainsi que l'organisation des enlèvements, afin de ramener les marchandises sur leurs quais avant expédition. La marchandise est alors dispersée sur les plates-formes selon les départements et pays de destination pour être chargée en début de semaine suivante. Malgré la relative stabilité des clients de cette entreprise, l'incertitude sur les caractéristiques de l'objet échangé demeure évidente : annonce parfois tardive des volumes à transporter ainsi que de leurs destinations ; fractionnement des colis de chaque client de manière à optimiser les tournées, obligeant à combiner plusieurs clients dans un même véhicule. La stabilité des partenaires fabricants et distributeurs a toutefois permis de mettre en place dans ce secteur du meuble des livraisons et des enlèvements à des heures programmées établies par rendez-vous. Cette pratique est récente comme l'explique ce professionnel d'un grand fabricant de meubles réalisant en compte propre 90% de ses expéditions :

> Des difficultés, il y en a aussi à la distribution dues à nos clients qui sont toujours … Si on prend la grande distribution, CONFORAMA et BUT, ce sont des gens qui pendant longtemps ont délaissé la chaîne logistique et faisaient subir au chauffeur des temps d'attente. Ça c'est catastrophique ! Parce que l'on a vite fait de mettre une semaine en l'air pour un client le lundi ou le mardi qui va faire perdre 3 à 4 heures à un chauffeur ça veut dire que derrière, tous les clients sont décalés.... et ça c'est réellement catastrophique !!
>
> **Quelles actions menez-vous contre cela ?**
>
> Alors bien entendu, ça veut dire qu'il faut anticiper. Ca veut dire que notre service exploitation vis-à-vis de ces clients, qui sont souvent de gros clients, nous avons anticipé en mettant en place des systèmes de rendez-vous fixes, à jour fixe et à heure fixe. Ce qui a quand même bien-bien-bien amélioré les choses dans ces problèmes de temps d'attente.

Matériau 50 : Responsable Distribution d'un grand fabricant de meubles, sur la mise en place des rendez-vous chez les distributeurs

Les aléas au cours des tournées de livraison restent toutefois nombreux : accidents, attentes allongées lors d'une livraison entraînant un retard pour les suivantes, casses, manquants à la livraison… Cette incertitude met à mal toute tentative de planification *a priori* effectuée lors de l'organisation des tournées en début de semaine comme l'explique ce directeur d'exploitation :

> La typologie des destinataires reste la même toutes les semaines. On livre les mêmes villes, à peu de choses près. La difficulté aujourd'hui, qui nous amène à revoir le plan de transport : ce sont les volumes. Pour un même département, on peut avoir un volume du simple au double, d'une semaine à l'autre. Si bien que l'on doit avoir une optimisation qui doit être remise en cause toutes les semaines. Et malgré tout, une petite variante au niveau des destinataires puisque certains clients vont être livrés toutes les semaines, d'autres toutes les deux ou trois semaines par exemple. Ces

> irrégularités nous amènent à modifier chaque semaine nos tournées. On a néanmoins une même logique : par exemple toutes les semaines une tournée passera par Saint-Brieuc Rennes et Brest. On peut ou l'allonger ou la raccourcir, en fonction du nombre de clients, du volume et après des aléas qui surviendront.

Matériau 51 : le directeur d'exploitation des TG, à propos de l'incertitude sur l'organisation des tournées de livraison

Cette incertitude constitue l'intérêt du métier d'exploitant :

> ***Qu'est-ce que tu apprécies dans ton travail ?***
> C'est un métier qui me plaît. .... ouais, je suis content de la branche que j'ai trouvée. Ca me plaît il y a des imprévus […]
>
> **Qu'est-ce qui te plaît dans les imprévus ?**
> Parce que ça met un petit coup de speed.... faut que tu cherches une solution. Ça te fait travailler, ça te fait sortir du quotidien.
>
> **Et cette solution comment tu la trouves ?**
> Beh, on va peut-être réfléchir deux fois avant de prendre une décision d'envoyer tel chauffeur à tel endroit par exemple, si il y en a un autre qu'on n'est pas sûr qu'il finit sa tournée, suite à une panne ou un truc comme ça. On va réfléchir, alors qu'avant..... Par exemple si le chauffeur n'avait pas eu de panne je l'aurais envoyé à tel endroit, et puisqu'il a une panne, je vais pas l'envoyer là parce que ce client n'est ouvert que le vendredi matin, je vais détourner un autre chauffeur de 50km pour qu'il aille le faire dans les temps et puis renvoyer l'autre à la gare après. Ça dépend de la situation. On discute.

Matériau 52 : un exploitant, sur les imprévues

La recherche de la solution se passe à plusieurs niveaux. Si pour une part, elle est de la responsabilité de l'individu (c'est *à lui* de trouver une solution), l'emploi du pronom « *on* » montre que ce processus d'enquête et de construction d'une solution n'est pas totalement individuel. Il nécessite de mobiliser *a minima* les membres de son équipe de travail. Le « *on* » renvoie ici directement à l'équipe d'exploitation. Il faut réfléchir, discuter et mettre en commun les informations possédées susceptibles de participer à la résolution de la situation (« *je vais pas l'envoyer là parce que ce client n'est ouvert que le vendredi matin* »). Les « *imprévus* », les événements représentent des éléments importants du métier d'exploitant et de l'activité en salle d'exploitation. Un fabricant, organisant lui même plus de la moitié de ses livraisons revient sur les aléas inhérents au métier du transport :

> Malgré tout ce qu'on peut prévoir, il y a des aléas et régulièrement, chaque semaine il y a toujours un petit schmilblick ... sur 100 véhicules qui sont partis en distribution il y en a toujours systématiquement 1, 2, 3, 4, ou 5 qui peuvent être gênants quoi.

Matériau 53 : Un Directeur d'Expédition, sur les aléas du transport

Cette incertitude implique des échanges communicationnels que ce soit en face-à-face ou médiatisés, entre les différents acteurs de la salle d'exploitation et les parties prenantes de

l'organisation aux situations de gestion rencontrées. Le terme d'incertitude renvoie à l'idée que le contrat créant la relation ne peut tout prévoir. Il reste toujours une partie du travail à réaliser qui dépend de l'activité et de la subjectivité des individus. L'exploitant doit le plus souvent décider rapidement, et sans perdre de vue que sa décision peut entraîner des pertes de qualité du service ou bien diminuer la rentabilité d'une tournée. En salle d'exploitation, les acteurs parlent de logique ou de « *feeling* » pour définir ce sentiment très subjectif que telle décision va être, si ce n'est la meilleure, en tous les cas la « *moins mauvaise* » par rapport à ce que l'individu connaît de la situation. Les interactions langagières sont alors le moyen d'orienter les actions individuelles vers une réalisation commune en discutant les décisions qui seront prises individuellement et collectivement :

> Il nous arrive souvent de devoir faire un choix entre un problème qui aurait deux critères : le côté commercial et le côté économique (qualité et rentabilité). C'est essayer de trouver la meilleure solution, sachant qu'il n'y a pas forcément de solution parfaite. Mais, la gestion de l'événement c'est faire un choix, entre la solution économique et le souhait commercial. Ce choix ne sera jamais seul mais avec les collègues, les chauffeurs, les clients.

Matériau 54 : Le DE des TG à propos de l'arbitrage productivité/qualité

* * * * *

Nous proposons dans la section suivante d'étudier la retranscription d'une demi-journée d'observation systématique passée à suivre un exploitant dans ses activités. Nous verrons que l'exploitant est au cœur d'un véritable carrefour communicationnel composé de différents types d'acteurs (humains et non-humains).

1.2. L'exploitant au centre d'un carrefour communicationnel : une matinée avec un exploitant

La retranscription d'observation proposée ici a pour objectif de montrer, du point de vue de l'exploitant, les interactions (hommes, objets) qu'il réalise dans le cadre d'une journée de travail. Cette observation a été réalisée le jeudi 5 juin 2005 de 9h à 12h, et a été effectuée en suivant l'exploitant n°4 de la salle d'exploitation nationale des TG dans ses tâches de la journée. Nous avons été amenés à nous déplacer sur les quais pour contrôler le bon déroulement des chargements. Le jeudi, les exploitants organisent les rechargements des véhicules des chauffeurs qu'ils ramènent sur la plateforme. Ils doivent parallèlement faire l'étude de la rentabilité des tournées de la semaine précédente. Il s'agit du fil rouge de la matinée. Celui de l'après-midi sera la préparation du planning de rechargement de la semaine.

Le Responsable National est en congé. Le Responsable d'Exploitation est en réunion et l'assistante 3 & 4 également en congé. Lorsque deux ou plusieurs lignes à suivre ont un fond gris, cela signifie que les deux actions sont liées. Elles appartiennent à la même situation.

Principales abréviations utilisées :

N°1 : Exploitant responsable de la zone nord-est
N°2 : Exploitant responsable de la zone ouest
N°3 : Exploitant responsable de la zone sud + Corse
N°4 : Exploitant responsable de la zone centre
RRL : Responsable de Ramasse Locale
RE : Responsable d'Exploitation
AE : Assistante d'exploitation
RR : Responsable des retours
RQ : Responsable de Quai
RN : Responsable National
BL : Bon de Livraison
CEQ : Chef d'équipe de quai
SR : Semi-remorque

Tableau 15 : Compte-rendu d'une demi-journée d'observation d'un exploitant (N°4).

Heure	Type de contact ou d'action	type d'interactant
9h05	Regarde l'avancée de la tournée d'un chauffeur sur Echo.log (outil de tracing).	Echo.log
9h07	Appelle un chauffeur. Il lui laisse un message pour le prévenir d'un enlèvement à effectuer aujourd'hui.	Chauffeur
9h10	Il appelle un autre chauffeur pour savoir où il en est dans sa tournée.	Chauffeur
9h11	Un fabricant appelle pour lui proposer un enlèvement, problème n°4 n'a pas de véhicule dans la région. Il y a 80m3 à enlever, ce qui constitue un enlèvement important. Il faudra trouver une solution.	Fabricant
9h12	Demande à n°3 s'il a un chauffeur pouvant lui faire un enlèvement….. Ils en reparleront plus tard.	Exploitant
9h15	Un client-fabricant appelle pour savoir si un colis a été retrouvé, il était manquant lors de la livraison. Regarde sur Traplus[69]. Rien.	Fabricant / Traplus
9h18	Appelle le chauffeur pour lui demander s'il l'a retrouvé. N°4 lui demande de vérifier lors de son rechargement.	Chauffeur
9h21	N°4 demande à l'assistant 1&2 de lui éditer un BL.	Assistante d'exploitation
9h25	Un client appelle pour lui demander pourquoi il n'a été livré que de 2 colis alors qu'il y en avait trois selon lui. N°4 regarde sur Traplus lui explique que le BL indiquait uniquement 2 colis, et la livraison a été validé conforme.	Destinataire
9h26	Rappelle le client de 9h15 et lui annonce qu'il ne l'a pas retrouvé. N°4 lui conseil d'émettre une réserve en lui envoyant un fax. Il rentrera alors l'information sur Traplus.	Fabricant/ Traplus
9h27	Regarde où en est un chauffeur sur Echo.log	Echo.log
9h29	Appelle un chauffeur pour lui demander où il en est dans sa tournée et pour savoir s'il pourra recharger chez X cet après-midi.	Chauffeur

[69] Traplus est le progiciel de transport des TG. Il centralise toutes les informations des livraisons relatives aux livraisons passées et en cours. Il n'est disponible qu'en interne.

9h30	N°4 demande à n°3 pour combien de temps le resp. exploitation est en réunion. N°3 ne sait pas. N°4 veut lui demande comment régler le problème de 9h10.	Exploitant + responsable
9h31	Il va chercher sa liste d'enlèvements à effectuer pour livraison en Italie semaine n+1, auprès de l'exploitant Italie.	fiche/exploitant export
9h35	Un client appelle pour savoir quand il sera livré. N°4 demande à n°3. Ca a été livré il y a 3 semaines, et Traplus indique que ça a été livré conforme. Le client s'est trompé, il pensait avoir une livraison cette semaine.	Client/exploitant/ Traplus
9h38	N°4 m'explique qu'il a des problèmes de temps pour tout enlever cette semaine. Ces chauffeurs sont en retard sur leur tournée.	
9h40	Ramasse local vient informer n°4 d'appeler le chauffeur X pour effectuer une partie de l'enlèvement de 9h10.	RRL
9h41	Un fabricant appelle pour un enlèvement cet après-midi. N°4 ne sais pas encore : « je vous tiens au courant cet AM, quand j'en saurai plus ».	Fabricant
9h42	Un chauffeur appelle (cf. 9h29). Le chauffeur pense qu'on peut passer en SR chez le client X. N°4 appelle le client pour savoir. C'est bon.	Chauffeur/client
9h43	N°4 demande à n°3 s'il est sûr de ne pas avoir besoin du chauffeur X : « sûr ». N°4 va le détourner pour qu'il effectue un enlèvement pour lui.	Exploitant
9h47	Un chauffeur appelle pour savoir quand il doit passer chez le fabricant Y : « pas avant demain ».	Chauffeur
9h48	N°4 appelle un chauffeur pour savoir où il en est. Il est chez un fabricant qui finira de le charger à 12H. Normalement c'est prêt le mercredi matin !! Son chauffeur va encore prendre du retard !	Chauffeur
9h51	Appelle le client et demande à ce que le chauffeur soit parti à 11h dernier délai !	Client
9h54	Appelle un client pour lui dire qu'un colis donné manquant semaine n-1 n'a toujours pas été retrouvé après les livraisons de cette semaine. La semaine dernière beaucoup de colis étaient restés à quai à cause du jour férié, il était donc difficile de retrouver des colis. Mais cette semaine tout a été expédié. Les quais sont dégagés, mais pas de colis !	Client
9h55	Ram. locale lui demande des infos sur un enlèvement qu'il va effectuer pour lui cette semaine. SR ou caisson ? « SR ». Cela va dégager un caisson pour n°4.	RRL
9h59	Un client appelle, car il a des reprises à enlever en plus de l'enlèvement de cet AM. N°4 va appeler le chauffeur pour le prévenir.	Client / chauffeur
10h02	Un partenaire appelle (une société du groupe) : ils discutent de caissons à laisser chez eux et d'autres à récupérer.	Autre société du groupe
10h04	Un fabricant appelle pour savoir pourquoi il n'a pas été « *retourné* » de colis ?	Client
10h06	N°4 appelle le resp. des retours sur les quais pour avoir l'information.	Responsable des retours
10h09	Reprends le fabricant pour lui dire que les colis sont retrouvés et seront livrés la semaine prochaine. N°4 sort 2 régules.	Fabricant
10h12	Le problème de 10h04 concernait n°2 parti sur les quais. N°4 lui explique le problème. N°2 fera une fiche d'urgence.	Exploitant / fiche d'urgence
10h16	Appelle un client qu'il avait contacté la veille pour prendre rendez-vous pour aujourd'hui. Le client lui a renvoyé un fax lui demandant de passer vendredi. Problème : n°4 ne peut pas, ses chauffeurs « *ne seront plus dans le coin* ».	Client / fax
10h17	Entre temps, l'exploitant Italie vient le voir pour lui dire de rayer un enlèvement à effectuer pour ses livraisons en Italie semaine n+1.	Exploitant export
10h18	Reprends le client. N°4 lui propose le mercredi n+1.pbl : jours férié de lundi. N°4 lui demande de décalé semaine n+2.	Client
10h21	Ram Local l'appelle pour demander quels chauffeurs rentrent à quais cet AM ?	RRL
10h22	Nº 4 m'explique qu'à cause du lundi de Pentecôte, l'organisation des tournées est différée au mardi, donc raccourcissement de la semaine, donc choix à faire quant aux livraisons car il est impossible de tout livrer.	
10h23	Nº 4 vient de recevoir un fax d'un fabricant demandant à être enlevé vendredi au lieu de jeudi 16h habituellement. Il n'a qu'une solution, mais ce n'est pas sûr encore ! Appelle l'exploitant Italie pour lui demander un camion : non !! Il verra plus tard avec le resp. exploitation, quand il sera là.	Fax fabricant / exploitant export / RE

10h50	L'exploitant appelle un chauffeur pour lui demander où il en est et lui donne ses consignes de rechargement.	Chauffeur
10h55	L'exploitant laisse un message sur le portable d'un chauffeur pour lui demander où il a déchargé (sur le quai) une reprise effectuée la semaine dernière.	Chauffeur
10h56	L'exploitant discute avec n°3 des chauffeurs pouvant enlever chez des fabricants de n°4. Ils vont devant la carte de France voir les chauffeurs proches de la zone. Il procède à des réajustements.	Exploitant / carte de France
11h00	L'exploitant commence à remplir sa fiche de rechargement.	Fiche
11h15	Un chauffeur appelle pour lui dire qu'il est retardé par une manifestation.	Chauffeur
11h30	Un fabricant appelle pour annuler ses enlèvements : « *enfin une bonne nouvelle !* ». Il va pouvoir récupérer du temps qui va lui permettre de mieux s'organiser.	Client
11h36	L'exploitant appelle un chauffeur pour savoir où il en est.	Chauffeur
11h38	L'exploitant m'explique que les chauffeurs n'ont pas de kit mains libres pour leur portable : il téléphone souvent en conduisant !	
11h39	L'exploitant appelle un chauffeur pour savoir s'il peut enlever chez le fabricant Z. et lui donne des consignes d'itinéraire de rechargement.	Chauffeur
11h45	L'exploitant appelle un fabricant pour savoir si il peut passer enlever cet après-midi car sinon ce sera la semaine prochaine : « ce sera la semaine prochaine ». Il saisit l'information sur Traplus.	Client / progiciel de transport
11h48	L'exploitant rappelle le chauffeur pour l'informer.	Chauffeur
11h49	L'exploitant regarde sur sa zone sur son atlas individuel et remplit sa fiche de rechargement.	Atlas / fiches
11h53	L'assistante 1 et 2 vient lui présenter son listing de rendez-vous.	AE2 / fiches
11h57	L'exploitant appelle un fabricant pour savoir quand il peut passer chez lui enlever.	Client
12h05	Il rappelle un chauffeur pour savoir s'il a réussi à livrer son client avant midi. C'est O.K. Et lui donnent ses rechargements pour l'après-midi.	Chauffeur
	FIN de la matinée	

Cette observation montre tout d'abord le nombre très élevé de contacts. Ces interactions concernent différents acteurs et les modes de coordination en présence sont également pluriels. Le tableau suivant résume toutes les interactions vécues par l'exploitant observé durant cette demi-journée.

Tableau 16 : Résumé de la demi-journée d'observation d'un exploitant

Utilisation d'outils		**Interaction en face-à-face**		**Interaction téléphonique**	
15		**17**		**33**	
• Echo.log	2	• Collègues de même rang	10	• Chauffeurs	15
• Progiciel transport	4			• Clients	17
• Carte de France	1	• Supérieurs	5	• Partenaire logistique	1
• Relevés de quai, de chargements et fiche de rechargements	8	• Assistante d'exploitation	2		

Les interactions sont nombreuses. Le langage constitue l'outil central par lequel le travail d'organisation, de mise en relation d'activités multiples et de transfert d'information et de connaissance, a lieu. L'exploitant est entré en interaction de face-à-face essentiellement avec les acteurs de la salle. Les interactions de l'exploitant avec les différents responsables (RN, RE et RRL) permettent de recevoir des consignes, d'échanger des informations et de discuter

de solutions à apporter à des événements survenus et nécessitant de modifier l'organisation de la tournée de livraisons ou de rechargements initialement prévus. Les relations avec les assistantes d'exploitation sont de l'ordre de la supervision directe. L'exploitant lui demande d'effectuer différentes tâches, de manière à se décharger. Concernant celles avec l'assistante litige, elles relèvent de la division du travail propre aux TG. Dès qu'un exploitant est contacté par un client qui lui fait part d'un litige, il revient à l'assistante litige de lancer la procédure administrative. Pour ce qui est des possibles réponses opérationnelles, elles sont de la responsabilité du service exploitation.

Les interactions sont médiatisées avec les personnes extérieures à la salle d'exploitation via le téléphone, le progiciel transport (HARMONY), ou encore le système d'information interorganisationnel (Echo.log). Ainsi, celles avec les chauffeurs, les divers responsables sur les quais, les fabricants, les destinataires sont réalisées à l'aide de téléphones, de logiciels de tracing des livraisons servant en interne aux exploitants pour suivre le déroulement des tournées de leurs chauffeurs et ainsi anticiper les anomalies et l'organisation des rechargements, et en externe par les clients-fabricants afin qu'ils puissent connaître le prévisionnel et l'état de leurs livraisons sans avoir à contacter le service exploitation. Les conversations téléphoniques avec les chauffeurs relèvent de la relation hiérarchique. Les exploitants *donnent* les consignes de livraisons, décident des modifications et les chauffeurs exécutent. Il est toutefois très important que ces échanges se passent selon un mode « convivial » de manière à ce que les chauffeurs acceptent les ajustements nécessaires. Le chauffeur apparaît ici instrumentalisé. Les destinataires veulent savoir quand ils recevront leurs marchandises et les fabricants quand leurs clients seront livrés. Les appels concernent également des marchandises manquantes ou cassées à la livraison. Ils veulent alors savoir si le colis a été retrouvé ou non : si oui, quand ils seront (re)livrés, si non engager une conversation sur la gestion de l'événement. Des relations avec les partenaires logistiques (internes au groupe ou des sous-traitants) ont pour but de réaliser des échanges de marchandises ou de remorques, ou encore des enlèvements pour le compte des TG dont les véhicules récupéreront par la suite les colis.

L'exploitant est également amené à interagir avec différents outils : logiciels, relevés divers, carte de France. Ainsi, à chaque appel d'un client (fabricant ou destinataire), l'exploitant renseigne le logiciel avec le numéro du bon de livraison. Cette action effectuée, il a alors sous les yeux toutes les informations nécessaires pour répondre aux demandes du client. Il utilise également l'interface de suivi de livraison des chauffeurs sur la route de manière à connaître

l'état d'avancement des tournées de chacun de ses véhicules. La carte de France contient toutes les informations relatives aux tournées de la semaine : nom du chauffeur, références des porteurs et des remorques, noms des clients livrés et itinéraires. L'exploitant peut alors s'y référer pour donner des informations à un client et discuter d'une solution à apporter à un problème. Nous verrons dans la section suivante que c'est particulièrement le cas lors de l'organisation des rechargements. Enfin, l'exploitant est également en interaction avec des documents papier variés : chaque exploitant remplit divers documents relatifs aux chargements ou aux rechargements, des fax, des fiches de livraisons impératives semaine X. Tous ces documents participent à l'agencement des actions individuelles et collectives. Du bon travail de reporting dépendra le niveau de la performance de l'action collective.

L'exploitant au milieu d'un carrefour communicationnel

Observer les individus entrer et sortir en salle d'exploitation, le nombre de communications téléphoniques, mais aussi de face-à-face réalisés, consiste pour le chercheur à observer ce que JOURNÉ [1999] a nommé un « *carrefour cognitif* ». JOURNÉ qualifie ainsi les salles de commandes des centrales nucléaires afin de montrer que c'est dans ce lieu que se conduit une telle organisation car elles centralisent entre ses murs des ressources humaines, matérielles et symboliques, c'est-à-dire *in fine* les savoirs relatifs à son état de fonctionnement. À la différence de JOURNÉ, nous ne nous intéressons pas tant ici à la distribution des savoirs et des informations parmi différents types d'acteur qu'à la manière dont les échanges langagiers en sont à la fois le porteur, le révélateur et le créateur. Ainsi, et afin de mettre l'accent sur la dimension langagière du travail en salle d'exploitation, nous préférons considérer celle-ci comme un *carrefour communicationnel*. Ce carrefour croise de nombreuses activités et met en avant une diversité de modes de coordination au travail. Observer les interactions en salle d'exploitation à travers l'idée de carrefour communicationnel permet de considérer que ce lieu constitue un espace de rencontres physiques et médiatisées où différents individus, potentiellement porteurs d'informations intéressantes pour la conduite d'activité en salle d'exploitation, vont et viennent, et auxquels les exploitants se doivent de porter attention. C'est aussi et surtout accepter de suivre en détails des situations de gestion et de porter l'attention sur les réseaux communicationnels que ces dernières révèlent et au sein desquels la position de l'exploitant est centrale. La figure suivante représente les salles d'exploitation nationale et internationale des Transports GIRARD.

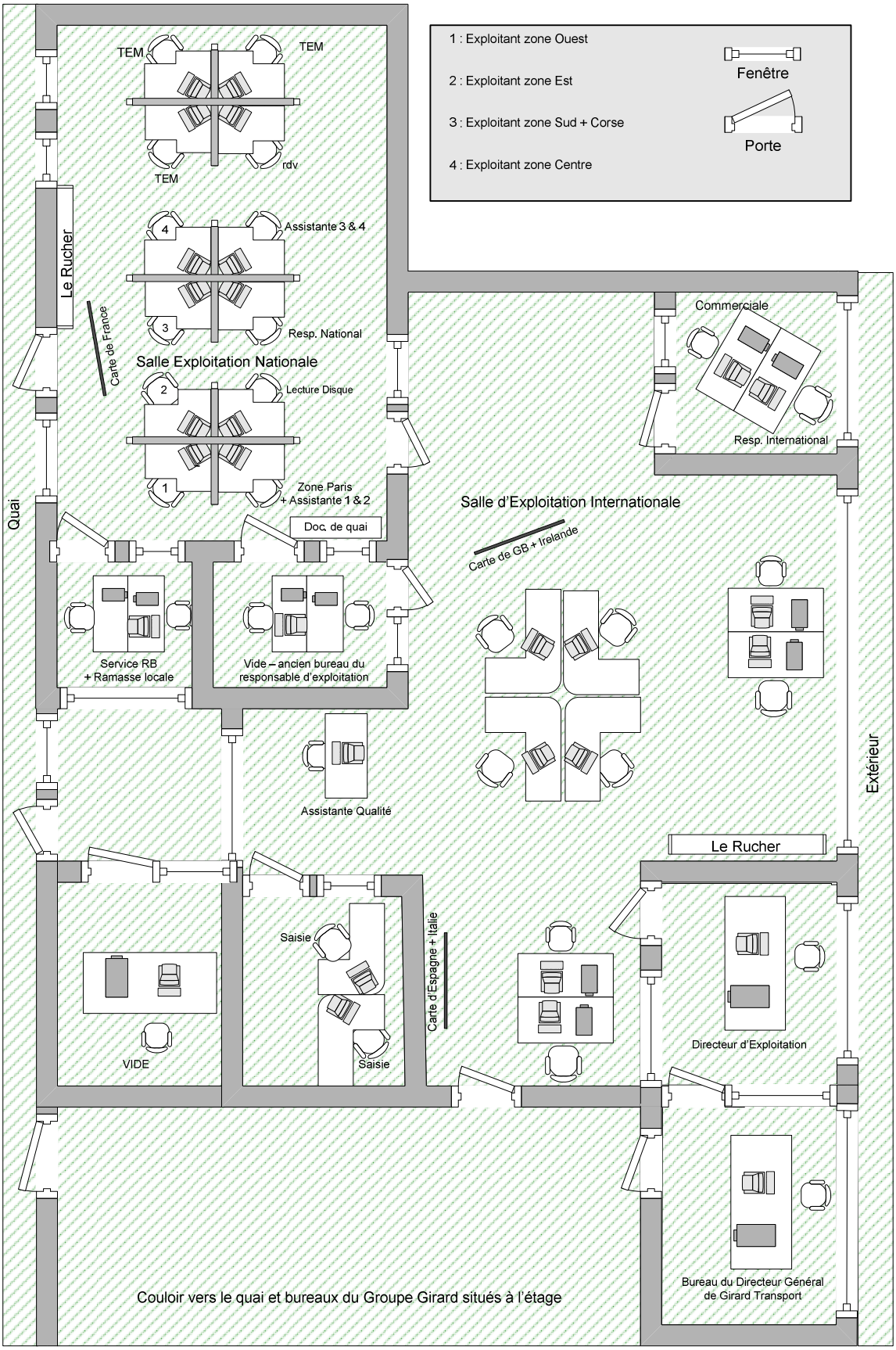


Figure 17 : Plan de la salle d'exploitation des Transports Girard

Nombreuses sont les personnes à passer par la salle d'exploitation nationale. On observe par exemple des chauffeurs venant chercher leurs documents de transport et les dernières consignes avant de partir pour la semaine ou encore des chefs d'équipes de quai venant faire leur rapport aux exploitants responsables de leurs colis déchargés. On voit des exploitants du service export à la recherche d'informations leur permettant d'organiser leurs tournées export et le responsable de la ramasse locale afin d'organiser la distribution des véhicules/chauffeurs. L'objectif de tous ces entrants est de recevoir des consignes ou d'en donner, ainsi que de participer directement à la construction du service au travers de la discussion des choix et des solutions à produire. On remarque également que les exploitants se déplacent sur les quais dans le but de contrôler le bon déroulement des chargements, donner des consignes de chargement des colis dans les semis, et d'effectuer des recherches sur les quais de colis manquants. La salle d'exploitation nationale des Transports Girard et plus largement des entreprises de TRM apparaît comme une réponse à la situation d'interdépendance cognitive [TERSSAC (DE), G. et CHABAUD, C., 1990] dans laquelle se trouve les opérateurs du prestataire et des partenaires pour réaliser leur travail. Les salles d'exploitation s'accompagnent d'une forte ouverture ainsi que d'une intense activité de coordination qui se matérialise à travers le langage. La communication sera le plus souvent verbale mais peut aussi être électronique ou prendre la forme de cris, bougonnements ou de gestes dont le sens sera donné par la situation du moment et le vécu des membres du groupe.

De manière générale, le temps passé en salle d'exploitation est très bref pour ceux qui ne participent pas directement à l'activité de construction de la prestation (ex : les chauffeurs). En revanche, pour ceux qui ont un rôle plus important, le temps par passage est plus élevé (responsable de quai, RRL). Ils demandent à être mis au courant du maximum d'événements ou s'informent en regardant l'état des tournées sur la carte de France située au milieu de la salle, ou sur les différents documents papier ou électroniques au fur et à mesure de leur construction. Il s'engage alors souvent une discussion, dont la durée varie, afin de se mettre d'accord sur la solution à apporter à une situation. Les exploitants savent qu'ils ont besoin des remontées d'informations du terrain (chauffeurs, quais, etc.) pour effectuer leur travail de manière satisfaisante (être tenus au courant de l'avancement des recherches de colis manquant à quai, de l'état d'avancement de la tournée de leur chauffeur, etc.). Les exploitants ne pourront connaître certaines informations que si les différents intervenants les leur communiquent. Si la division du travail au sein de l'entreprise pousse les exploitants à savoir qui détient l'information, il arrive néanmoins fréquemment qu'ils ne le savent pas. Alors, chaque entrant dans la salle d'exploitation est potentiellement porteur d'informations utiles

pour sa propre conduite d'activité. C'est pourquoi, la vigilance est une compétence importante. Mener des observations en salle d'exploitation, interpelle par ailleurs l'observateur sur le caractère privé et public des communications (formelle/informelle) et de l'appropriation de l'espace. En effet, les spécificités du travail d'exploitant et plus largement des opérateurs de la salle (idée d'une différence avec les autres services comme l'informatique, le commercial, voire d'une concurrence avec l'international, …), le caractère informel de nombreuses discussions, l'appropriation de l'espace physique et des objets font de la salle d'exploitation nationale un lieu privé. En contrepartie, son ouverture sur des personnes extérieures, d'un point de vue physique et virtuel (au sens de médiatisé par des technologies), font d'elle un espace public ouvert aux non membres et ouvert sur le contrôle de leur décision ou au moins sur la critique. Les deux dimensions sont en réalité intimement liées. Formelle et informelle se mélangent dans les interactions verbales. Discuter, blaguer, railler participent à la communication dans son ensemble et constituent aussi une manière de réaliser le travail.

Le schéma suivant représente la position de l'exploitant au cœur des différentes parties prenantes (internes et externes) possibles lorsque survient l'événement. L'exploitant du prestataire logistique est en situation d'interdépendance quotidienne. La qualité des interactions tient ainsi dans son travail un rôle central. Le collectif compétent pour résoudre l'événement qui survient sera révélé par les caractéristiques de la situation. Les collectifs qui nous intéressent sont donc à géométrie variable et supposent l'implication et la compétence des différents participants.

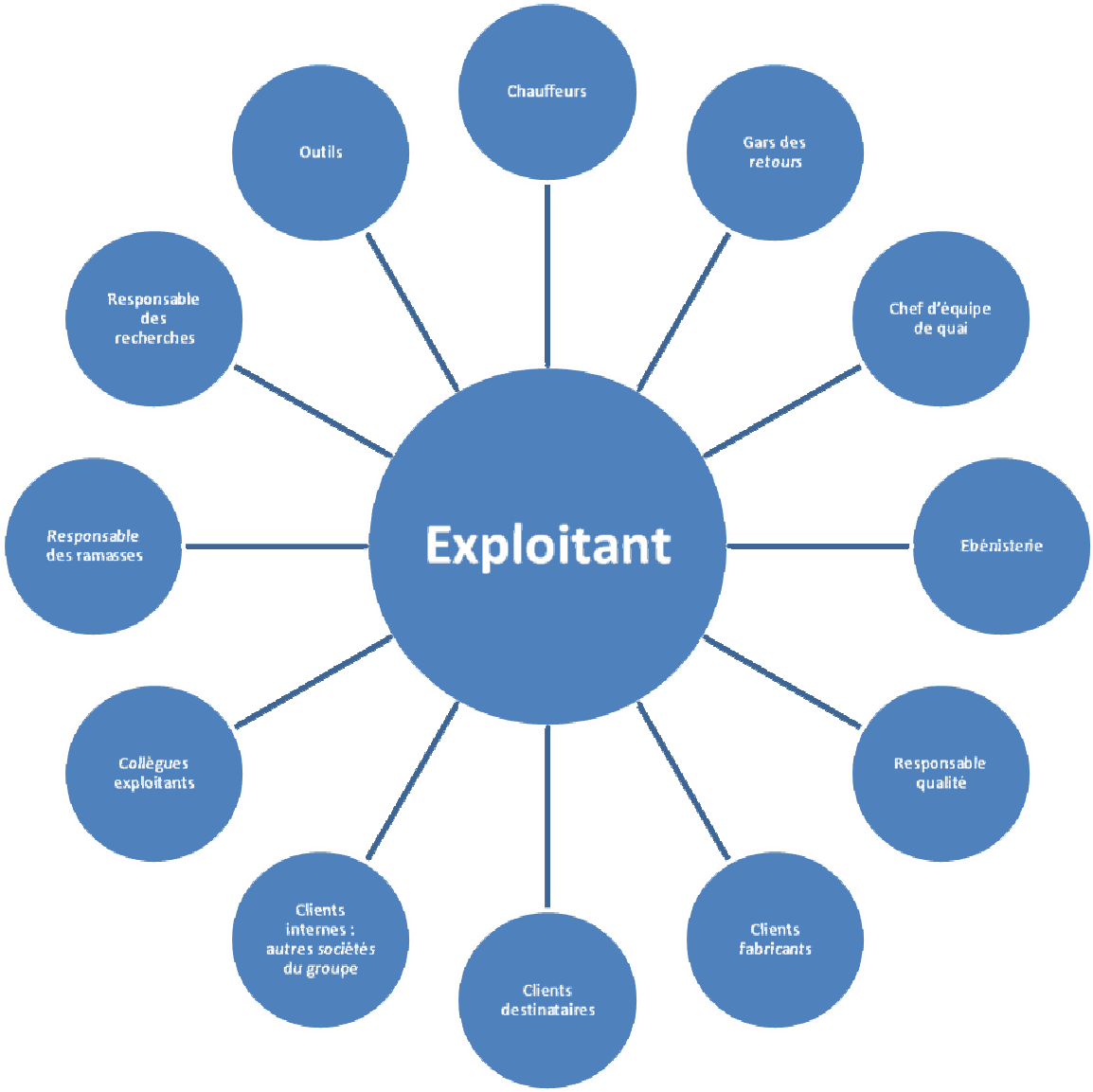


Figure 18 : l'exploitant au centre du carrefour communicationnel

Une situation pourra par exemple amener un client fabricant à entrer en contact avec un exploitant concernant une avarie à la livraison d'un de ses colis. L'information aura été obtenue par Echo.log (le SIIO). Le client souhaite discuter des modalités de réparation de la situation avec l'interlocuteur en charge de la zone de livraison chez son prestataire. Afin de bien comprendre les « *ingrédients* » de la situation, l'exploitant pourra entrer en contact avec son chauffeur, éventuellement avec un chef d'équipe s'il s'agit d'un manquant. Il pourra aussi appeler le service réception du destinataire au cas où la communication avec leur propre service commercial n'a pas été bonne. Selon les services et les individus représentant ces départements ou ces organisations, la manière même de discuter ne sera pas la même. En fonction de ce que l'exploitant connaît des interlocuteurs, les actions ou les stratégies d'approches pourront varier.

GADREY [1994a] parle de « *coproduction opérationnelle* » lorsque des actions conjointes et coordonnées entre les parties prenantes ont lieu. Clients et prestataires engagent à cet effet des moyens (en temps, en matériel, en savoirs techniques) et organisent leur gestion (coopération opérationnelle à travers la communication interpersonnelle). À l'inverse, lorsqu'il n'y a pas d'organisation du travail en commun, GADREY parle de relations impersonnelles, avec un service standardisé. La coproduction opérationnelle n'est effectivement pas la même pour tous les clients. En effet, même si l'engagement des Transports Girard pour effectuer les enlèvements semaine A pour livraison semaine B est la norme, les modalités de conception des tournées, et leur niveau de qualité, varient en fonction des moyens (humains, techniques, organisationnels) mis en place par les chargeurs voire par les destinataires. Les exploitants doivent organiser et suivre le bon déroulement des tournées et des enlèvements, répondre aux attentes des clients (fabricants ou destinataires), et surtout pouvoir apporter des solutions à des aléas survenant durant la semaine. Il faut alors réorganiser sa tournée et pour cela entrer en contact avec les individus concernés en intra et en interorganisationnel, afin d'adapter la ou les tournées à la situation. On se rend compte alors que ce qui est planifié en début de semaine est régulièrement, si ce n'est toujours, remis en cause.

L'exigence de qualité implique un investissement des différentes parties dans un cadre commun d'échange. Ces interactions opérationnelles sont alors l'occasion d'échanger des informations sur leurs attentes réciproques concourant à une construction sociale de la qualité. Avec GADREY [1994b, p.128], nous avons très nettement observé que « *ce qui compte, le vrai produit* », doit être évalué non pas de façon immédiate, à partir du volume et de la qualité *hic et nunc* des prestations fournies, mais de façon « *médiate ou indirecte* » parce qu'il s'agit de services fonctionnant dans la durée et dont la mission principale est d'assurer et d'améliorer le fonctionnement d'un système humain, technique et organisationnel. L'enjeu de la relation de partenariat est finalement de mettre en place un espace de coordination permettant de gérer au mieux les différents moments de la relation. Dans cet espace, les SIIO ne sont qu'une ressource parmi d'autres de l'agencement organisationnel avec leurs différents objets (carte de France, pense-bêtes, listes de chargement, relevés de quai, etc.), les hommes (opérateurs de la salle d'exploitation, les systèmes d'obligations qui les lient, leurs trajectoires personnelles) et les symbôles (langage, conventions) (cf. sous-section 4.2. de ce chapitre).

Conclusion de la section 1

Cette première section avait pour objectif d'introduire le lecteur à l'activité en salle d'exploitation et au métier d'exploitant dans ses interactions avec les fabricants, les

destinataires et les différentes populations d'un transporteur (quai, comptabilité, export, chauffeur) et du groupe. Lors de la conduite normale d'activité en salle d'exploitation, des événements surviennent régulièrement. Ces événements rompent le flux quotidien d'action et créent des situations toujours particulières car ils engagent des acteurs (humains et non-humains) que la situation révèle comme participant. Il s'agit alors pour l'exploitant d'accorder et d'ajuster ses propres impératifs de production (de service) avec ceux de ses homologues chez les clients ainsi qu'avec ses collègues de l'équipe ou ceux des autres sociétés du groupe. Les collectifs permettant la résolution d'un problème qui dépasse le cadre des équipes formelles de travail propre à chaque organisation.

La section à venir développe des situations de gestion relevées dans les salles d'exploitation au sein desquelles les observations ont été effectuées. Chacune apporte un éclairage sur les différents niveaux auxquels les interactions langagières sont centrales dans le processus de construction d'une compétence collective. Approcher les relations interorganisationnelles par l'étude des interactions langagières, c'est s'intéresser au rôle du langage dans le bouclage des différentes ressources de l'agencement organisationnel ou plutôt des différents agencements organisationnels. Comme développé en chapitre 1, étudier un agencement revient à étudier le rôle de nombreux autres agencements et à interroger leurs compétences. C'est dans ce sens que le développement des situations à venir est envisagé. Créer une compétence collective dans *l'inter*-organisationnel ne peut se comprendre indépendamment des aptitudes à agir des individus et des équipes de travail dans l'interaction avec les ressources qui leur sont proposées. Comprendre la dynamique communicationnelle implique de percevoir ces collectifs interorganisationnels au sein d'un espace mouvant, qui n'est pas nécessairement celui de l'organisation, et qui est révélé par la situation.

Les situations de gestion présentées et analysées dans la suite ce chapitre suivent l'évolution des différents niveaux de la compétence collective présentés dans la figure 5 (page 94) de l'Introduction Générale. Dans ce tableau, sont relevés plusieurs niveaux (individuel, collectifs *intra*, organisation et collectifs *inter*) dans lesquels ont été énumérés de manière non exhaustive des facteurs favorisant *a priori* l'apparition d'une intelligence collective en situations.

Quatre situations de gestion sont analysées. Chacune constitue une situation concrète d'organisation de la prestation logistique. Chacune fera également l'objet d'une discussion des facteurs influençant les dynamiques conversationnelles des individus. Enfin, chacune discute un niveau précis de la compétence collective (individu/objets, équipe, organisation, interorganisation). Ainsi, la section 2, en s'appuyant sur une situation liée à l'organisation des rechargements, s'intéresse aux comportements des individus au sein du collectif exploitation. La section 3 étudie une situation mettant à jour des interactions entre plusieurs services du groupe Girard. La quatrième section étudie le rôle du système d'information

interorganisationnel mis en place à l'aide d'une situation relative à une livraison retardée. Enfin, la dernière section (5.) s'appuie sur une conversation entre un exploitant et une opératrice cliente pour montrer l'importance des styles langagiers dans la dynamique de l'interaction ainsi que l'intérêt de l'organisation de retours réflexifs pour l'amélioration continue du partenariat.

Au fur et à mesure des analyses de situations de gestion, des signes et supports concrets du stock de connaissances de la compétence collective sont mis en lumière.

2. Niveaux individu/objets et équipe d'exploitation : une situation de gestion relative à l'organisation des rechargements

La partie « rechargements » de la semaine de travail des exploitants des transporteurs constitue un moment fort des activités de la semaine. Chez les Transports Girard (TG), elle est encore plus importante car plusieurs services dépendent du bon déroulement des rechargements. En effet, le service export des TG ainsi que les sociétés Girard Logistique, créée pour assurer les livraisons d'un important distributeur, et Agedis, pour la livraison à domicile, sont directement dépendantes pour la réalisation de leurs missions respectives, des produits dont l'enlèvement est organisé par le National. Ce service et ces deux sociétés sont situés dans les mêmes locaux, toutefois dans des salles et à des niveaux différents. L'organisation des rechargements au service national des TG constitue l'un des moments les plus « *chauds* ». Le bon fonctionnement résulte directement de la plus ou moins bonne réalisation des tournées de livraison en début de semaine, des possibles retards liés à différents événements survenus sur la route ou des retards lors de déchargements chez des clients destinataires. Dans un premier temps, chaque exploitant du national organise lui-même les rechargements sur sa région avec ses chauffeurs et ses fabricants, et fait face individuellement à un certain nombre de contraintes :

> **Quels sont les problèmes que tu peux rencontrer à ce moment-là ?**
>
> Il y a le problème de connaissances des volumes du fabricant. On ne les a pas toujours. Il y a les chauffeurs qui n'ont pas fini pour diverses raisons. Donc, là, ça pose un problème puisque ils n'ont pas fini leur livraison donc ils ne peuvent pas recharger dans les temps. On est alors obligé de décaler le rechargement au lendemain matin par exemple. Ça, ça vient du lundi quand on a fait une tournée un peu trop longue.

Matériau 55 : un exploitant, sur les difficultés liées aux rechargements chez les TG

Les difficultés liées aux rechargements ont généralement trois origines : les fabricants, les destinataires ou l'exploitant. Le problème de connaissances des volumes s'explique par le fait que les fabricants ne communiquent pas en temps voulu les commandes qu'ils ont à livrer la semaine B. Une telle situation provient soit du fait qu'eux-mêmes ne connaissent pas les volumes qui sortiront de leurs lignes de production, ou bien simplement, ils ne les communiquent pas par négligence. Ce dernier point tend à disparaître, mais cela dépend beaucoup des individus :

> Quand je suis arrivé, je galérais toujours pour avoir mes volumes de rechargements. Maintenant ça va mieux. J'ai mis en place, sur ma région, avec mes clients, qu'ils me communiquent le mercredi leurs volumes. Ça me permet de m'organiser. Mais, les autres (les collègues exploitants), je sais pas trop comment ils fonctionnent…. Je sais juste que Pierre il a mis des choses en place aussi sur sa région.

Matériau 56 : un exploitant, sur l'organisation de ses rechargements avec ses clients

Une fois la part individuelle du travail terminée, il s'agit de se mettre d'accord avec les collègues responsables des régions limitrophes. Le directeur d'exploitation explique le fonctionnement de la part collective du travail en salle d'exploitation :

> La France c'est un gâteau qu'on coupe en quatre et forcément il y a des zones de recouvrement avec une nécessité de raisonner globale parce qu'il peut y avoir des mouvements de moyens d'une zone sur l'autre avec une obligation de concertation et d'adaptation, d'équilibre entre un exploitant et celui d'à coté. Les déséquilibres obligent à ..... C'est un peu le principe des vases communicants. On est obligé en termes de moyens de s'aider quoi.

Matériau 57 : Un directeur d'exploitation, sur la part collective du travail

On comprend que la répartition du territoire national implique des interdépendances obligées entre exploitants. Il reste à la charge de ces derniers à travailler ensemble. Un exploitant responsable de la région Est développe ce point :

> Moi étant placé au milieu, je peux récupérer un ou deux camions à Manu (zone Sud), et également à Stéphane (zone ouest) qui en descendant de Paris pour recharger dans le 37 par exemple..... C'est donc moi qui suis demandeur parce que j'ai des enlèvements assez conséquents sur la région du 37 et Manu, il me donne un coup de main pour faire rentrer les véhicules dans les meilleures conditions, le plus tôt possible. […] Donc, on se concerte par exemple il reste deux mètres de plancher à un chauffeur à Manu, en remontant du sud, et beh, je le fais passer chez un de mes fabricants.
> ***Et ça, comment le sais-tu ?***
> Je pose la question..... Ou on me dit « *tiens beh celui là il a 2m^3 de place .... Tu peux le prendre si tu veux* ».

Matériau 58 : Un exploitant, sur les concertations de rechargements

La zone géographique dont est responsable chaque exploitant est donc un élément important dans les interactions que la phase d'organisation des rechargements déclenche. Il faut « *se concerter* » lorsqu'on a fini d'attribuer des volumes à recharger chez « ses » fabricants, ceux dont les usines sont implantées sur « *sa* »région de responsabilités.

> ***Vous arrive-t-il d'avoir chacun une solution ?***
> Oui, ça arrive, mais c'est assez rare..... c'est plus pour un problème de chauffeur, par exemple tel chauffeur ne veut pas aller là. Ou pour un problème de rentrée des véhicules après, par exemple on en a un qui finit à Brive puis l'autre il finit à Agen, si il faut faire recharger sur Cahors par exemple, on va peut être privilégié de faire remonter celui qui est à Agen plutôt que de faire redescendre celui de Brive.
> ***Et vous êtes toujours d'accord là-dessus ?***
> En général oui.
> ***Qu'est-ce qui fait que vous êtes d'accord à ce sujet ?***
> C'est plus rationnel : au niveau kilomètre, ou au niveau de la rentrée des véhicules, pour voir si le chauffeur est obligé de rentrer le vendredi soir ou éventuellement le samedi en fonction de ce qu'il a dans son véhicule. Mais c'est plutôt la rentabilité qui justifie la solution.

Matériau 59 : Un exploitant, sur le fonctionnement des rechargements : référentiel opératif commun

Durant cette activité, il faut dire et écouter, intégrer et publier les informations susceptibles d'intéresser ses collègues afin d'optimiser ses rechargements et ceux des autres, c'est-à-dire charger le maximum de colis dans chaque véhicule afin d'éviter autant que possible de faire rentrer des chauffeurs à vide. Cependant, cela ne va pas toujours de soi. Cette sous-section illustre à ce titre autant l'importance de la compétence individuelle dans la participation aux processus discursifs collectifs d'organisation des rechargements que des facteurs conditionnant la compétence de l'équipe exploitation. Les conversations étudiées sont relatives à *l'organisation en train de se faire* des plans de rechargements comme suite à la prise de connaissance d'un chauffeur tombé malade. Il s'agit de montrer comment à travers ces interactions langagières, il est possible de discuter de *l'implication* et de la *légitimité* des différents membres du collectif de travail. Ces points sont développés par la suite en nous appuyant sur le cas d'un exploitant arrivé récemment à l'exploitation nationale après avoir travaillé un temps à l'export. Cette personne n'est pas encore au fait des modes de comportement du National. Pour ces raisons, sa participation aux moments de discussion et donc d'organisation collective devient difficile.

En partant de cette situation de réorganisation du plan de rechargement, plusieurs éléments influençant directement la dynamique coopérative des individus sont identifiés et discutés. Ces éléments sont les suivants : compétences individuelles indispensable à l'action dans le collectif, aménagement du temps de travail, agencement de l'espace de production et de l'outillage de la salle de production de la prestation logistique, et enfin rôle de l'encadrement intermédiaire dans les dynamiques coopératives des opérateurs.

2.1. L'organisation des rechargements en train de se faire

La situation qui est présentée et analysée dans cette section concerne l'organisation des rechargements. Les conversations qui suivent sont principalement centrées sur l'interne en ce sens qu'aucun client n'intervient directement. Cependant, il apparaît intéressant de montrer comment, dans la salle d'exploitation, les conversations liées à l'organisation des rechargements mettent à jour des degrés divers d'implication et de participation des acteurs à la dynamique communicationnelle. La conversation constitue alors à la fois une activité en soi (faire c'est dire) et le moyen d'une activité (dire c'est faire).

La conversation qui va suivre fait suite à un appel téléphonique informant la salle d'exploitation des TG qu'un chauffeur est tombé malade. Nous sommes un mercredi matin. Le chauffeur en question n'a pu finir sa tournée de livraison et n'a pas encore commencé ses rechargements. C'est l'assistante d'exploitation n°2 (AE2) qui réceptionne l'appel. Ce matin, les deux exploitants (n°3 et n°4) qu'elle épaule sont absents. L'un est en récupération, comme tous les mercredis matin, et le second est en formation pour la journée sur le futur progiciel de transport – appelé HARMONY – qui devait être mis en place peu de temps après la fin de l'enquête. C'est un exploitant de chez DESTANDAU, la société du groupe situé dans le Sud-ouest qui informe l'AE2. Celle-ci ne sachant quelle décision prendre, informe la salle « *eh les gars ! J'ai Destandau, et JEANNY T., il est là-bas ! Mais il est malade. Ils l'emmènent chez le docteur !! Faut que je…donc il arrête sa tournée ?* ». L'exploitant n°1 demande à récupérer l'appel et prend une première décision sans en informer la salle d'exploitation. La conversation rapportée se déroule en tout début d'après-midi. Si le chauffeur malade concerne la zone de N°4, l'exploitant n°2 et le responsable de la ramasse locale se penchent sur le problème. Après avoir pris possession de l'information concernant son chauffeur malade – via un post-it rédigé par n°1 - et en avoir discuté avec le responsable national, n°4 va voir n°2 à son arrivée après la pause déjeuner. La ligne 11 de la conversation nous informe qu'une première décision avait été prise à 12h, avant la pause. Celle-ci est remise en cause une première fois, suite à la conversation entre n°4 et le responsable du national (RN).

Le schéma narratif de la situation étudiée est présenté ici :

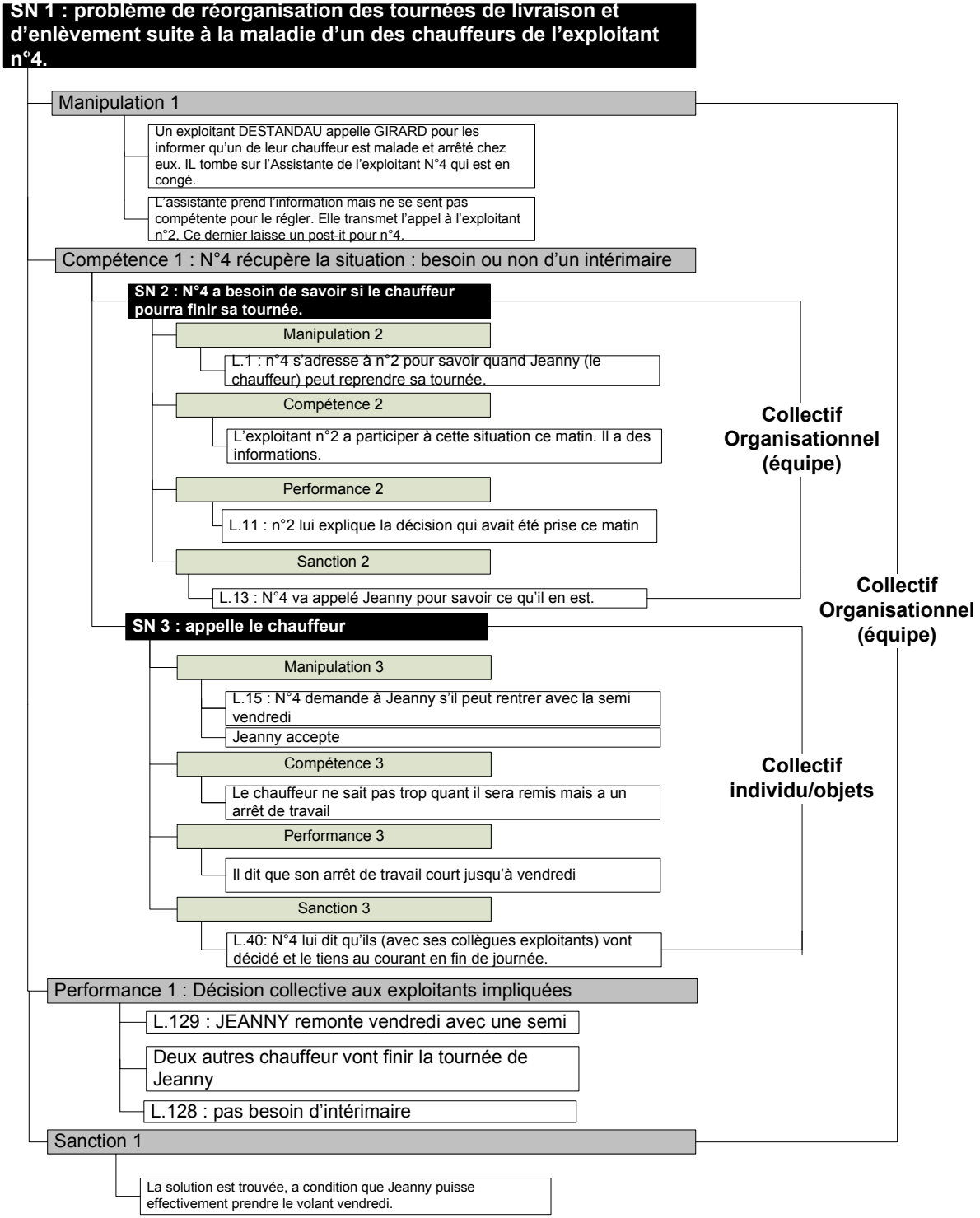


Figure 19 : schéma narratif de la situation « équipe de travail »

L'analyse de cette situation de gestion et des conversations qui lui sont rattachées rendent délicat la représentation sous la forme des schémas narratifs de COOREN. En effet, cette forme de représentation implique de privilégier le point de vue d'un acteur – ici, celui de l'exploitant n°4 –, car on considère toujours un héros dans la narration. Or, dans le cœur de cette conversation (lignes 42 à 154 de la conversation ci-dessous, le moment où les décisions

émergent véritablement de la discussion), les deux exploitants et le Responsable de la Ramasse Locale (RRL) constituent de véritables héros. Dans ce passage, aucun des trois acteurs n'est utilisé comme « assistant » (*helper*) dans la résolution de la situation. Il est difficile de hiérarchiser le rôle de chacun car tous sont impliqués dans la résolution de la situation et parce que des décisions discutées dépend *in fine* la performance du groupe et le reste du travail à réaliser individuellement. Ce moment illustre une réelle intensité communicationnelle dans la réalisation du travail. Cette difficulté à représenter cette situation de gestion dans la grille proposée par COOREN souligne finalement l'importance du collectif de travail dans cette situation. Le héros n'est pas un unique exploitant, mais bien trois acteurs distincts constituant *hic et nunc* un acteur-multiple homogène. Un tel phénomène est également observée dans la situation de la section 5 et traduit alors un renversement de la relation d'autorité entre les opérateurs.

La conversation constituant le cœur de la dynamique communicationnelle des acteurs commence à la ligne 41. Toutefois, les deux conversations précédentes permettent de mieux comprendre ce qui suit. La première implique n°4 et n°2. N°4 vient de se mettre d'accord avec le RN concernant la solution à apporter. Toutes les conversations relatives à la résolution de cet événement s'encastrent les unes dans les autres pour former le SN (pour schéma narratif) de N°4 dont le chauffeur concerne sa zone de livraisons et de rechargements. Dans la première conversation (lignes 1 à 13), on observe dès la ligne 1 que n°4 engage son collègue dans sa mission de ce début d'après-midi (« *Jeanny, il est là quand ?* »).

Conversation 2 : l'organisation des rechargements (1/3)

		N°4 va parler à N°2 pour des questions de rechargement devant la carte de France :	
1	n°4	Jeanny, il est là quand ?	
2	n°2	Vendredi !	
3	n°4	Vendredi soir ici ou vendredi matin ?	
4	n°2	Mais j'en sais rien moi, il m'a pas dit ! (2) mais euh non ouais, j'ai rappelé Stephan.	
5	n°4	Non mais Stephan faut que tu le rappelles parce que toute de façon il prend la suite de la tournée ? C'est certain !!	
6	n°2	Non, laisse-le ronronner ce matin… (1)	
7	n°4	Il prend la suite de la tournée et puis y a Christophe (un autre chauffeur) qui descend demain.	
8	n°2	(2) non non Christophe …..qui c'est qui t'a dit?	
9	n°4	J'ai vu ça avec Loïc (le responsable du national) qui m'a dis….	
10		(le téléphone sonne !!)	
11	n°2	Oh mais…. Alors à midi on a vu on a dit, on met Christophe ici et puis euh JEANNY…..faut voir si il remonterait sa semi pour la fin de semaine….	

12	n°4	Bon beh, faut que j'rappelle JEANNY (le chauffeur malade de ce matin) mais si il peut pas la remonter beh on va être embêté ?!	
13	n°2	Beh ouais, parce que là (regarde la carte de France) je vois ton échange Larmendieux…..si lui, il peut pas la remonter en fin de semaine…. (ça va poser problème)	

On relève que n°4 s'adresse à n°2, un autre exploitant et non à l'AE n°2 qui a réceptionné l'appel ce matin. N°2 est considéré du fait de son statut d'exploitant et des interactions passées comme *a priori* compétent. Néanmoins, lorsqu'à la ligne 4, n°2 montre qu'il ne détient pas d'information précise concernant le retour du chauffeur malade à l'entrepôt. Sa qualification est alors remise en cause, et n°4 lui adresse (ligne 5 et 7) deux directifs lui précisant que faire. N°2, surpris (ligne 8) du changement de programme, comprend difficilement dans un premier temps que la décision de fin de matinée soit remise en cause. L'expressif de la ligne 11 exprime cet état. Cette première conversation se termine en se fondant sur l'élément central de leur solution : est-ce que Jeanny peut ramener son tracteur avec sa semi ?

Dans la seconde conversation de cette situation (lignes 15 à 40), l'exploitant N°4 appelle son chauffeur. Il apprend que l'arrêt de travail court jusqu'au vendredi (ligne 26) mais qu'il reste toujours une chance qu'il soit rétabli avant et puisse alors ramener son véhicule vendredi (ligne 27). Il est important que les chauffeurs soient rentrés le vendredi de manière à ce que dès le lundi matin les véhicules commencent à être chargés pour partir en livraison. Pour les tournées vers la Grande-Bretagne le délai est plus serré, les chargements ont lieu dès le samedi et l'engagement de délai de livraison est le même que pour le national : semaine B.

Conversation 3 : l'organisation des rechargements (2/3)

14			
15		N°4 appelle JEANNY :	
16	n°4	Allo JEANNY ?	
17	JEANNY	Ouais	
18	n°4	Ouais c'est Nicolas.	
19	JEANNY	Salut Nicolas !	
20	n°4	Alors qu'est-ce qu'il t'arrive ? T'es malade ?	
21	JEANNY	Beh, hoff !! Je sais pas! beh oui (rires) j'suis malade ça c'est sûr ! oh, une grippe puis euh j'ai des problèmes d'intestins….	
22	n°4	Ouais, ok. Euh…. Ton arrêt il va jusqu'à quand ?	
23	JEANNY	Il va jusqu'à vendredi.	
24	n°4	Vendredi inclus ou non inclus ?	
25	JEANNY	Euh, beh vendredi (1) euh (1) jusqu'au 4 c'est écrit jusqu'au 4 (donc jusqu'à vendredi inclus)	
26	n°4	Ah ouais, bon d'accord. Donc, tu ne peux même pas remonter la semi en fin de semaine.	

27	JEANNY	Euh…si j'l'envoie (l'arrêt de travail) pas. Si, je peux remonter !.....vous vouliez faire comment ?	
28	n°4	Hein ? euh, non beh justement on est en train de voir…..parce que à mon avis c'est Stéphane (un chauffeur) qui va prendre la tournée, de toute façon le tracteur il est où ? chez Destandau ?	
29	JEANNY	Ouais, ouais ! Stephan GAUTIER de chez Destandau ?	
30	n°4	Non, de chez nous ! qu'est en camion remorque d'habitude et qui risque de prendre la suite de la tournée	
31	JEANNY	Là y a un gars, ils m'ont dit de le décrocher.	
32	n°4	Quand ?	
33	JEANNY	Ce matin ils m'ont dit de décrocher avant de me coucher, ils m'onta ditfallait que je décroche parce qu'ils prenaient la semi les mecs ! ouais…..	
34	n°4	bon beh on va voir ça. Puis, euh, je te tiendrai au courant en fin de journée, vers 17h.	
35	JEANNY	Ouais, tu me tiens au courant. Non mais aujourd'hui j'suis incapable de rouler.	
36	n°4	Non non, mais euh, t'inquiètes pas j'vais voir.	
37	JEANNY	Ok, Mais euh ouais, au pire tu me dis.	
38	n°4	ouais mais on sait pas comment tu vas aller demain aussi !	
39	JEANNY	Ça devrait aller mieux quand même !! Je prends les médicaments et ça ira mieux, bon j'ai de la température ça c'est sûr, mais ça ira mieux demain hein je pense ! demain…pas demain matin mais …..	
40	n°4	Bon, beh écoutes je vais voir ça. Je te tiens au courant.	

Le chauffeur est ici utilisé comme une ressource, un assistant, un « *helper* », dans la réalisation de la mission de la salle d'exploitation *représentée* par l'exploitant n°4. Dans la conversation qui suit (lignes 41 à 175), les exploitants n°2 et n°4 auxquels vient s'ajouter le responsable de la ramasse locale (RRL) discutent de la solution à apporter à la situation. Il faut donc décider 1) d'un chauffeur à récupérer pour finir la tournée du chauffeur malade (détourner un autre chauffeur en tournée ou envoyer un intérimaire), 2) de comment livrer les colis impératifs, et 3) prendre une décision limitant les coûts financiers et commerciaux. Les exploitants présents (N°2 et 4, car N°1 et 3 sont en formation) cet après-midi-là et le Responsable de la Ramasse Locale (RRL) se retrouvent devant la carte de France sur laquelle sont représentés les itinéraires des tournées, avec les noms des chauffeurs et les références de leurs tracteurs et des remorques ou caissons, ainsi que les noms des fabricants et destinataires les plus importants (cf. précédemment le plan des locaux, figure 17, p.234). On remarque assez rapidement que l'interprétation du problème est relativement partagée puisque chacun est d'accord 1) pour trouver une solution permettant de ramener le camion (qui se trouve dans le Sud) en Vendée en minimisant les coûts, et 2) trouver une manière de livrer une partie de la

marchandise (au moins la plus urgente). Pour autant, chacun tient une position différente des autres du point de vue de la solution à apporter.

Commence alors une véritable discussion (au sens de publication orale des sentiments et opinions de chacun sur le problème) entre ces trois personnes afin de résoudre collectivement la situation. Aux lignes 42 à 50, les deux exploitants, sous le regard attentif du RRL, commencent à faire le tour de la question : les colis les plus importants seront livrés par Destandau (ligne 42) ; le chauffeur Stephan va récupérer le reste de la tournée et l'effectuer à la place de Jeanny, le chauffeur malade (ligne 44 et 46) ; enfin, Christophe passera chercher la remorque de Stéphane (ligne 48). On constate que si n°2 et RRL sont présents, c'est n°4 qui propose l'état de la situation et des solutions correctives à apporter jusqu'à la ligne 49 lorsque n°2 soulève un nouveau problème : si Christophe doit être déplacé, il vaut mieux refaire un nouvel échange de remorques ! N°4 acquiesce. La situation se compliquant, n°2 (ligne 51), propose sous forme de boutade d'envoyer un intérimaire (« *N°2 : oh là là là, je sens qu'on va payer un chauffeur intérimaire et puis que JEANNY (le chauffeur malade) on va le renvoyer chez lui, lui !* »). Il est possible d'interpréter cette proposition comme une stratégie d'évitement par laquelle n°2 se désengage, tente de sortir de la phase d'engagement amorcée par n°4 dès la ligne 1. En agissant ainsi, il fait preuve de peu d'implication dans la dynamique communicationnelle qui est en train de se dérouler. S'il fera par la suite d'autres propositions de ce type, n°2 se repositionne dans la discussion en se renseignant auprès de RRL s'il n'a pas de chauffeur de libre (la deuxième partie de la ligne 51). Il regarde la carte de France qui vient alors alimenter la discussion en offrant aux acteurs des informations soutenant la dynamique discursive à l'œuvre (« *[[il regarde la carte de France]] On a PEREC qui va remonter la semi à Marc Girard (un chauffeur) ?* ») et permettant rapidement d'évacuer deux possibles problèmes d'enlèvements (ligne 51 à 56). L'exploitant N°4 et le RRL veulent eux s'en sortir avec les moyens dont ils disposent, sans avoir recours à l'intérimaire.

A la ligne 57, n°4 qui était resté silencieux depuis la conversation avec Jeanny (le chauffeur malade) revient dans la conversation. Visiblement, les mots du chauffeur malade de la ligne 39 (« *Ça devrait allez mieux quand même !! Je prends les médicaments et ça ira mieux, bon j'ai de la température ça c'est sûr mais ça ira mieux demain hein je pense ! Demain…* ») lui restent en tête. Ils *agissent* sur sa réflexion et l'amènent à proposer une solution (ligne 59 et 61) s'appuyant sur le sentiment du chauffeur (ligne 61). Le RRL, un ancien chauffeur, a davantage recours à l'affectif pour convaincre ses jeunes collègues de s'occuper davantage de la position du chauffeur malade : « *mais demain il (Jeanny, le chauffeur malade) va faire quoi*

lui aussi ? » (ligne 62), ou bien encore « *nan, mais attend si il est malade, il a pas envie de rouler le pauvre…..* » (ligne 68).

Conversation 4: l'organisation des rechargements (3/3)

41		Raccroche (2'00'') et entame la discussion avec N°2 et RRL :	
42	N°4 à N°2	Donc Destandau ils nous livrent le PAU ?	
43	N°2 :	Ouais !	
44	N°4	Stéphane (un chauffeur) est chez CHALOSSAIS … …il remonte chez Destandau ce soir	
45	N°2 :	[Voilà]	
46	N°4	[récupère] la semi	
47	N°2 :	Voilà	
48	N°4	Puis donc après beh on voit si on a besoin d'envoyer Christophe ou un autre chercher la semi (de Stephan, le chauffeur).	
49	N°2 :	Mais attends il faut le savoir parce que si Christophe….il s'en va avec l'autre semi livrer, la 73 (n° de la semi)…..faut le faire faire à BOLINBRISSON (chauffeur) alors.... ?!	
50	N°4 :	…….ouais	
51	N°2 :	Oh là là, je sens qu'on va payer un chauffeur intérimaire et puis que JEANNY on va le renvoyer chez lui, lui ! (s'adresse à RRL qui vient de les rejoindre :) Oh Claude, est-ce que tu as un chauffeur … [[regarde la carte de France]] on a PEREC qui va remonter la semi à Marc Girard (un chauffeur) ?	
52	RRL :	Oui	
53	N°2	Est-ce que t'en as un autre pour monter la semi à BOLINBRISSON ?	
54	RRL :	Oui !!	
55	N°2 :	C'est bon ? (surpris)	
56	RRL :	Ca calme hein ?!!! Je n'ai qu'un coup de fil à passer !! il attend, mais faut être sur !	
57	N°4	[[N°4 entre dans la conversation]] mais, Destandau nous livre le Pau aujourd'hui….	
58	RRL :	C'est après midi ?	
59	N°4 :	Oui. Stéphane, je vais le rappeler il va prendre la suite de la tournée demain avec le tracteur à Jeanny et tout	
60	RRL :	Donc Christophe ?	
61	N°4 :	Donc Christophe, beh Jeanny, il me disait beh de toute façon j'ai rien pour envoyer l'arrêt et tout, il va jusqu'à vendredi, mais si je ne l'envoie avant beh je peux remonter la semi demain soir si ça va mieux quoi. Si la LARMANDIEUX est prête. Il peut remonter la LARMANDIEUX si elle est prête si ça va mieux demain soir. Mais ça on le saura que demain quoi…..	
62	RRL :	Mais demain il (Jeanny, le chauffeur malade) va faire quoi lui aussi ?	
63	N°4 :	Beh rien	
64	RRL :	Attendre dans le camion à Stéphane ?	
65	N°4 :	Beh euh oui !	
66	RRL :	Beh là, tu vas l'entendre chanter lui, tu vas voir.	

67	N°4 :	Beh qu'est-ce que tu veux qu'on fasse ?	
68	RRL ;	Beh attends, il est malade, il est malade ! c'est de la faute à personne, hein !!	
69	N°2 :	Non non mais moi je suis d'accord avec vous. PM (un chauffeur) il est rentré ce soir !! (PM, ce chauffeur sert de tête de Turc, il est l'occasion de blagues diverses dans la salle d'exploitation, certainement en référence des comportements passés !!)	
70	RRL :	[[Rires !!]]	
71	N°4 :	Non beh il livre lui !!	
72	RRL :	Il livre quoi ?	
73	N°4 :	En descendant, le LARCOPIL…..	
74	RRL :	Et ben dame ! il fait la ramasse vendredi matin !	
75	N°4 :	Voilà ! [[rires]]	
76	RRL :	Qu'i vienne là s'il a un problème !!	
77		(8)	
78	N°4 :	Bon, beh comment est-ce qu'on fait !!	
79	RRL :	Beh comme je viens d'le dire.	
80	N°4 :	Puis Christophe lui qu'est-ce qu'il va faire ?	
81	RRL :	Et Stephan lui, il est plein ou ?	
82	N°4 :	Euh oui, beh lui il va être complet ce soir	
83	RRL :	Et pourquoi Jeanny il remonte pas avec ce camion remorque ? c'est débile ça !	
84	N°4 :	Ouais, bah ouais.	
85	RRL :	Si l'autre il est chargé faut que JEANNY il remonte avec le camion remorque et ils se voient ce soir.	
86	N°4 :	Ouais il sera chargé que ce soir….	
87	RRL :	Beh de toute façon s'ils se voient ouais ce sera que se soir	
88	N°4 :	Jeanny de toute façon il ne remontera jamais ce soir. Il ne remontera que demain.	
89	N°2 :	(après être tombé sur un post-it déposé par n°3 sur son bureau) Attention, attention ! Il y a deux livraisons urgentes à faire à l'arrière de ce camion remorque. Manu s'était déjà engagé auprès de Chalossait hein, à Saintes !	
90	RRL :	On pouvait pas livrer, c'était même pas arrivé !	
91	N°2 :	Saintes, c'est sur sa route de retour, banane ! et Destandau lui avait mis aussi un client à faire sur Rochefort ou Royan je sais plus lequel !	
92	N°4 :	Donc si c'est Jeanny qui prend c'est baisé ! (l'idée étant de faire rentrer directement le chauffeur malade aux essarts)	
93	N°2 :	C'est baisé !	
94		[[N°2 : est au téléphone.]]	
95	RRL :	De toute façon ce qui sera le moins cher c'est de laisser Jeanny ramener la Larmendieux demain soir. Comme ça, il ramène son camion. Et puis Stéphane il livre demain……..	
96	N°4 :	Et puis ce qui va rester demain soir on le laisse chez Destandau…..	
97	RRL :	Beh voilà. Et Christophe, il fait la tournée à BOLINBRISSON comme ça, on n'a pas besoin d'intérimaire pour monter la semi (du sud dans l'ouest).	
98	N°4 :	Voilà…	
99	RRL :	De toute façon, Stéphane si il livre demain toute la journée, il ne restera jamais grand-chose	

		vendredi matin ? Non ?	
100	N°4 :	Oh beh non	
101	RRL :	Destandau, ils livrent aujourd'hui, demain il va rester quoi ? (2) c'est ça qu'il faut voir !!	
102		[[N°4 recherche sur Traplus ces infos]]	
103	RRL :	Destandau il livre quoi lui à la place de Jeanny ? (personnification de l'entreprise)	
104	N°2	(il écoutait la conversation. Il termine son appel téléphonique et intervient) Il va lui rester tout le MOULIN et tout le PAU	
105	RRL :	Ouais mais ça va lui demander une journée ça ou plus ?	
106	N°2 :	Ah plus d'une journée ça…..	
107	RRL :	Il va rester quoi alors vendredi matin ?	
108	N°4 :	Alors !!!!.....	
109	RRL :	Il dit tout le Pau mais si ça se trouve il va faire que le Roche Bobois …..	
110	N°2 :	Et puis y avait un autre client, Schmidt là ou je sais pas quoi !!	
111	N°4 :	Il livre le Pau là ?	
112	N°2 :	Beh le Pau il doit livrer Roche Bobois	
113	N°4 :	Ouais	
114	N°2 :	Et le Schmidt là, Cuisines Schmidt…	
115	N°4 :	Oui oui	
116		[[Ils regardent tous ensemble sur Internet sur l'écran de N°4]]	
117	RRL :	Et après il restera combien de clients, là après ?	
118	N°4 compte :	1, 2,3 (.) 4,5	
119	N°2 :	Moi, ce que je ferais c'est que le PAU BIZAONAUSS c'est Tarbes ça ?	
120	N°4 :	[Ouais]	
121	RRL :	[Tu vides tout chez Destan]dau	
122	N°2 :	[Tu vides tout là-bas chez] Destandau, après il commence après à Tarbes demain matin de bonheur, et puis euh….	
123	N°4 :	il fait ce qu'il peut et puis demain soir il laisse le reste chez Destandau…	
124	N°2 :	Voilà, il vide le reste et puis il remonte avec son camion remorque et puis Jeanny lui si ça va mieux vendredi, et beh il remonte la Larmendieux vendredi. Terminé puis voilà !	
125	RRL :	Et FINIOU (chauffeur) il est près de la chez LARMENDIEU	
126	N°4 :	Et puis il remonte retrouver Christophe là-haut.	
127	N°2 :	Christophe lui il va vider la semi 73.	
128	RRL :	Donc ça veut dire qu'on pas besoin d'intérimaire pour aller faire ….. BOLINBRISSON il rentre=	
129	N°4 :	=Voilà, et puis si Jeanny eh ben demain il nous plante, beh on enverra un intérimaire.	expressif
130	N°2 :	Et là on enverra [un intérimaire]	
131	N°4 :	[chez Destandau]	
132	N°2 :	[Chez Destandau] … récupérer le camion à Jeanny (2) parce que vendredi il ira mieux.	
133	N°4 :	Quoi ? beh oui !!	
134	RRL :	Qu'est- ce qu'il a au moins ?	
135	N°4 :	Une grippe…euh intestin et puis…..	
136	RRL :	Nan, parce que si on l'ampute d'une jambe, faut revendre le camion !! (rires)….tout est relatif quoi je veux dire	

137	N°2 :	nan nan, là on vient de le lui couper un bras, mais la jambe ça devrait aller !	
138	N°4 :	[[Rires]]	
139	RRL :	Nan, mais attend si il est malade, il a pas envie de rouler le pauvre…	
140	N°4 se justifie :	Non mais je l'ai eu là, c'est lui qui m'a dit « *j'pense que ça ira mieux demain si Larmendieux est prêt je pourrai le remonter.*»	
141	n°2 :	Attends une bonne grippe, s'il se dope bien aujourd'hui et qu'il reste à dormir, euh, demain….	
142	RRL à N°2:	Oohh ! arrêtes, toi tu te casses un ongle tu prends un jour d'arrêt !	
143	N°4 :	Et au pire même en partant demain après midi chez Larmendieux, il peut rentrer vendredi il a le temps !	
144	N°2 :	Et ben oui, il rentre vendredi soir et puis c'est tout !	
145	N°4 :	Oui voilà ! il s'arrête sur la route et puis il dort, quoi voilà !	
146	RRL :	Sur la route, t'as pas le droit….	
147	N°4 :	Oui, enfin	
148	N°2 :	Et beh il met les warning !!	
149		[rires]	
150		(1)	
151	N°2 :	Il met le triangle !	
152		[[Rires]]	
153	N°4 :	Et le deuxième tour là y a rien de calé ?	
154	RRL :	Tout est ok	

Pour autant, il fait preuve d'une certaine logique : « *de toute façon ce qui sera le moins cher c'est de laisser Jeanny ramener la Larmendieux demain soir. Comme ça, il ramène son camion. Et puis Stéphane, il livre demain…..* » (Ligne 95). Il est intéressant d'observer que les positions évoluent et passent d'une logique marchande à une autre correspondant davantage à celle du bon père de famille (dû certainement à son passé de chauffeur), une justification dans l'ordre domestique [BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L., 1991], sans forcément atteindre un compromis entre ces deux mondes. N°4 semble moins soucieux de l'état du chauffeur, et davantage concerné par la marchandise et la qualité du service.

A plusieurs reprises, il a été constaté une manière intéressante de faire une pause dans l'activité réflexive des participants, lorsque la situation est délicate, à l'aide de ce qu'il est possible d'appeler la « *plaisanterie rituelle* ». Rituelle en ce sens qu'elle revient fréquemment en de telles situations, et qu'elle a pour effet de relâcher la tension, de ressouder le groupe, permettant ainsi de relancer la discussion devant aboutir à une solution logistique. Les paroles ironiques de n°2, de la ligne 69, illustrent ce point : « *« Non non, mais moi je suis d'accord avec vous. PM, il est rentré ce soir !!* ». Ce chauffeur sert de tête de Turc. Il est l'occasion de blagues diverses dans la salle d'exploitation, en référence à ses comportements passés.

L'exploitant N°4 nous explique qu'un jour, alors que ce chauffeur finissait ses livraisons en région parisienne, il est rentré directement en Vendée un jeudi sans en parler à personne alors qu'il comptait sur lui pour effectuer un certain nombre d'enlèvements dans l'après-midi du jeudi. L'analogie à « PM » est ainsi devenue un véritable rite au sein des exploitants lorsqu'un « service » particulier doit être demandé à un chauffeur. Elle fonctionne comme un récit indiquant à chacun que la situation est complexe, mais qu'il existe toujours une solution qui s'obtiendra par le dialogue, la discussion. La plaisanterie est intéressante culturellement car elle est le fruit de l'histoire commune des acteurs. Elle constitue un produit des interactions précédentes. Elle permet aux acteurs qui l'utilisent (ici l'exploitant n°2) de rappeler, en très peu de mots, cette histoire commune qui permet au final de caractériser, entre eux, les nouvelles situations problématiques. On fait appel à la « *blague P.M.* » quand la solution n'est pas encore trouvée. C'est l'occasion de montrer qu'on a, dans un passé proche, vécu des choses ensemble. La blague permet de remobiliser le groupe lorsque la situation est particulièrement délicate et qu'il n'y a justement pas de solution. Elle évite le potentiel retrait de la dynamique discursive des acteurs. C'est en cela qu'elle constitue un réel signe de la compétence collective. Un groupe sera compétent collectivement lorsque ses membres possèdent des représentations qui font immédiatement sens pour tous et que chacun sait l'utiliser à bon escient.

Si l'utilisation de « plaisanteries rituelles » constitue un marqueur intéressant de la compétence collective, la compréhension de son sens fait directement appel au cadre de son énonciation. La vanne informe le nouvel arrivant sur son degré de socialisation et d'acceptation par le groupe ainsi que sur le fonctionnement du collectif. Ainsi la réplique de RRL à N°2 qui considère que le chauffeur malade va vite se remettre (et donc qu'il pourra conduire) sans prendre réellement en considération le type de virus qu'il peut avoir : « *Oh ! Arrête ! Toi tu te casses un ongle et tu prends un jour d'arrêt !* », peut se concevoir comme une façon d'amener l'exploitant N°2 à revoir sa position concernant l'état du chauffeur. La « vanne » est acceptée par n°2 car elle vient du RRL et non d'un étranger au groupe. Ce qui signifie qu'ils ont construit des relations qui permettent et autorisent de tels comportements. D'autres réflexions du même ordre s'observent très souvent dans la salle d'exploitation. À chaque fois, on constate un réajustement de la position de la personne visée par l'intervention. Tout comme la « plaisanterie rituelle », l'utilisation de « vannes » par les membres de ces collectifs de travail révèle des représentations partagées au sein des membres du groupe. Ces deux formes d'énoncés rappellent aux membres de l'équipe, qu'il constitue effectivement une équipe avec ces rites, ces histoires, ces blagues et ces modes de comportement. Ces énoncés

accomplissent réellement une action sur l'activité du groupe. Ils permettent de resserrer les liens. Ils appellent à la coopération du collectif, à la vigilance collective dans l'ici et le maintenant de la situation. Ils constituent à ce titre autant de signes d'une compétence collective, de référence commune avec une grande économie de mots. Surtout, ce type d'énoncés parle rapidement aux acteurs et favorise le succès et la performance de l'organisation par la résolution de la situation rencontrée.

Les lignes 119-124 illustrent l'existence d'une image opérative commune aux trois participants. En effet, lorsque n°2 propose une idée sous forme de question. N°4 répond à cette interrogation, et RRL enchaîne de manière simultanée avec n°2 (lignes 121-122). N°4 prolonge l'idée de n°2 à la ligne 123. Ce passage révèle un moment durant lequel les trois acteurs de la salle d'exploitation arrivent ensemble, dans le même temps, à la construction d'une solution au problème de ce chauffeur malade. Le schéma narratif ouvert le matin par l'appel de l'exploitant DESTANDAU et ré-ouvert l'après-midi par n°4 est alors accompli par le déclaratif de la ligne 128 : « *pas d'intérimaire !* ».
On remarquera que la solution finale adoptée, à savoir le détournement du chauffeur Stephan pour finir les livraisons qui peuvent l'être, puis le retour du camion du chauffeur malade par lui-même le lendemain soir, est totalement basée sur une hypothèse : à savoir que le chauffeur malade aille mieux demain après midi, c'est-à-dire vendredi. Un scénario est donc réalisé sur cette hypothèse. Un deuxième est toutefois rapidement évoqué dans le cas contraire par N°4 à la fin de la discussion : « *voilà, et puis si Jeanny et ben demain il nous plante, beh on enverra un intérimaire …* ». Finalement, l'utilisation de scénarios participe également à la construction de l'action collective dans la salle d'exploitation à travers les dynamiques communicationnelles des acteurs.

Maintenant que les trois acteurs se sont entendus sur la manière dont la situation du chauffeur malade doit être gérée, chacun est maintenant à même de « *se débrouiller* » et de mettre en œuvre les implications opérationnelles de cette discussion. En reprenant le vocabulaire de COOREN, chacun est alors acteur d'un nouveau sous-schéma narratif qui lui est propre. Chacun doit agir et pour cela dire. Ainsi, n°4 va appeler le chauffeur Stephan pour le « déplacer » (lignes 175-262, puis à nouveau des lignes 309-355)[70], puis il appellera

[70] Cf. annexe 1 pour la suite des conversations liées à cette situation.

Destandau (lignes 274-308) pour leur demander de vider et de recharger les colis impératifs de la semi de Jeanny dans celle de Stéphane. L'exploitant n°2 appellera les chauffeurs Finiou (ligne 170) et Jérémy (166) afin de réajuster leurs tournées. RRL, quant à lui, va ajuster ses plannings de rechargements en fonction des décisions qui viennent d'être prises. Il va mettre à jour la carte de France afin que les absents de la discussion puissent prendre connaissance, à leur retour en fin d'après-midi ou demain matin, des modifications qui ont été apportées au planning.

* * * * *

L'analyse de ces conversations liées à l'organisation des rechargements a permis de décrire ce qui se construit dans la discussion et ainsi de s'interroger sur l'implication des individus dans les processus communicationnels d'organisation du travail à travers la discussion. Différents acteurs (le collègue Destandau, les chauffeurs, la carte de France, le logiciel de transport, Echo.log) viennent servir de supports à la réalisation de la mission des exploitants. Les points qui suivent développent les dimensions implicitement présentes dans la conversation précédente, à travers le principe de *traduction* que COOREN emprunte à LATOUR pour expliquer comment, lors des prises de paroles des individus, se réalisent des équivalences de valeurs entre différents types d'acteurs qui font que nous ne retenons finalement que les personnages centraux du schéma narratif. Ainsi, analyser des retranscriptions de conversations, aussi riches soient-elles du point de vue de la création de connaissance sur l'utilisation du langage dans la construction de l'action collective, ne peut suffire à sa compréhension au sein des organisations. C'est en effet oublier que ces dernières existent d'un point de vue matériel et physique via des dispositifs organisationnels qui viennent servir de support à l'action collective, aussi émergente soit elle, et ainsi influencer les comportements des acteurs. Comme précisé lors du chapitre introductif, cette recherche entend étudier les échanges langagiers en interaction avec les objets qui les organisent, les structurent et les cadrent. C'est pourquoi, dans les points qui suivent, est développé ce qui se trouve en filigrane des conversations relatives à cette situation : les connaissances techniques et sociales des individus, le rôle des outils et ici particulièrement de la carte de France et des progiciels de transport, l'architecture de la salle de travail, le rôle des responsables intermédiaires - du responsable ou du directeur d'exploitation selon les sociétés -, et également la constitution des équipes de travail.

2.2. De l'importance des spécificités individuelles pour être compétent collectivement

L'organisation des rechargements implique pour les acteurs compétents de discuter de la solution qui convient puis de la mettre en œuvre à travers l'instrumentalisation de différents acteurs (voir la conversation de n°4 avec son chauffeur, et celle avec l'exploitant de chez DESTANDAU). Toutefois, les participants à la situation ne sont pas nécessairement ceux qui sont au courant, mais plutôt ceux *reconnus* comme compétents par l'organisation et/où le groupe. Pour s'en convaincre, il suffit de reprendre les propos de l'AE2 quand elle prend connaissance par un exploitant de Destandau de la grippe de son chauffeur (« *eh les gars ! J'ai Destandau, et JEANNY T. Il est là-bas mais il est malade. Ils l'emmènent chez le docteur !! Faut que je…donc il arrête sa tournée ?* »). Immédiatement, l'exploitant n°1, seul exploitant disponible lors de l'annonce à la salle d'exploitation (n°3 & 4 sont absents, n°2 est au téléphone et le RN également absent) récupère l'appel. L'AE2 ne savait que faire, ne « se sentait » et n'est d'ailleurs pas reconnue comme compétente pour résoudre de telles situations par l'organisation (organigramme, fiche de fonction) et les exploitants. Les pages qui suivent développent les éléments de la compétence individuelle nécessaire à la prise de parole productive participant à la construction de la compétence collective de l'équipe. Si, comme le précise ZARIFIAN [1993], la compétence collective renvoie à la fois aux connaissances techniques (2.2.1.) et, de plus en plus, à des comportements sociaux [voir également ROULEAU, L. et MOUNOUD, E., 1998]orientés sur des performances industrielles (2.2.2.) – cette double perspective légitime par ailleurs la participation à la dynamique communicationnelle –, d'autres éléments ont une influence réelle et directe sur l'activité discursive des individus.

2.2.1. Connaissances techniques

Participer aux processus communicationnels nécessite de posséder les compétences techniques adéquates souvent constituées de savoirs tacites en relation directe avec la réalisation du travail. Toujours en lien avec le travail d'organisation des retours-tournées au sein de la salle d'exploitation des TG, nous nous sommes interrogés sur ce qui pouvait freiner ou favoriser l'organisation des rechargements dans ce type de discussion. Ainsi, et au-delà de la difficulté assez naturelle pour un nouvel arrivant dans un collectif, c'est davantage le manque de formation à des logiques purement « *transport* » qui pose ici problème. Un exploitant raconte :

> ***Arrive-t-il que certains ne prêtent pas leurs camions ?***
> C'est vrai que XXXX n'a pas été habitué à travailler comme ça. Lui, il va peut-être bloquer un camion pour ramasser 2m3, alors que moi j'aurai besoin d'un 60 m3 et que ça ferait l'affaire.
> ***Pourquoi n'a-t-il pas été habitué à ça ?***
> Parce qu'il n'a peut-être pas été bien formé dès le début quoi. Bon maintenant ça va mieux. Mais au début c'était comme ça. Il bloquait un camion pour $2m^3$. Il a fallu qu'on lui fasse la remarque deux ou trois fois. Il bloquait le camion par exemple le vendredi matin, il lui restait $2m^3$ à ramasser dans un endroit. Il arrêtait un camion complètement vide pour lui faire ramasser ça, alors que moi j'avais besoin d'un 60 m^3 sur Tours par exemple. Ce qui était plus rationnel de l'envoyer là-bas puis après de trouver une autre solution pour faire détourner un autre chauffeur de 50mn pour le faire charger là-bas. Donc au début, ça se passait comme ça, puis bon après à force de faire la remarque..... ça a changé. […] Puis, XXX en plus n'avait pas forcément une formation d'exploitant (a effectivement suivi une formation de commercial). Il était à l'export. Puis avant encore au service qualité.

Matériau 60 : un exploitant, sur la non-compétence d'un membre de l'équipe exploitation

Durant les journées d'observation, nous avons observé à plusieurs reprises l'exploitant dont il a été question précédemment (n°1) s'assurer que les choix qu'il prenait étaient les bons auprès du Responsable National (RN), et faire l'objet de railleries de la part de certains de ses collègues. Notre journal de bord le rapporte ainsi :

> N°1 fait l'objet de divers contrôles explicites de la part du responsable du National. Il fait également l'objet de remontrances de la part de son binôme sur le fait qu'il ferait mal son travail. Cet exploitant vient de remplacer Michel parti chez Thoinard car habite non loin. N°2 et N°1 travaillaient ensemble à l'exp ort. On m'a rapporté que c'était déjà tendu. « *On fait avec les contraintes du moment », m'a dit le directeur d'exploitation (DE).* N°1 va souvent voir le RN pour être aidé. Il essai e de recueillir des informations sur « *comment faire* ».

Matériau 61 : Journal de bord, sur le comportement d'un exploitant

Ce qui est valorisé au sein du collectif, c'est la capacité individuelle à se débrouiller, à jongler avec les éléments de la situation. Lorsque la situation est trop complexe pour la personne, le comportement valorisé sera à l'inverse celui de l'entraide, de la faculté à être source de propositions afin de permettre à son collègue de démêler des problèmes jugés par le collectif insurmontables à résoudre seul. En cela, la connaissance technique d'une personne doit être perçue comme suffisante par les membres du groupe pour qu'existe une chance de voir sa compétence, et donc sa légitimité, reconnue dans les conversations. Dans le cas contraire, on observe très souvent une baisse de l'implication de l'individu concerné ainsi que des autres membres du groupe envers lui dans les processus coopératifs [CHÉDOTEL, F., 2004]. Pour les autres exploitants, observer et constater qu'un de ses collègues ne peut assumer seul, sans les conseils réguliers de son responsable direct, les tâches qui lui sont attribuées a pour conséquence l'exclusion de cette personne des processus de discussion et le renvoie au seul et simple rôle d'exécutant plutôt qu'à celui d'organisateur. L'individu est en quelque sorte

stigmatisé du fait de mauvaises décisions concernant l'organisation de ses tournées de livraison ayant eu des conséquences sur la performance du groupe comme le rapporte cet exploitant dans le verbatim précédent. Sa formation commerciale, mal acceptée par le reste du groupe, tous issus de formations techniques en transport et logistique, participe à cette stigmatisation Tout comme l'a remarqué GOFFMAN [1975], dans un groupe d'individus partageant des valeurs sociales normatives communes, toute personne se révélant visiblement différente est porteuse d'un stigmate qui la discrédite aux yeux et au sens des normaux, a pour conséquence directe son exclusion sociale. Cette stigmatisation est réellement portée par l'exploitant n°1 qui ne participe que très rarement aux discussions dans la salle d'exploitation comme celles rapportées précédemment. Les situations problématiques qu'il rencontre sont soit résolues directement par la hiérarchie, soit, lorsqu'elles mettent en question la performance du groupe dans sa totalité, discutée par les trois autres exploitants. La décision prise est alors transmise à n°1 pour exécution. La présence d'individus stigmatisés constitue un autre signe de la compétence collective.

Cette non-reconnaissance de la légitimité à s'impliquer, et à être intégré par le groupe, dans les dynamiques collectives ne vient pas simplement de l'individu mais est également provoquée par l'organisation en recrutant une personne qui n'est pas porteur des caractéristiques lui permettant de s'intégrer au groupe. Au-delà des compétences techniques, les compétences en termes de comportements sociaux constituent un élément important des qualités individuelles indispensable à la réalisation du travail en salle d'exploitation.

2.2.2. Compétences relationnelles

Les évolutions rencontrées par les acteurs du secteur de l'ameublement font de la gestion des comportements au sein de ces organisations un objet important de la réalisation du travail venant s'ajouter aux compétences techniques. Un exploitant raconte comment son comportement à ses débuts lui a posé problème :

> Ils (la direction) pensaient que j'étais pas, que j'avais pas le profil de l'exploitant. ..... Et ils avaient peut-être raison je pense au départ, parce qu'il faut t'imposer, tu as des chauffeurs en face de toi, aguerris en général, plus costauds que toi..... Qui sont toujours en train de gueuler, des choses comme ça..... donc il faut vraiment ne pas se faire marcher sur les pieds. Dès le départ. Moi, au début je suis arrivé tranquillement, en arrivant, en pas voulant brusquer les choses, en me disant beh peut être qu'on va passer. La méthode douce on va dire. Ça n'a pas marché ! Les mecs ont commencé à te prendre le petit doigt, puis après (fait le mouvement de sa main remontant le long de son bras)..... Hop là, et puis t'es foutu.

Matériau 62 : un exploitant, sur les compétences comportementales

Compétences techniques et compétences comportementales sont difficilement dissociables. Ce même exploitant propose un lien entre compétence technique et compétence comportementale :

> Maintenant je maîtrise le truc. Maintenant c'est plus facile de dire « beh, nan, vous faites comme ça et puis c'est tout ! ». Avant c'était « *peut-être qu'on peut faire ça, pour machin.....* » et eux me répondaient « beh, nan on va faire comme ça et c'est tout ! ». Je suis plus à même d'argumenter un choix. Largement, ouais. C'est vraiment la maîtrise du sujet qui fait ça.

Matériau 63 : un exploitant, sur la relation compétences techniques / compétences comportementales

Un autre exploitant met en avant l'honnêteté de sa communication vers ses clients comme facteur d'amélioration des relations :

> J'ai l'impression que plus tu es franco avec eux, et plus tu es droit avec eux, plus ils te rendent la pareille. ... . Plus ils t'aident à trouver une solution, ils te rendent la vie plus facile ..... pour t'organiser plus facilement quoi.

Matériau 64 : un exploitant, sur la qualité de franchise dans le bon fonctionnement des relations clients

La prise en compte du comportement et du style de langage illustre la manière dont les entreprises interprètent leur environnement. Pour ce directeur d'exploitation, un bon exploitant est celui qui possède le savoir nécessaire au monde du transport mais aussi celui qui se comportera dans un juste milieu entre fermeté et souplesse :

> C'est important pour nous, dans le recrutement. On dit le transport faut du poil aux pattes, et cetera, faut être dur. Non, nous, on privilégie en termes de recrutement le coté commercial. On veut que nos exploitants ne se laissent pas faire parce qu'il faut savoir dire non, aussi mais c'est la main de fer dans le gant de velours. On ne veut pas non plus des mecs qui tapent du point sur la table et.... même si ça l'exigerait vis-à-vis de certains conducteurs voire clients. Je crois qu'il faut savoir osciller entre souplesse et fermeté.

Matériau 65 : le DE, sur les qualités d'un bon exploitant, et les conséquences sur la relation client.

Nous retrouvons ici l'idée développée en introduction générale, selon laquelle les individus dont le travail contient un fort degré d'interdépendance, impliquant une forte nécessité de coopération, se doivent dans leurs « *styles langagiers* » (qu'il faut comprendre comme des modes de communication orale) de ne pas se placer dans une position de pure coopération risquant de perdre de vue leurs propres impératifs, leurs propres intérêts [HARDY, C., et al., 2005]. La position inverse n'est pas non plus souhaitée, car elle perd le gain possible de la coopération dans sa capacité à faire accepter par exemple pour les chauffeurs des modifications d'itinéraire susceptibles de les faire rentrer un jour plus tard, ou pour les clients lorsqu'il s'agit de ne pas livrer un magasin pour cause de chauffeur tombé malade. Le changement de politique de recrutement relaté par ce directeur d'exploitation concernant son

entreprise et les propos de l'exploitation du matériau 63 (concernant ses difficultés à se comporter selon les impératifs du métier) illustre clairement le discours sur l'évolution du secteur et la modernisation nécessaires des modes de gestion. Le passage à une gestion par les compétences envisagées par le DRH du groupe, s'inscrit dans cette perspective.

> Aujourd'hui, au niveau du groupe, j'ai surtout des autodidactes. Demain, il me faut des gens qui soient source de propositions. Des gens qui savent parler à des clients, mais attention, sans tomber dans « *le client est toujours le roi* ». Non, non. Sinon, on s'en sort pas.

Matériau 66 : Le DRH, sur les besoins futurs

Le prolongement de ce chapitre revient sur la constitution de l'équipe exploitation des TG. Cependant, si les caractéristiques des individus sont centrales pour la réalisation du travail d'exploitant, d'autres éléments relevant du domaine de l'organisation du travail ont des conséquences directes sur le fonctionnement du groupe exploitation : le choix des exploitants, l'organisation des horaires…

2.3. Constitution et organisation des équipes d'exploitation

2.3.1. La constitution des équipes d'exploitation

Chez les TG, on trouve d'un coté des personnes occupant les postes à responsabilités, tels le Responsable Qualité, le Responsable Exploitation, les Responsables National et Export ou encore le Directeur Exploitation et le Formateur, qui sont issus du milieu du transport. Tous ont commencé conducteurs avant d'évoluer vers des postes plus administratifs en passant à l'exploitation, sauf l'ancien Responsable Qualité, qui après une formation dans le bâtiment a longtemps travaillé à la qualité au sein de l'entreprise de vente par correspondance CAMIF, reconnue dans le milieu pour la rigueur de ses procédures. Il sera licencié en 2004 car trop procédurier. De l'autre coté, on trouve les exploitants et leurs assistants, principalement issus d'une formation bac+2 dans le transport de type IUT ou BTS. Eux n'ont jamais « roulé ». Ils ont été embauchés ces dernières années dès leur sortie de formation scolaire puis formés aux processus d'exploitation Girard. Ces embauches sont intervenues afin de remplacer les anciens exploitants, plus âgés et souvent d'anciens chauffeurs, dépassés par les nouvelles exigences du métier tant du point vue des compétences techniques que comportementales. Le Directeur Exploitation d'alors explique :

> Il s'est trouvé qu'avec l'arrivée de l'informatique et l'évolution de notre métier, ils se sont retrouvés un peu perdus et pour un certain nombre d'entre eux ils ont décidé soit de reprendre la route, soit de partir. Alors, on a passé des annonces. Et tous les gens qui

> ont appelé, c'était des jeunes diplômés. Bizarrement, on n'a eu personne qui a appelé avec une certaine expérience de l'exploitation.

Matériau 67 : le Directeur d'Exploitation de l'époque, Transport Girard, propos recueillis en 2003, sur l'ancienne exploitation

Ceci pourrait amener à penser que si aujourd'hui les exploitants ainsi que leurs assistants sont tous des diplômés d'IUT ou de BTS spécialisés dans le transport, constitue une pure coïncidence. Toutefois, le discours du Responsable Exploitation qui a également vécu la transition, va dans un autre sens, un sens qui est bien celui d'une homogénéisation réfléchie des qualifications permettant d'accéder à la modernité du monde du transport :

> En transport, [on prend] essentiellement des gens de l'ISLT à Montaigu ou des organismes de formation de Nantes ou de Poitiers. C'est un minimum aujourd'hui pour intégrer la société, BAC+2 en spécificité transport. Parce que le métier n'est plus celui d'hier, il y a aujourd'hui des compétences qui font qu'on travaille plus aujourd'hui comme hier.

Matériau 68 : le DE des TG, sur les qualifications requises à l'embauche

On comprend que le niveau de qualification des opérateurs (exploitants et assistants) est bel et bien pensé. Il constitue à ce titre un véritable outil de management. Cette formation ne leur confère toutefois pas *de facto* une pleine autonomie. Ils sont certes « *suffisamment motivés et mentalement prédisposés à l'exercice de leur travail* » [MINTZBERG, H., 1986, p.238-239, cité par , NIZET, J. et PICHAULT, F., 1995] mais ne sont pas nécessairement compétents comme aiment à le rappeler les différents responsables des TG.

> Bon ça fait pas tout, parce que l'on a aujourd'hui vraiment la spécialisation transport de meubles qu'on n'apprend pas du tout à l'école puisque la méthode d'exploitation est très spécifique, notamment avec l'organisation hebdomadaire et le relationnel avec les clients.

Matériau 69 : le responsable d'exploitation en 2003, aujourd'hui directeur d'exploitation, sur la spécialisation des processus d'exploitation

A l'image de ce qu'a pu étudier BAREL [2001] dans son analyse de la constitution des équipes de travail dans la grande distribution, ce choix de ne recruter que des individus à bac+2 s'inscrit dans une logique d'homogénéisation pas tant des qualifications que des représentations communes et partagées des logiques de fonctionnement entre les acteurs du collectif. Un nouvel exploitant qui est arrivé au National dans les premiers mois de l'année 2006 constitue un bon exemple. Alors que généralement, tout nouvel arrivant apporte avec lui son lot d'interrogations, de tensions possibles liées à des changements de mode fonctionnement ensemble, dans ce cas, cela ne semble pas se produire :

> ***Le fait d'avoir quelqu'un de nouveau dans ce groupe que vous constituez, ça change quelque chose?***
> Non, non. On essaie de l'intégrer, on essaie de faire notre maximum, pour qu'il se sente bien à l'intérieur du groupe. Bon, en plus ce qu'il y a de bien, c'est qu'il est à peu près de notre âge aussi. Et il était là en plus avant (comme stagiaire au service export), donc il connaît un peu la maison. Si tu veux, il est pas nouveau-nouveau, parce qu'on a eu le temps de le connaître un petit peu au service export. En plus, il sort de la même école que moi.

Matériau 70 : Un exploitant, sur le nouvel exploitant

Tout nouvel arrivant apporte avec lui le risque de scission de la cohésion pouvant exister au sein d'un collectif de travail. On comprend dans les mots de cet exploitant que le parcours scolaire de l'individu lui donne un caractère rassurant quant à ses capacités à intégrer le collectif exploitation du National chez les TG. De plus, le fait d'appartenir à la même génération semble faciliter le contact au sein de ce groupe essentiellement constitué de personnes d'une trentaine d'années. On assiste ici à une forme d'homogénéisation des systèmes de valeurs des individus par le recrutement de personnels opérationnels possédant des profils relativement homogènes. Ce point relatif à la capacité des individus à s'intégrer dans un collectif, pose la question de l'accord des personnalités, acquise de longue date dans les recherches sur les personnels d'encadrement [CADIN, L., et al., 1997], mais qui semble avoir fait l'objet de peu d'études concernant la constitution des équipes de travail non cadre et le personnel opérationnel. Il apparaît donc possible d'élargir cet élément aux collectifs constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles. Il s'agirait alors de travailler à un niveau interentreprises sur l'harmonisation des personnalités, d'individus aux trajectoires potentiellement différentes et impliqués dans des cultures organisationnelles différentes. Il s'agit finalement de faire du développement de l'interconnaissance de ces individus amenés à travailler ensemble, comme de leurs organisations, un véritable objet de gestion.

Un autre bénéfice de posséder des jeunes diplômés est de permettre la réalisation d'études visant à gagner en productivité, à diminuer les coûts de livraison en optimisant l'utilisation des moyens de réalisation du service. Ainsi, le service exploitation national d'une antenne du réseau TEM, la société Fret Line, a été implanté au sein même de la salle d'exploitation nationale des Transports Girard. C'est un des jeunes diplômés, recruté au début des années 2000 qui s'est vu confié cette mission. La mission consistait à proposer des solutions de massification des flux de transport sur le régional de manière à optimiser l'utilisation des véhicules et ainsi réduire le nombre de tournées. Le directeur d'exploitation des Transports Thoinard reconnaît de manière très objective qu'une telle compétence d'expertise manque dans son groupe exploitation :

> Quand je vois des gens qui connaissent toutes les ficelles pointues du truc, je me dis à nous tous, ici, il nous manque ça. Si je devais recruter aujourd'hui, je prendrais un mec avec un BTS transport. Un vrai technicien du transport, mais par contre il faut pas qu'il amène que sa cuisine à lui sans s'occuper des autres... parce que t'as vite fait de renverser une maison aussi.

Matériau 71 : Le DE des TT, sur l'intérêt des jeunes diplomés transport

Si les compétences techniques sont essentielles, pour autant il ne faut pas qu'elles viennent briser une harmonie existante en mettant de côté les gens en poste, expérimentés mais à qui il peut manquer les connaissances spécifiques liées à la complexification des dossiers de transport depuis les années 90 à laquelle seules les formations initiales, continues ou professionnelles peuvent répondre. Dans le cas de formation initiale, le diplôme ne doit pas briser la dynamique collective du groupe exploitation composé chez les TT d'anciens manutentionnaires de quai, d'agent de saisie et de chauffeur. Chez les TT, le groupe exploitation n'a quasiment pas évolué depuis quinze ans. Les mêmes personnes sont là. Seul, un exploitant des TG est venu intégrer l'équipe, et rares sont les formations liées à l'évolution du métier de transporteur qui sont dispensées aux exploitants. Les propos du DE posent à ce sujet une question essentielle, celle de la capacité des individus à intégrer les éléments d'une formation.

> La législation du transport : nos gars là, mais j'en suis responsable, j'aurais dû les former. Ils savent pas trop 12h de service 12 heures de conduite.... Ca ils devraient le savoir à 100% pour dire à un gars où c'est que tu en es ? Est-ce que tu as fait ta coupure cette nuit ? T'as bien fait tes 4,5 h de conduite ? T'as pas dépassé? Pour l'instant, je le chapote tout seul moi ça. Éric (le Responsable d'Exploitation) le connaît mais pas vraiment les exploitants.... ils ne savent pas du tout ça. Mais bon alors, après, est-ce qu'on ne va pas aller au dessus de leurs moyens ? Est-ce que ce n'est pas les mettre en difficulté finalement....

Matériau 72 : le DE des TT, sur la question de la formation de ses exploitants

Construire un groupe exploitation n'est pas neutre quant aux dynamiques coopératives qui peuvent se créer dans l'*intra* ou l'*inter*-organisationnelles dans la relation, le suivi et l'engagement individuel vis-à-vis du client.

Revenons sur la constitution de l'équipe d'exploitant et plus précisément sur l'intégration de la personne stigmatisée dont il a été question précédemment. Le choix qui a été fait de mettre cette personne au service exploitation relève davantage de la contrainte que d'un véritable choix. En effet, deux personnes sont revenues après des absences de plusieurs mois. Leur poste ayant était pourvu durant ce temps, il s'agissait de leur retrouver une place dans

l'entreprise. A ce moment, l'un des exploitants venait de partir pour les Transports Thoinard à quelques dizaines de kilomètres pour convenances personnelles. Ces deux personnes ont demandé à revenir à temps partiel. L'une des deux a remplacé l'exploitant partant et l'autre s'est vue attribuée différentes tâches allégeant la charge (essentiellement) administrative des exploitants. Si leur retour a permis un réel apport d'heures à un moment où les membres du National dépassaient chaque semaine leurs 35h, la réalisation des différentes tâches hebdomadaires pose toutefois problème. Le directeur d'exploitation explique :

> Là, on a la création de tournées qui est faite par une personne et puis XXX arrive en cours de route et va prendre le relais. Et ça, c'est pas évident. Il me semble qu'il y a une perte de temps et nécessairement de qualité dans le travail. Aujourd'hui, comment gérer du 35 heures, du mi-temps, du ¾ temps….. On va dire on s'adapte quoi !

Matériau 73 : le DE des TG, sur la consitution de son équipe d'exploitation National

Les tâches liées au poste d'exploitant se trouvent scindées entre deux individus. L'organisation des tournées de livraison est réalisée par le Responsable National durant le week-end et le lundi matin de bonne heure. Tous les exploitants arrivent à 6h le lundi matin afin d'organiser leurs tournées. À partir de 8h, les véhicules commencent à être chargés. La personne à temps partiel commence à 9h. Quand elle arrive, elle doit s'occuper du suivi de chargement, puis du suivi de tournées et de rechargements les jours suivants. Bien évidemment, le fait de ne pas organiser soi-même « *ses* » tournées n'est pas sans conséquence sur son travail (« *il y a une perte de temps et nécessairement de qualité dans le travail* ») et sur sa stigmatisation au sein de l'équipe. Pour le DE :

> Le problème, c'est qu'au lieu d'avoir un mi-temps et un 3/4 temps, je préférerais avoir un seul plein temps, quoi…. Alors, ok, mais il y a une limite au système. Tu vois, on est mercredi, formation plus récup, ils sont que deux à l'exploitation (sur 7 au total !)

Matériau 74 : le DE, sur les contraintes horaires de membres du collectif exploitation

L'impossibilité d'organiser son service selon ses aspirations et le caractère subi de la situation imposent de rester vigilant quant aux réactions des autres membres du groupe national.

> (un peu énervé) Faut pas laisser de peaux de bananes quoi ! Faut pas laisser de peaux de bananes ! Si la personne est consciencieuse bon, ok, je dois partir à 17h mais je me débrouille quand même pour que le boulot soit fini. Mais bon, et c'est un peu le risque dans le système, si elle se décharge…. C'est un peu le risque par rapport je dirai au profil psychologique de la personne. On agira si il y a dérapage….. Mais en même temps c'est bourré d'ambiguïté parce que là, ça repose directement sur le professionnalisme et puis la bonne volonté de chacun.

Matériau 75 : le RE de l'époque, dans les premiers jours qui suivirent la constitution du binôme.

On relève ici que la constitution des équipes de travail se doit d'être décentralisée. Harmoniser les personnalités, organiser l'espace et les temps de travail en lien avec les

impératifs du terrain implique une évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire de premier niveau à qui doit être finalement confié le rôle de véritable « *ingénieur social* » lui reconnaissant officiellement ce rôle de régulateur au sein des collectifs.

2.3.2. Profils des futures équipes exploitation

Avec la perspective de la mise en place d'un mode de gestion des compétences au niveau du groupe, l'accent est de plus en plus mis sur les qualités comportementales des individus en cohérence avec les perspectives d'une intensité communicationnelle croissante rendue nécessaire par les évolutions du secteur (chapitre 3).

De manière générale, la politique de recrutement du groupe pour les postes liés à l'exploitation (exploitant, responsable d'exploitation et assistante d'exploitation) tend vers une situation balancée entre deux types de trajectoires socioprofessionnelles, avec un recrutement de diplômés en transport, validant une certaine connaissance du monde du Transport Routier de Marchandises (TRM) et des techniques logistiques et financières, et des individus issus des métiers du transport (anciens chauffeurs, agents de quais) au fait des processus de travail liés aux métiers du meuble. Mais quel que soit le profil, les compétences sociales sont centrales. Le directeur des ressources humaines du groupe Girard expose sa politique :

> On commence à faire rentrer effectivement des jeunes. Moi, je suis intervenant, à l'ISTLI (Institut Sup. de Transport et de Logistique Industrielle) à Nantes, donc, je récupère des licences professionnelles. Au travers de mes interventions, je récupère quelques bons candidats, là je viens d'en faire venir un ici (chez les TG)..... Donc, on commence effectivement à être dans cette .... incorporation je dirais. Il faudra créer des équipes pluridisciplinaires avec effectivement des gens qui ont plus un profil autodidacte qui petit à petit pourront s'appuyer sur des jeunes qui sortent de cursus universitaires qui pourront les compléter dans certaines de leurs missions et de leurs fonctions. Mais dans tous les cas, il faut des gens à l'écoute, et qui soient forces de propositions.

Matériau 76 : Le DRH du Groupe Girard, sur l'évolution des profils de recrutements

Afin de faire évoluer les différents personnels des sociétés du groupe, des formations ont été proposées. Il s'agit de formations ayant pour but d'acquérir des compétences sociales liées à l'occupation d'un poste de travail, et favorisant l'homogénéisation des représentations opérationnelles des opérateurs à travers le développement de l'interconnaissance d'opérateurs maintenant membres du même groupe. Ainsi, des formations à la communication, au management et aux nouveaux outils électroniques ont été dispensées auprès des exploitants. Par ailleurs, la mise en place d'Harmony (le progiciel de gestion intégré du groupe) vise à

structurer et à *harmoniser* les pratiques et les processus de travail au sein des différentes sociétés du groupe.

> Harmony est l'un des outils qui doit permettre de fédérer les équipes et de les amener à travailler ensemble, mais il fallait d'abord en amont, avant de mettre en place Harmony, justement préparer les équipes à cela. C'est pour ça qu'en 2005, vous l'avez peut-être vu sur notre site Internet, j'ai élaboré un programme de formation vraiment très très important pour chacun des exploitants du groupe, dont la plupart sont sur chacun des sites, certains étaient chez DESTANDAU depuis 10 ans, d'autres chez CHRISTIN depuis 15 ans etc. etc. ..... Alors que depuis 5 ans Girard Groupe, s'est constitué et a absorbé chacune de ces unités, les responsables d'exploitation, les exploitants qui sont au cœur des boutiques, n'étaient jamais venus ici, aux Essarts et ne s'étaient pour la plupart jamais vu… jamais, jamais, jamais ... Donc en 2005, mon angle d'attaque a été, avant de lancer Harmony en 2006, de faire en sorte que chacun des exploitants viennent ici, et qu'ont mettent en place des séminaires TOP MANAGEMENT, ... au travers des enseignements spécifiques sur le management, les grandes vertus..... et c'est ce qu'ils ont tous dit à la fin de chacun des séminaires, c'était de découvrir le site, de s'imprégner d'une culture Groupe, de se connaître les uns les autres. […] Là, on a fait, un premier niveau qui consistait effectivement ce qu'on appelle du "TEAM BUILDING". Donc, maintenant, il faut laisser le temps maintenant de..... Faut laisser prendre tout ça.

Matériau 77 : le DRH du Groupe Girard, sur les outils et les formations participants à fédérer les équipes d'exploitation, mars 2006

La nécessité de faire converger les représentations et les processus de travail des différentes équipes d'exploitation des sociétés du groupe se traduit ici par la mise en place des outils de management porteur de tels mécanismes. L'implémentation d'HARMONY doit structurer les modes de fonctionnement des différentes sociétés et ainsi favoriser la coopération, en homogénéisant les pratiques, entre les membres des différentes équipes d'exploitation amenés à travailler ensemble du fait de la massification croissante des flux de livraisons. Parallèlement à cet outil, les formations mises en place à son arrivée en 2003 par le DRH du groupe visent à construire et à favoriser le développement d'une culture commune entre les exploitants. Intéressés par l'organisation de ces journées de formation, nous avons été surpris de constater que les groupes de formations constitués des exploitants des différentes sociétés du groupe ne l'ont pas été de manière à « *connecter* » les individus en contacts réguliers dans leur travail, dans le but de favoriser l'interconnaissance. Si les retours rapportés dans les propos du DRH ont été confirmés dans nos entretiens avec les exploitants, cette déception est régulièrement revenue. Elle est exprimée par cet exploitant :

> C'est dommage, on ne nous a pas toujours mis avec les gens avec qui on travaille tous les jours. Ça aurait surement permis de discuter de petits détails de fonctionnement

Matériau 78 : un exploitant, sur les premières journées de formation au niveau groupe

Alors que ces formations étaient l'occasion de favoriser l'interconnaissance et l'ajustement des personnalités de chacun aux individus avec lesquels ils sont amenés à échanger, on ne peut que regretter que la constitution même des groupes de formation n'ait pas optimisé les gains de ces formations nécessairement coûteuses puisque impliquant de déplacer tous les exploitants des sociétés du groupe dispersées sur le territoire national au siège de l'entreprise.

2.4. Aménagement des horaires de travail

L'aménagement des horaires de travail constitue un élément fondamental de la division et de la coordination du travail et représente à ce titre un facteur central de la constitution d'un collectif et de sa compétence. LIVIAN [2005, p.130] distingue quatre types de facteurs ayant des effets directs sur l'aménagement du temps de travail (ATT) : une contrainte technico-économique lié au temps d'utilisation des machines ; un facteur commercial compte tenu des heures d'ouverture des clients ; des contraintes évidemment juridiques qui encadrent l'ATT ; et un facteur social dépendant des attitudes et revendication des individus. Durant ce travail d'enquête, il a souvent été rapporté la difficulté pour les dirigeants d'adapter au mieux les temps de travail de leurs employés au regard des différentes contraintes exposées précédemment. Si le temps de travail des chauffeurs a constitué l'un des bouleversements du contrat de progrès, le passage aux 35 heures est également venu complexifier ce travail d'organisation. L'analyse est ici centrée sur la population sédentaire et plus précisément sur l'aménagement des temps de travail des exploitants. Le passage aux 35 heures au début des années 2000 a obligé chaque exploitant à étendre ses connaissances aux zones de ses collègues. En effet, chaque exploitant est au moins absent une demi-journée par semaine afin de ne pas dépasser les 35 heures hebdomadaires. L'absence de son binôme implique de prendre les appels téléphoniques qui lui sont destinés. L'exploitant qui, de par la division du territoire en zones, est habituellement en relation avec les mêmes chauffeurs et clients, doit alors prendre en charge ceux de son collègue absent entraînant un manque de temps évident. Une telle situation ne peut être sans conséquence sur le travail de l'exploitant concerné :

> La semaine dernière, je remplaçais Manu, il y avait deux ou trois camions qui rentraient à vide, j'aurai pas été tout seul sur ma région, Manu aurait été là, j'aurai peut-être cherché du fret. Là, par manque de temps, j'ai rien cherché. On a peut-être perdu 1500€.

Matériau 79 : un exploitant, sur les difficultés liées à l'absence d'un exploitant lors des rechargements

Ainsi, le surcroît d'activité a empêché l'exploitant d'optimiser ses rechargements en ayant recours au fret. Au-delà du manque de temps, ce sont également toutes ces connaissances

toujours difficiles à transmettre qui manqueront à l'exploitant pour prendre des décisions et échanger sur des situations et des dossiers précis :

> Je pense que quand un dossier est suivi de A à Z par la même personne ..... Déjà la personne en face de nous, beh elle est habituée à avoir toujours la même personne, puis je pense qu'un dossier suivi de A à Z, c'est beaucoup plus simple pour tout le monde. Parce qu'on oublie toujours de noter quelques informations dans l'ordinateur qu'on a dans la tête et qu'on se rappelle. Parce que si chacun devait suivre les infos de tout le monde. On s'en sortirait pas !

Matériau 80 : un exploitant, sur ce qui est propre à l'individuel

Le stock d'information que permet l'utilisation de l'informatique ne peut alors pas remplacer les modes de fonctionnement que chaque exploitant a développé avec ses chauffeurs, ses fabricants et ses destinataires et qui ne peuvent faire l'objet d'une standardisation informatique. Une autre exploitante prolonge cette idée et introduit le recours hiérarchique et l'appel à l'équipe de travail comme source d'action pour résoudre les situations sensibles :

> Le mercredi par contre je délègue à JM parce que je suis en récup .... La difficulté, c'est quand c'est quelque chose de pointu, admettons si JM a vu quelque chose avec le client qu'il ne m'a pas rapporté, il faut que je fasse attention à ne pas faire de bêtises. Pas dire "*tiens vous serez livrés tant*" alors que JM a peut-être vu autre chose..... mais bon sur une livraison ordinaire, on va voir ECHO.LOG et on a la date alors... et au pire on appelle le chauffeur, mais sur un dossier sensible ou s'il y a un refus ou un manquant, quelque chose à récupérer et que JM est au courant et que j'ai pas eu l'info, là, c'est vrai que c'est plus dur quoi. Souvent, c'est vrai qu'on va voir Éric (le responsable exploitation) parce qu'on sait qu'Éric est au courant..... mais le principe entre nous c'est d'en parler avec ceux autour : "*je suis pas là cet après-midi, mais il y a ça et ça*".

Matériau 81 : un exploitant des TT, sur l'absence d'un membre de l'exploitation

On notera que l'informatique (Harmony et Echo.log) joue un rôle de mémoire collective formelle concentrant les événements passés ayant participé à la construction de relations spécifiques avec tel ou tel client et qui font que l'absence de la personne concernée aura une incidence directe sur la qualité de l'interaction. C'est bien l'objectif du développement du progiciel de transport que de développer la complète substituabilité des individus en centralisant les informations de chaque livraison, de chaque colis. Pour autant « *il n'y a pas tout* » comme le dit un exploitant. Il manque toutes les petites choses qu'on a dans la tête, le vécu de la relation notamment. Qu'est-ce que je connais de ce client, de son produit, de son organisation, et plus particulièrement de cet interlocuteur-là avec qui je dois m'ajuster ?

> C'est la charge de travail qu'est 2 fois plus lourdes..... donc deux fois plus de boulot, deux fois plus d'appels..... Et puis surtout on ne connaît pas très bien la région comme l'exploitant peut la connaître quoi. Si tu veux moi je connais la région à Manu pratiquement bien, mais par rapport à lui je ne connais pas du tout. Pour moi, si tu veux je connais le minimum de ce qui m'est nécessaire quand il faut que je le remplace quoi, mais sinon je ne connais pas dans les moindres détails. […] C'est vraiment plus au niveau des rechargements, par exemple tel client est fermé l'après-midi, et tel autre est

> ouvert qu'à 10h le matin.....c'est plus un problème d'horaires d'ouverture, lié au fabricant..... Et tout, bon à force on arrive à le savoir..... Et du coup, tu as moins le temps de répondre au client. Tu passes moins de temps avec eux.

Matériau 82: un exploitant, à propos de l'absence d'un collègue

Reprenons le cas de l'exploitant stigmatisé qui n'ayant pas suivi de formation purement transport voit sa reconnaissance au sein du groupe remise en cause. Cette personne est revenue après une absence de plusieurs mois en demandant un temps partiel que la société lui a accordé. Son retour a coïncidé avec le départ d'un des exploitants en place qui travaillait à temps plein vers une autre société du groupe. Le temps partiel de l'exploitant dont il est question est constitué d'une journée libre en milieu de semaine, le mercredi. N'ayant naturellement pas le temps en 28 heures de réaliser le même volume de travail que ses collègues en 35 heures, le responsable national organise le samedi les tournées de livraison de la semaine à venir de cet exploitant. À son arrivée le lundi matin, les tournées sont prêtes sur le papier (les bons de livraison sont classés par ordre de livraison), il s'agit alors de veiller au bon chargement des colis dans les véhicules.

> Moi, je sais que le fait de ne pas être là le mercredi génère forcément des difficultés. Donc moi, ce que je fais pas le mercredi forcément revient le jeudi..... Donc c'est une journée concentrée pour moi. Disons que ce que j'essaie de faire maintenant, moi, c'est déjà que le mardi après midi, j'essaie d'anticiper sur les éventuelles informations que je suis censé donner au conducteur et à mes clients le mercredi, parce que je ne suis pas là, pour que mon collègue, qui prend la partie binôme avec moi, beh qu'il ait un minimum de tâches quoi. Mais le mardi on n'a pas forcément toutes les informations pour pouvoir le faire.....

Matériau 83 : un exploitant, à propos de son absence en milieu de semaine

Le mercredi est un jour particulier. Les camions sont partis en livraison le lundi et le mardi. Certains chauffeurs sont alors libres mais sans consigne à suivre/

> XXX sur sa région, parce qu'il n'est pas là le mercredi, c'est un peu juste le mercredi au niveau du Nord et de l'Est, parce qu'il a des chauffeurs qui sont vides, et nous (les autres exploitants présents mais pas le responsable de la zone) on ne sait pas forcément ce qu'il y a à faire. Et le suivi des clients, il n'y avait pas un taux de service assez satisfaisant. Parce qu'il n'est pas tout le temps là pour répondre, organiser sa zone.

Matériau 84 : un exploitant, à propos de l'organisation du temps de travail d'un exploitant

L'architecture de la salle de production de la prestation logistique constitue une réponse possible à la transmission des informations et des connaissances au sein de l'équipe d'exploitation ainsi qu'à la dynamique de construction de la compétence collective. L'aménagement de l'espace guide en effet les comportements des individus vers des modes spécifiques d'action.

2.5. Architecture de la salle de travail et rôle de la carte de France

L'espace de travail est certainement un outil de management à part entière véhiculant des messages et des valeurs à ceux qui l'habitent quant aux comportements individuels et collectifs qui peuvent être attendus d'eux. L'aménagement traditionnel taylorien des bâtiments industriels constitue à ce titre un exemple criant avec l'espace morcelé au sein duquel chacun travaille de manière isolée, sans communication. Comme le souligne LIVIAN [2005, p.140] « *l'espace de travail taylorien est conçu en cohérence avec les principes d'organisation qui président à la division du travail : des postes individuels, un rythme imposé, un équipement et un arrangement spatial conçu en dehors de l'atelier, peu de lieux de communication* ». Dans la salle d'exploitation, l'espace est également conçu en cohérence avec les principes d'organisation nécessaires au travail au sein de la salle d'exploitation. Toutefois, à l'inverse de l'organisation scientifique du travail, l'architecture de l'espace de production indique le rôle central tenu par la communication dans les processus d'ajustement. La proximité des exploitants, des assistantes, et du responsable du national, l'absence de cloison, la banalisation de la position de la hiérarchie permettent une communication directe entre les acteurs entre deux coups de téléphone, par des signes, ou même uniquement en montrant un document. La réaction est souvent directe, laissant apparaître un véritable langage au-delà des mots, porteur des façons de dire, de vivre et de travailler ensemble qui sont l'expression de l'ajustement de registres locaux et des modes relationnels propres à chaque participant. Ces éléments favorisent la résolution collective de situations à l'origine individuelles :

> Dans la salle, si on a des petits soucis, on en parle toujours dans le bureau. On est tous tout le temps tous présents dans le bureau et on a tous deux oreilles. On entend tous les mêmes choses, en même temps et on connaît les problèmes des autres.
>
> ***Et ça aide?***
> Énormément. Parce que si un de tes collègues voit que tu es en difficulté sur un dossier, et bien ils sont là pour te donner un conseil. Y en a un qui vient te proposer sa vision, et un autre la sienne etc. Il y a toujours-c'est pas chacun sa galère, c'est pas chacun sa misère. Alors MICHEL (le responsable d'exploitation) et beaucoup là aussi pour ce genre de trucs. Il est beaucoup à l'écoute de tout le monde. Il écoute un peu toutes les conversations.

Matériau 85 : une exploitante, sur l'importance de l'architecture de la salle d'exploitation

On l'aura compris, l'aménagement de l'espace de production incite à l'échange d'informations et de connaissances relatives aux situations de chacun, et permet de construire un agir ensemble, basé sur la mise en commun des problèmes productifs de chacun plutôt que

sur une séparation taylorienne des tâches et des responsabilités. Les entretiens réalisés chez les Meubles Gautier, l'un des clients du Groupe Girard vont dans le même sens et illustre ce point :

> **Marie-Claude** (la responsable du service) : Le fait d'être tous ensemble, ça permet de se tenir au courant de ce qui se passe dans le service...
> **Michèle** : c'est bon pour la motivation.
> **Marie-Claude** : ... Alors que si elles étaient chacune dans leur bureau, ça serait totalement différent. […] On avait décidé pendant un moment de faire des cloisons de séparation... Parce que, c'est vrai, que pour le téléphone quand tout le monde parle... Il faut être habitué... Vous n'êtes pas allé à la direction des ventes France (il s'agit du service en charge des relations avec les consommateurs finaux français des produits) ?
> **Moi** : non.
> **Michèle** : chez elles, il y a moins de polyvalence il me semble. Elles ont des trucs bien spécifiques à faire.
> **Marie-Claude** : et puis, elles font moins de choses. Il y en a une qui enregistre les commandes, l'autre qui répond au téléphone et qui fait les livraisons. C'est beaucoup plus cloisonné. Alors que nous, la personne qui a une zone, elle est en charge de tout. De la commande de A à Z. Moi je trouve notre système très bien.... Eux (à la direction des ventes), ne pourraient absolument pas le faire. Parce ce que c'est dans une autre envergure, parce ce qu'avec 600 appels par jour... Mais nous comme ça, la personne elle sait de quoi elle parle. Si elle reçoit la commande, si on lui demande de faire modifier une commande, elle sait de quoi elle parle. Alors que si, il y avait une personne qui enregistrait les commandes... Ça serait différent. Ça serait moins efficace, je pense.
> **Michèle**: un qui enregistre la commande, l'autre qui répond au téléphone, l'autre la facturation... Non, mais c'est vrai qu'on serait moins efficace.
> **Marie-Claude**: la personne est vraiment responsable de son travail. Elle est autonome … et polyvalente finalement. Alors que là-bas, le processus de la commande est le même, à quelques différences près. Les gens sont plus facilement remplaçables.

Matériau 86 : entretien avec deux correspondantes du service export d'un fabricant de meubles, sur l'importance de l'architecture de leur salle de travail et la différence avec un autre service de la société

Les propos de ces deux opératrices d'un industriel du meuble indiquent les différences de fonctionnement qu'implique l'aménagement de la salle de travail sous forme de plateau de travail. Ainsi au service export dans lequel elles travaillent, chacun peut (et doit) être au courant de ce qui se passe dans la salle, ce qui favorise la polyvalence, l'autonomie et la responsabilité de chacun des membres de l'équipe export. Au service de la direction des ventes, le nombre d'employés est bien plus important. Le travail diffère également. Davantage en contact avec les clients finaux, les salariés de ce service ne sont pas amenés à développer de compétences collectives. Chacun s'occupe de ses appels, indépendamment des autres. La division du travail est telle qu'elle n'implique que peu d'activités de coordination avec ses collègues.

* * * * *

Si la question de l'agencement des architectures productives permet une première approche du guidage des comportements au sein des collectifs intra-organisationnels, ces

comportements coopératifs sont également le plus souvent soutenus et nourris par des objets divers tels que la carte de France dans la conversation étudiée dans cette section.

La carte de France : un support de la dynamique conversationnelle

On attribue traditionnellement aux outils de gestion un rôle de conformation des comportements individuels. Pour MOISDON [1997, p.22], ce rôle tend a évoluer depuis quelques années. Cet auteur leur confère trois fonctions qui résultent des usages et des significations locales résultant de leurs usages : *outils d'accompagnement de la mutation*, ils servent de support à la construction progressive de représentation partagée, à partir de laquelle se structurent les discussions et les débats contradictoires pilotant le changement organisationnel ; *outils d'exploration du nouveau*, ils permettent d'explorer et d'enquêter sur une nouvelle réalité et ainsi de recomposer des savoirs sur la réalisation du travail ; et enfin, *outils d'investigation du fonctionnement de l'organisation*, ils révèlent les déterminants essentiels de l'organisation et aident les concepteurs et les utilisateurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution. Chez les Transports Girard et Christin, une carte de France, fixée sur roulettes est postée au sein de la salle d'exploitation. Elle contient toutes les informations des tournées de livraison et des rechargements de la semaine : les itinéraires, les fabricants, les destinataires, les chauffeurs concernés avec les références des tracteurs et des remorques. Cette carte joue ce rôle d'investigation de l'organisation, de support à l'activité communicationnelle des individus. Un exploitant des TG explique :

> J'y suis (devant la carte de France) avec Stéphane et Loïc, voire Claude, parce que sur la carte on a l'ensemble de nos véhicules. On voit à peu près où ils sont ; et si on est tous là et par exemple Loïc dit « *tiens, celui-là il ne pourrait pas aller recharger là ?* ». Et si c'est un chauffeur qui est sur ma région, moi je dis par exemple : « *beh, nan, il a autre chose à faire* »,..... C'est pour ça qu'il faut être là à tous pour..... le but c'est d'arriver à dégager un chauffeur en étant tous là. « *Tiens, beh celui là j'ai pas compté sur lui* ». Stéphane : « *moi non plus* ». Donc là, on essaie de rechercher des ..... On propose tous des solutions, et si personnes ne la contredit, beh, ça y est, on a trouvé la solution ! Ouais, c'est plus ..... un travail collectif, parce que on est tous ensemble pour essayer de trouver la solution, en énumérant tous nos chauffeurs pour essayer d'en trouver un. Par exemple, moi je n'ai pas besoin, Stéphane n'a pas besoin, Manu a pas besoin pour recharger..... et ça peut être pareil au niveau des livraisons.

Matériau 87 : un exploitant des TG, sur le rôle de la carte de France dans les rechargements

Chez les TC, l'utilisation est sensiblement la même :

À quel(s) moment(s) vous allez devant la carte de France ?

Alors moi, je vais tracer mes tournées en fin de matinée lorsque j'ai fait toutes mes tournées.

À quoi ça sert?

À moi, ça me sert le lundi matin quand j'arrive et que Laurent (son binôme) qui part après moi le samedi, lui est obligé d'attendre que tout le monde ait terminé pour pouvoir faire sa région. Donc moi quand j'arrive, je vois les chauffeurs où ils vont, et je sais quelles tournées ils ont. Comme ça, si j'ai un client qui m'appelle qu'est à Avignon et qui veut savoir quand il va être livré, et bien par rapport au chauffeur qui est sur la carte je sais à quel moment il sera livré. Parce que le prévisionnel (sur Echo.log) n'est fait qu'une fois qu'on a fini les tournées et que les colis sont chargés.

Matériau 88 : Un exploitant des TC, sur le rôle de la carte de France

Cette carte est amenée à évoluer au gré des ajustements effectués par les exploitants de manière à ce que chacun puisse connaître l'état, en temps réel, des véhicules. Une non mise à jour des décisions prises se verra sanctionner par des remontrances : « *comment veux-tu que je sache qui fait quoi et qui fait pas quoi si tu ne l'indiques pas sur la carte* » (le responsable de la ramasse locale).

Loin de constituer un outil de contrôle imposant à tout exploitant de révéler ses décisions et l'état d'avancement de ses tournées, la carte de France fonctionne davantage comme un outil appelant à la coopération et à l'entraide [DAVID, A., 1998]. Il est possible de rapprocher cet outil de la feuille de soins composée de documents écrits et constituant le profil du patient dans l'hôpital étudiée par GROSJEAN et LACOSTE [1999]. Les documents examinés par ces deux auteurs contiennent les indications sur l'état de santé ainsi que les notes et les commentaires sur l'évolution du patient, son état psychologique, etc. Ce document (la feuille de soins) constitue pour ces deux chercheurs une véritable production collective puisque docteurs, aides-soignantes, infirmière, anesthésiste participent tous à sa création. Elles nomment « *polygraphique* » un tel processus. La fiche de soins crée un discours/un texte sur le caractère interdépendant des actions de chacun. La carte de France fonctionne de la même manière. Tracer ses tournées, indiquer les noms des chauffeurs, les références des tracteurs, des semis et des remorques ou tout autre changement, construit et impose un discours sur la nécessité de coopérer entre responsables de zones traduisant un certain mode de fonctionnement du collectif.

Chez les Transports Thoinard, il n'y a pas de carte de France. Ou plutôt, elle n'est pas utilisée. Lors de notre présence dans les locaux des TT, nous avons demandé pourquoi personne n'utilisait cette carte. On nous a répondu que chacun connaissait ses tournées et qu'au besoin ils avaient tous un atlas personnel pour vérifier une localisation ou un itinéraire. Certains nous ont même répondu « *ouais, c'est marrant chez Girard quand j'y suis allé, ils avaient tout écrit*

sur leur carte au milieu de la pièce. Ils travaillent à l'ancienne ! ». Chez les TT, les tournées sont relativement stabilisées, voire figées, depuis longtemps, comme le précise cet exploitant :

> Je pense que déjà Thoinard, à la base, avant qu'ils soient intégrés dans le groupe Girard, ils avaient des ..... Ils avaient une route tracée et à partir de cette route, c'était comme ça. Si un client voulait passer à côté de cette route c'était non! Il était remis en place, c'était non ! Ça, c'est Thoinard. Je pense que la politique reste la même aujourd'hui. Tandis que Girard, quand un client demande ça, beh on lui accorde un petit peu, donc après on lui accorde un peu plus..... Donc, on a beaucoup plus de difficulté, nous, à gérer nos clients que Thoinard. Maintenant c'est juste un point de vue.

Matériau 89 : un exploitant, sur le fonctionnement Thoinard

L'outil, s'il permet et favorise la dynamique communicationnelle, dépend alors beaucoup des contingences locales. Dans le cas des TT, les modes de fonctionnement sont construits depuis un certain temps. Les TT, premier transporteur historique de meubles d'ampleur nationale, ne semblent pas ou peu avoir réellement bénéficié de l'intégration au groupe Girard en termes de développement de nouvelles prestations logistiques. Sa proximité géographique et son fond de commerce historique, constitué pour beaucoup d'une clientèle identique à celle de la société mère, semble limiter l'entrée de nouveaux clients comparativement aux TG[71] et sa modernisation.

Au final, l'outil carte de France, s'il appelle autant au contrôle qu'à la coopération voire à l'absence de comportements spécifiques (la carte est ignorée par les membres des Transport Thoinard), c'est parce qu'il implique un mode d'usage spécifique qui est définit par le groupe. Plus que sa présence, c'est la manière dont les acteurs l'intègrent dans leur travail au quotidien qui constitue un signe de la compétence collective. L'usage de l'outil appelle alors tout nouveau membre à se comporter selon un texte dicté par le collectif.

2.6. L'importance du responsable intermédiaire dans la prise d'autonomie et l'implication des exploitants

Cette sous-section souligne le rôle central joué par l'encadrement de niveau intermédiaire dans le fonctionnement des processus qui viennent d'être décrits. Elle montre l'importance de la présence d'un « homme orchestre » au sein ou à la périphérie des collectifs de travail. Ce type d'acteur impulse l'activité discursive du groupe, sert de modèle aux plus jeunes et de

[71] Cet élément provient des discussions informelles avec les individus des sociétés de transport au sein desquelles nous avons enquêté.

partenaire-expert aux discussions pour les plus expérimentés. Sa présence constitue une condition au développement d'une compétence collective au sein des équipes de travail.

Chez Girard, l'exploitation nationale est jeune. Entre la fin des années 90 et le début des années 2000, la quasi-totalité des exploitants a été remplacée. Tous ceux embauchés sortaient d'une formation au moins équivalente à bac+2 Transport. Dans ces conditions, le rôle du responsable d'exploitation de l'époque a été important. Voici, comment il décrit sa manière, « *inductive* », de fonctionner :

> C'est un petit peu au feeling, il y a des exploitants qui vont vouloir se rassurer. Je crois que quel que soit le type de questions, je me dois de les amener à la solution. C'est éviter à tout prix de la leur donner. C'est ce que j'essaie de faire. On sort tout de même d'une période de formation, et les solutions il a fallu les donner très souvent. Maintenant, on arrive à une phase de stabilisation, à un certain professionnalisme de leur part. J'essaie de les amener vers la solution sans la leur donner directement. Le but étant de les amener, eux, à la solution, pour que sur le même problème ils évitent la prochaine fois de venir me voir. J'essaie de faire jouer leurs instincts..., leur professionnalisme..., leur logique pour trouver la meilleure solution. […] L'objectif, c'est de les amener à la solution : c'est de retourner la question est de lui dire « *tiens, toi qu'est-ce que tu en penses ?* ». Et là, on voit déjà leurs positions, si elles se rapprochent de la nôtre ou non.
>
> **Et si elles ne se rapprochent pas ?**
>
> Si elles se rapprochent pas, bon là, on argumente. (Il cherche ses mots) Je pense que la discussion est toujours ouverte, parce qu'il y a un petit peu de feeling aussi, l'affinité avec les clients. […] Il faut maintenir voir encourager un certain esprit collectif, mais il ne faut pas que cela dure deux heures non plus. Moi, quand ça devient trop long ça m'énerve.

Matériau 90 : le Responsable d'exploitation de l'époque passé Directeur d'exploitation, sur son rôle dans la formation des exploitants

Le manager intermédiaire est à la croisée du contrôle des comportements de ses subordonnées et de leur apprentissage de l'autonomie. Il s'agit alors de veiller à ce que les individus décident, agissent et se comportent en s'impliquant dans la dynamique coopérative et donc conversationnelle.

> J'attends d'eux qu'ils se mettent d'accord entre eux, sur des positions globales..... Il faut que les gens entre eux communiquent et prennent les initiatives qui leur permettent d'aboutir sur une solution. Il ne faut pas que ça soit directif avec quelqu'un qui..... mais en même temps, il faut quelqu'un qui ait du recul. Ça va consolider la solution qui sera prise. Mais à l'origine, il faut que les gens prennent des initiatives et puissent trouver des solutions entre eux. La solution ne doit pas toujours venir des responsables sinon..... c'est beaucoup plus intéressant et motivant pour eux.

Matériau 91 : le DE des TG, sur l'importance de la discussion dans la réalisation du travail en salle d'exploitation

L'accent est mis ici sur l'incidence positive de l'autonomie, de la responsabilisation sur l'intérêt que l'individu peut porter à la réalisation de son travail. Le déploiement de l'autonomie permettrait ainsi à l'individu d'accéder à la pleine réalisation de soi, de son potentiel et donc à un équilibre plus grand entre ses aspirations et ses réalisations qui sont sources de motivation très forte [ALEXANDRE-BAILLY, F., et al., 2003]. Au-delà de la « *philosophie* » de ce responsable, cet exploitant avance la nature même de son responsable comme référent professionnel :

> On a toujours des gens qui nous donnent un horizon, un objectif en termes de comportement et de manière de faire. Moi, Denis (le directeur d'exploitation), c'est quelqu'un que j'admire beaucoup, j'aimerais tendre vers ça dans mon évolution en tant qu'exploitant. La manière dont il nous a, nous les exploitants qui sommes jeunes encore, il nous a amenés à prendre des décisions tout seul, en discutant avec nos collègues exploitants, etc. c'est ça qui nous a boostés.

Matériau 92 : un exploitant, sur le rôle de son responsable hiérarchique directe

Le fonctionnement de la salle d'exploitation ne peut en effet être compris indépendamment de son animateur en chef : le directeur d'exploitation. C'est lui qui va diffuser une manière de se comporter, de discuter et de décider. C'est aussi lui qui pourra le mieux comprendre les difficultés ou les échecs d'un salarié et combiner au mieux les éléments de son équipe. Ainsi, la conversation sur l'organisation des enlèvements analysée en début de section, relève de la construction d'un cadre commun et structuré d'échanges misant sur la participation des individus aux processus conversationnels, à la discussion, portés par la personnalité même du responsable opérationnel des Transports Girard. Il n'en a pas été de même chez les Transports Christin.

Absence de responsables intermédiaires chez les Transports Christin

L'absence de responsable influençant par ses qualités, et ses façons d'être et de faire, et capable d'amener les membres de son équipe d'exploitation vers l'autonomie, la prise de décision individuelle et/ou collective, de s'ouvrir sur les clients, etc. peut expliquer le fait que l'on soit arrivé à une situation dans laquelle les transformations nécessaires à la survie d'une société n'ont pas eu lieu ou difficilement. Chez les TC, le rachat par le groupe Girard en 1999, constitue un bon exemple de l'importance des responsables intermédiaires dans la dynamique d'organisation. L'entreprise créée à la fin des années 60, était dirigée jusqu'à sa vente par son fondateur. Ce dernier menait son entreprise d'une main de fer, dans un système quasi féodal ou le chauffeur constituait la pièce maîtresse du système. Ce système ne pouvait que difficilement résister aux transformations du secteur du TRM développées dans le chapitre

précédent. La complexification du métier de transporteur était telle que cela nécessitait de moderniser le fonctionnement de la société patriarcale. Les trois années qui suivirent le rachat ne se passèrent pas sans heurts comme l'explique le PDG du Groupe :

> On a mis 5 ans à maîtriser Christin. ..... Je me suis planté sur les hommes. Sur le directeur ... j'ai licencié mon Beau Frère, c'était dur, mais je l'ai fait. Donc, le frère de ma femme.... qu'était dans le transport à l'époque à Lyon..... donc planté. Le deuxième planté ! Et là, on a trouvé le bon. Puis, j'ai fait des erreurs, de toute façon sur un rachat on fait des erreurs. Puis, les rachats, il y en a pas un pareil. C'est pareil, il n'y a pas de cas d'école. Chaque rachat est différent. […] Thoinard, dans le mois qui a suivi, ça roulait !! Parce que j'avais l'homme. C'est tout. Parce que j'avais gardé à l'époque M.T., qui était directeur chez Thoinard (actuellement DG du groupe).

Matériau 93 : PDG du Groupe Girard, sur les rachats

Au-delà du seul « *homme* », il apparaît davantage que ce soit la faiblesse de l'organisation et des structures autour du seul créateur, centralisant toutes les décisions de la société, qui ait posé problème chez les TC. À la différence des Transports Thoinard, reconnus pour la rigueur de leurs processus et de leur organisation, chez les TC, la politique commerciale inférieure au prix de marché ne permettait pas de compenser les coûts occasionnés par la réglementation du temps de conduite des chauffeurs et le passage aux 35 heures des sédentaires. De plus, une mauvaise négociation d'aménagement du temps de travail du quai, le manque de personnel à la direction et à des niveaux intermédiaires capable d'installer une réelle organisation et plus largement une quasi-absence d'organigramme ont fait que la situation de la société au bout de trois années s'était complètement dégradée. À son arrivée dans l'entreprise, le directeur général actuel a découvert une situation financière très lourde et s'est vite rendu compte au gré des discussions avec les différents membres de la société que l'entreprise n'était plus dirigée depuis la revente au Groupe Girard. Les rares décisions prises l'avaient été sur des visions de très court terme et aucune ne l'avait été dans la durée et la continuité. Le Directeur général actuel a découvert qu'il n'y avait aucune politique commerciale, pas d'outil de management social ou général. Personne ne tenait le rôle de leader de la société depuis le départ du fondateur de l'entreprise :

> Les patrons n'étaient pas à leur place. Il fallait tourner la page du paternalisme de Jean Christin. Il n'y avait pas de cadres, ni même de notion de cadre, de délégation, ... Les tarifs n'avaient pas été revus depuis des années. Le premier client, Roset, n'y croyait plus. Il n'y avait plus d'interlocuteur. […] Le problème des entreprises familiales, c'est que le patron s'approprie toutes les décisions et donc les gens ne s'approprient pas l'entreprise : la notion de responsable de service n'existe pas, des objectifs... la prise de conscience de son rôle dans l'entreprise.... la nécessité de prendre des décisions par soi même en confrontant ces idées aux autres .... que l'entreprise c'est eux.... individus et groupes.

Matériau 94 : le Directeur général des TC, sur son arrivée à la direction de l'entreprise

Le personnel de l'entreprise était dans une situation *d'anomie*, ils travaillaient dans une absence de normes ou d'une organisation stable de leur société. Une telle situation entraîne une perte de signification chez l'individu, une situation de désarroi que seule l'instauration de repères stables et rassurants peut faire sortir.

> On n'était plus très loin d'une forme de non-dialogue, de perte de confiance, de..... les gens étaient perdus. Il n'y avait pas de ligne directrice. Chacun faisait ce qu'il avait l'habitude de faire depuis des années.... il n'y avait pas de coordination. Chacun essayait de reproduire des schémas. L'entreprise n'était plus lisible. […] Les gens avait le sentiment de bien faire leur boulot, de se battre. Par contre, personne ne comprenait pourquoi on perdait de l'argent, pourquoi ils faisaient de la non qualité, pourquoi le taux de litiges avait explosé. Ça avait perdu du sens.

Matériau 95 : le DG des TC, sur la situation quasi anomique des employés des TC

La situation vécue par les TC fait écho à la proposition de GIORDANO et GIROUX [1998, p.149] selon laquelle « *le monologue serait […] réservé aux moments de changement plus dramatiques* » alors que le dialogue permettrait l'ouverture, le développement et l'amélioration continue des pratiques en permettant, une fois une organisation stable reconstruite, de retrouver dynamisme et échange. Les dirigeants successifs n'avaient jamais réussi à sortir du fonctionnement quasi féodal de la société TC, avec un patron tout puissant distribuant les ordres de travail, sans aucun partage ni aucune délégation de pouvoir. À son départ, personne au sein de la société n'était capable de servir de lien afin d'assurer la transition.

> Christin n'était pas une entreprise très tournée commercialement. Les clients, ils venaient naturellement. À partir du moment où on faisait bien le boulot et tout ça, ... JC (le fondateur), c'était pas un commerçant. C'était un homme de production, de terrain.... Quand je suis arrivé, les clients avaient perdu pied depuis un certain temps. Le client principal, 30% du CA, commençait déjà à s'inquiéter : les patrons se sont succédé sans réussir à trop rien faire. Pas de stabilité. L'entreprise commence à perdre de l'argent assez rapidement. Ils (les clients) avaient perdu confiance. Le personnel avait perdu confiance dans la direction […] personne n'était vraiment mûr pour être responsable, un manager quoi ! […] En plus, j'avais un numéro deux qui n'était pas à même de prendre le poste tel qu'on l'entendait, véritable n°2, capable de gérer tout l'opérationnel, les services, les animer, mettre en place des tableaux de bord et tout ça..... rien..... un manager quoi ! Capable de donner des objectifs, de les suivre, d'anticiper les congés, de remettre en cause éventuellement des accords 35h, et puis surtout proposer !

Matériau 96 : le DG des TC, "JC était un homme de production"

Compte tenu de la situation, le mode monologique de communication était nécessaire. La fonction Direction d'Exploitation a été scindée en deux. L'actuel DE a conservé ses attributions liées au bon fonctionnement opérationnel de la société. Tout l'aspect gestion des ressources humaines a été confié à une personne déjà présente lors du rachat mais cantonnée à de simples tâches administratives, et le DG a récupéré la casquette *d'animateur* de la fonction

direction d'exploitation en mettant en place des outils, des objectifs définissant les grandes lignes de ce que doit être un service exploitation moderne, rôle généralement dévolu au DE.

> J'ai mis YYY pour tout l'aspect RH, enfin au-delà de la GP. C'est pas l'administratif comme on peut le voir dans certaines boutiques où on se veut expert en droit social quoi. Là, c'était la marque aussi de mon autorité à travers elle. C'est elle mon n°2, en disant les hommes c'est le plus important dans une entreprise, YYY en a les compétences, elle les connaît, elle a l'autorité nécessaire pour ça. Dans l'esprit de XXX (le DE) ça a eu du mal à passer.... je l'ai mis dans l'organigramme, boom !! Ça a jeté un froid, forcément. Mais c'était ça où je le virai.

Matériau 97 : le DG des TC, sur le choix de son numéro 2

La dernière action du point vue de l'instauration d'une véritable hiérarchie au sein des TC fut d'embaucher un jeune diplômé logistique plutôt que transport.

> J'ai ensuite embauché Théo, pour ça aussi, parce que je voulais un responsable de plateforme, plutôt un logisticien, parce que je savais que dans nos métiers du meuble, on ne trouve jamais sur le terrain des mecs qui sont suffisamment (choisit ses mots) théoricien et structuré dans leur tête avec la formation pour gérer une plateforme quelle qu'elle soit.

Matériau 98 : le DG des TC, ses premières actions

Le choix de la logistique repose sur les possibilités de développement dans les années à venir d'une véritable plateforme logistique, réceptionnant les produits par semi-remorques voire par rails provenant d'Italie (important producteur de meubles) et plus largement d'Europe de l'Est et ensuite répartissant les volumes entre les sociétés du groupe en fonction des zones de livraison. Ces premières actions, fondées sur une communication de type instrumentale ou monologique, ont permis de sortir la société de la situation délicate dans laquelle elle traînait depuis quelques années pour aujourd'hui se projeter vers l'avenir en se fondant sur des processus dialogiques de communication [GIORDANO, Y. et GIROUX, N., 1998].

> Aujourd'hui, on a déjà récupéré pas mal de clients importants qu'on avait perdus. A chaque fois j'y suis allé avec Marc, le RE, ça a beaucoup rassuré les clients, mais en plus du coup les mecs de chez eux avec Marc ils discutaient comment faire et tout… [..] De manière générale, je suis persuadé que demain, vu comment les choses évoluent, il est clair que pour travailler avec nos clients les plus industriels, il va falloir développer ce genre de fonctionnement.

Matériau 99 : le DE des TC, sur l'évolution du service exploitation

Un exploitant explique ce qui a changé entre l'ancien et le nouveau mode de fonctionnement dans les interactions avec les clients :

> Avant, quand un client ne nous prévenait pas qu'il fallait qu'on passe chez lui, et bien on n'allait pas l'appeler et lui n'ont plus d'ailleurs. Aujourd'hui, quand il n'y a rien une semaine et bien lui ou moi allons appeler l'autre. C'est ça qu'a changé. On se parle maintenant. Il y a des échanges à tous les niveaux. Et c'est ça qui améliore la collaboration, qui la rend plus efficace.

Matériau 100 : un exploitant des TC, sur le changement de fonctionnement avec les clients

Avec l'arrivée du nouveau DG, le discours du directeur d'exploitation de la société CHRISTIN a évolué et sert aujourd'hui de relais du discours du DG dans le quotidien de la salle d'exploitation. Maintenant que les processus de l'entreprise ont été stabilisés et que les résultats reviennent, les comportements de chacun et du directeur général se tournent vers une communication de type « *dialogique* », non seulement en interne autour de discussions entre différents services sur des évolutions des processus de travail mais aussi dans la coopération interorganisationnelle.

> Je veux qu'on soit capable de discuter avec des clients sur comment on améliore ensemble notre mode de fonctionnement, c'est à dire finalement en étant plus communicatif. On doit arriver à avoir une communication riche. En permanence on devrait quasiment savoir ce qui se passe chez l'autre sans y être. Et là, le travail devient plus enrichissant pour les personnes. Il n'y a pas photo ! Nous, on va apprendre de nos clients et eux vont en apprendre de nous. Alors moi, dans ma tête c'est clair. J'espère vraiment que ça va se passer comme ça. C'est vraiment un projet d'intégration. Faire partager nos problèmes à nos clients parce que pour beaucoup ils sont liés à leur manière de fonctionnement. C'est finalement créer un couple de vie. Après il faudra mettre en place des procédures, comment va se consolider le relationnel, quels sont les tableaux à mettre en place qui nous obligera tous à la réflexion, des outils communs, développer les rencontres. C'est ce qu'on veut. […] C'est finalement utiliser les outils de l'être humain qu'est une belle machine quand même !

Matériau 101 : le DE des TC, sur la place de la discussion

L'objectif de ce rapprochement annoncé, et en cours de réflexions, est bien de créer une véritable identité de chaque relation, de favoriser le développement d'autant de « *couples de vie* » qu'il existe de client. Le directeur d'exploitation insiste également sur la nécessaire implication du client dans la relation.

> On fait peu à peu rentrer le client dans notre processus de production et inversement parce que je ne veux pas que ça soit que dans un sens. Souvent j'explique aux gens (les employés Christin) que l'on doit avoir une appartenance. Alors, on appartient au Groupe Girard, mais après par rapport à nos clients, on doit leur appartenir à eux. Au sens profond du terme. Chaque fois qu'on fait une manipulation, ou **un terme verbal**, on doit se dire "je suis TEZOR" par exemple si on prend ce cas-là. Ou "je suis XITAN" ou RIEGAU.... Il faut qu'on sorte de ce carcan qui est un petit peu figé parce c'est celui d'il y a 30 ans quoi. […] Dans un premier temps, je cherche à faire rentrer le client. Parce qu'une fois que le client sera là, il va être présent. Sa présence, on va la sentir en permanence. Elle ne peut que nous amener de la réflexion et nous on aura plus de facilités à l'intégrer.

Matériau 102 : le DE des TC, sur l'ouverture client à venir

Les clients qu'il cite ne sont que des industriels de meubles qui ont des attentes spécifiques et qui développent dans leur propre organisation de véritables équipes de travail responsable du suivi et de l'organisation de la livraison de leurs produits en relation directe avec les équipes de leurs transporteurs. Ce qui laisse raisonnablement penser que son discours vise avant tout les clients les plus importants, ceux les plus industrialisés, car ce sont eux qui sont les plus à même de s'impliquer dans la collaboration.

Conclusions section 2

À partir de la situation de gestion relative à l'organisation des rechargements, des éléments permettant de mettre en avant des leviers d'actions managériaux concrets ont été développés. Ces éléments constituent des leviers d'action pour la construction d'une compétence collective au sein d'un agencement organisationnel composé de différentes ressources et dans lequel le langage remplit la fonction de bouclage. Considérant qu'étudier la construction de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles, c'est finalement comprendre les interrelations entre les différents agencements organisationnels, les différents éléments de l'organisation développés à la suite de l'analyse de la conversation constituent autant de leviers d'action sur le niveau individuel et équipe de travail de la compétence collective.

Avançons dans notre travail de compréhension et d'identification de signes influençant la construction de compétences collectives avec l'analyse d'une situation d'interdépendance entre services au sein du groupe de transport logistique étudié.

3. Interdépendance des membres des différents collectifs intra-organisationnels

La situation suivante se déroule au sein des TT. La conversation implique une exploitante de chez AGEDIS, un exploitant des TT, un responsable des recherches de quais, le responsable qualité, un chauffeur et un ensemble d'objets physiques et symboliques. L'étude de cette conversation permettra de discuter des interdépendances entre services et entre sociétés du groupe constituant le niveau organisationnel de la dimension collective de l'action. Nous développerons notamment l'importance de la bonne organisation du quai pour que l'exploitant soit à même d'être informé de la survenue des événements et puisse ainsi remplir sa contribution aux interactions avec les clients. Cette conversation concerne un client interne au groupe, la société Agedis, qui sous-traite d'une certaine manière la réalisation des enlèvements chez les fabricants et les livraisons sur les «plateformes Agedis situées sur l'ensemble du territoire national.

L'exploitant (JL) est ici missionné par Céline (la cliente-AGEDIS) dès la ligne 3 (« *Est-ce que tu as un colis chez toi pour Transmeuble, un tiroir de chevet oublié chez vous apparemment ?* »). Sans attendre aucune réponse de la part de JL, la représentante de la société Agedis va tester la compétence de JL quant à sa capacité à répondre à « sa » situation (« *est-ce que ça te parle ?* »). Afin de marquer son engagement dans la résolution collective de cette situation, elle s'interroge et interroge JL pour savoir « *qu'est-ce qu'[elle] peut [lui] donner ?* » (ligne 3).

Conversation 5: De l'interdépendance des acteurs dans l'inter services(1/5)

		Céline (AGEDIS) appelle JL	
1	Céline	Bonjour	
2	JL	Bonjour	
3	Céline	Est-ce que tu as un colis chez toi pour Transmeuble, un tiroir de chevet oublié chez vous apparemment ? Thoinard aurait dit à Transmeuble que ce colis n'aurait pas été livré chez eux. Est-ce que ça te parle ? Qu'est ce que je peux te donner ? …… du [bout des landes] (l'adresse)	
4	JL (instinctive ment)	[oui, un truc] qui date de 10 JOURS ?	
5	Céline	Ouais ça doit être ça ? (2) commande 20 288	
6	JL	Alors attends, je vais regarder. (recherche sur son logiciel) … (3)	Ordinateur
7	Céline	Enfin tu le retrouveras toi, c'est ta commande 219456	
8	JL	(il tape les chiffres sur son logiciel)	Ordinateur

9	Céline	Vous aviez mis « *livraison conforme à correspondant mais 6 sur 5* ». Il y avait 6 colis. Alors je sais pas pourquoi vous aviez mis 6/5 ! Et Transmeuble a eu quelqu'un de chez Thoinard à qui il a dit « *on vous a pas livré ce tiroir et il semblerait que ça soit chez vous* ». Mais je sais qui ils ont eu (3)	
10	JL coupe	(lit son écran) ça date du 9 mai. Mis en livraison la semaine du 15 pourtant (donc contrat rempli). La semaine de mes vacances.	Ordinateur
11	Céline	La semaine derrière ?	
12	JL	Oui. Et moi je n'ai rien sur mes quais (regarde son relevé de quai)	Relevé de quai
13	Céline	T'as pas un reliquat quelque part, non ?	
14	JL	(continu de chercher sur son ordinateur) (2) Ca serait un colis de tiroir ?	
15	Céline	Oui, oui… (8)… contre marque GIAQUEROT (13.)	
16	JL	Nan, j'ai pas de régule sur cette expédition là. Je vais demander à Valéran, quitte pas.	Ordinateur

Le schéma narratif de cette situation peut être représenté comme ceci :

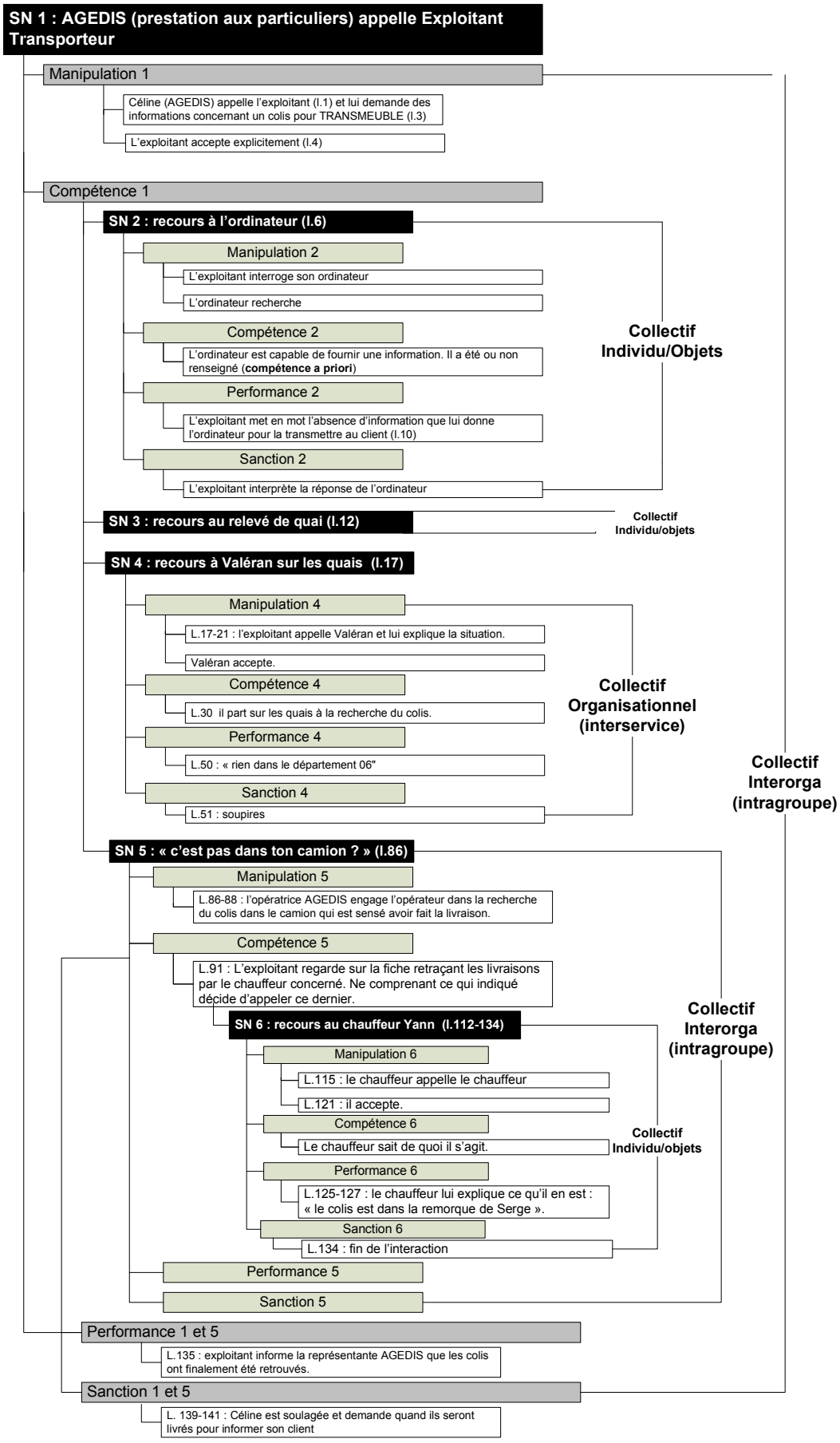


Figure 20 : schéma narratif de la situation « Organisation – interservice »

Dès la ligne 4, l'exploitant des TT, JL, rassure sa collègue lorsqu'il précise que « *ça lui dit quelque chose* ». La phase de compétence est alors ouverte. Elle durera jusqu'à la ligne 139. C'est le schéma narratif principal de la situation. Dans sa mission, JL va ouvrir plusieurs sous-schémas et s'aider d'acteurs-supports divers (individus, organisations, outils de reporting, ordinateur). Le premier sous-schéma consiste à interroger son logiciel de transport (ligne 6). Le logiciel de transport fonctionne ici comme une partie de la mémoire collective de l'organisation. Il centralise les événements passés relatifs à chaque colis. A chaque appel, l'exploitant, s'il ne se souvient pas de tous les éléments, s'en remettra au logiciel. Ce logiciel permet partiellement la substituabilité des individus quant à leur capacité à répondre aux demandes des clients. Lors de notre arrivée chez les TT, plusieurs personnes de la direction d'exploitation expliquaient que « *chez nous, tout le monde répond au client, il n'y a pas de division* » entre exploitants, assistantes d'exploitation, et agents de saisie. Ces mots nous sont restés à l'esprit quelques jours : comment est-il possible que *tous*, exploitants comme assistantes d'exploitation voire agents de saisie, soient capables de répondre au téléphone et surtout de répondre de manière satisfaisante aux demandes variées des clients ? Après quelques temps, nous avons constaté que ce n'était pas le cas. Le logiciel permettait effectivement à *tous* de répondre sur un délai de livraison ou l'état d'une livraison. Cela nécessite que le logiciel ait été bien renseigné par les individus ayant suivi ces colis (essentiellement lorsqu'une anomalie survient). En revanche, lorsque rien n'est renseigné, la résolution de la situation provient alors de la seule capacité de la personne *missionnée* à faire appel, c'est à dire à engager différents acteurs dans sa mission.

Le premier sous-schéma (missionner l'ordinateur) est accompli à la ligne 10 : enlèvement le 9 et mis en livraison le 15 ! L'engagement de livraison est rempli. On apprend que l'exploitant était en congé lors de la mise en livraison. Il ne peut donc se souvenir de ce colis. Pourtant, si Céline appelle, c'est que la commande concernée n'est pas reconnue comme livrée par son client à elle (un particulier). C'est donc que le logiciel n'a pas été bien renseigné. La situation se déroule la semaine du 22 mai, soit la semaine qui suit celle de mise en livraison selon le logiciel ce qui est potentiellement sujet à des problèmes de mise à jour des renseignements, du fait d'un délai trop court. C'est pourquoi à la ligne 12, l'exploitant regarde son relevé de quai, effectué mardi et mercredi de bonne heure (nous sommes mercredi aux environs de 10h30). Il ouvre ainsi un nouveau et second sous-schéma consistant à missionner cet outil de reporting. Le relevé de quai (SN3) est effectué par des personnes du quai une fois tous les véhicules partis en livraison pour la semaine. Sur une feuille de papier, tous les colis restés à quai sont listés par département de destination. Des informations relatives aux fabricants et aux

destinataires sont également indiquées. Parfois des motifs d'anomalies sont indiqués. La construction du relevé de quai implique l'existence d'une réelle organisation du quai, indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise de transport de meubles neufs. Les consultations de logiciel de transport et du relevé de quai n'ayant rien donné, JL décide d'engager Valéran, la personne chargée d'effectuer les recherches de colis sur les quais pour la zone dont est responsable notre exploitant, dans un nouveau sous-schéma narratif (SN4). L'exploitant appelle Valéran sur les quais. Il n'est pas plus au courant que JL (lignes 19 et 20). La ligne 25 marque l'interdépendance directe non seulement entre l'exploitation et le quai mais également entre exploitants. Le cahier dont il est question à cette ligne constitue un acteur interface. Il est l'intermédiaire par lequel se transmettent les informations entre services mais aussi entre exploitants lorsque l'un d'entre eux est absent.

> ***Que notes-tu sur ton carnet ?***
>
> Ça c'est le relevé de quai qui a été fait par un brigadier (me montre un document papier). Ensuite moi, je renote sur mon cahier par département. Alors, dès que le wap (HARMONY) m'informe d'un problème, et bien, je recherche en comparant ce que j'ai sur mon cahier ou en passant des coups de fils, puis ensuite je renseigne sur Internet. Une fois que le problème est résolu, je raye et au suivant !

Matériau 103 : un exploitant, JL, sur le rôle de son cahier

Le cahier traduit le travail de relevé de quai réalisé par les équipes de quai. Il participe ainsi à la compétence de l'exploitant en recoupant les informations avec celles provenant des appels des clients, de ses chauffeurs ou des sociétés du groupe. Ce cahier possède une seconde fonction relevée par l'exploitant précédent, et développée par celui-ci :

> Il faut de la rigueur, de la mémoire ou un grand cahier pour noter ce que tu retiens pas..... On fait tous ça..... t'as pas le choix. Quand tu prends un téléphone que tu raccroches et que t'en prends un autre. T'as pas solutionné les merdes d'avant, donc si tu les notes pas wwwhhiip ..... alors, je les notes sur un grand cahier au fur et à mesure et je tourne la page quand elle est pleine..... et les problèmes résolus forcément.

Matériau 104 : un exploitant, sur le rôle des objets dans la gestion des événements

Ayant relevé sur son cahier un problème concernant des colis dans le département 30, l'exploitant profite de l'occasion pour missionner Valéran sur une autre situation (ligne 31). La conversation est régulièrement l'occasion de régler plusieurs situations. Valéran part sur les quais. On apprend à la ligne 50 que les colis pour Céline de chez Agedis ne sont pas dans la case pour Saint Laurent du Var.

Conversation 6 : De l'interdépendance des acteurs dans l'inter services (2/5)

17	JL	Valé, j'ai Céline de chez Agedis là.	Collègue
18	Valéran	Oui	
19	JL	Tu es au courant du WIDILANDE pour Transmeuble ?	
20	Valéran	Pas du tout.	
21	JL	On a mis en livraison 6 colis sur cinq, et il y a quelqu'un qui a appelé Transmeuble pour signaler qu'il avait un colis qui était resté sur le quai.	
22	Valéran	6 colis sur 5 !!	
23	JL	Oui (1.) il y avait un SAV à rajouter apparemment … un colis de tiroir	
24	Valéran	Ouais, et il est sur le quai ?	
25	JL	Beh, non, il (JM, un autre exploitant) ne me l'a pas noté moi sur le cahier.	Cahier
26	Valéran	C'est pour Vitrolles ?	
27	JL	Nan, Saint Laurent du Var ! (2) T'es pas réveillé ? (3)	
28	Valéran	Tu veux que j'aille voir sur le quai ?	
29	JL	Beh oui,	
30	Valéran	Je suis parti (équipé de son portable il se dirige vers la case concernée).	
31	JL	D'accord je patiente …(4)… tu pourras passer dans le 30 (la case du département 30) en passant ?	
32	Valéran	Beh, après ouais (3) c'est un colis de tiroir tu me dis ?	
33	JL	Oui	
35	Valéran	Et hier tu sais ce qu'ils m'ont fait chercher ?	
36	JL	Non ?	
37	Valéran	Un colis de planche d'angle, tout petit, pour un meuble ! c'est un truc qu'on devait déposer chez Girard pour partir en Angleterre….	
38		(Le responsable qualité passe à coté de nous et interrompt la conversation)	
39	RQ	Tiens Valéran, ça tombe bien que tu sois en ligne. Il y a du ASCOTT qui reste sur le quai	
40	Valéran	Oui.	
41	RQ	Donc les brigadiers vont te faire une copie de leur page de cahier. T'enverras un message à ASCOTT. Les exploitants pardon (il vient de réaliser qu'il a utilisé le terme « brigadier » dévolue à une population de quai pour parler des exploitants), pardonne moi, vont te faire une copie de leur page de cahier. T'enverras un message à ASCOTT en disant ce que l'on a en plus.	Cahier
42	Valéran	Oui	
43	RQ	Et en même temps du leur annoncera ce qui nous manque. Les bons pour lesquels il n'y a pas de marchandises.	
44	Valéran	beh, les bons, moi faudrait que je les reprenne dans les casiers.	
45	RQ	Non les brigadi- euh les exploitants les ont toujours en leur possession	
46	Valéran	Beh c'est formidable.	
47	RQ	Voilà. Il y a également autre chose, c'est qu'il y a peut être bien des manquant en tournées là qui sont aussi chez Christin parce que sur mon fax j'ai reçu un message pour toi de DEOL à CERRON, il manquerait 5 colis apparemment... .(2) et je soupçonne que les 5 colis soient là-bas !	Fax
48	Valéran	Bon, beh on va voir ça.	
49	RQ	Très bien. Merci. (il s'en va)	
50	Valéran à JL	Bon, j'ai rien dans le 06 hein Jean-Luc !	

51	JL	T'as rien ! (soupires)	

Les lignes 39 à 49 marquent l'intervention du responsable qualité (RQ) des TT. Nous devons préciser que cette conversation n'aurait pas eu lieu si l'exploitant suivi n'avait pas mis son téléphone sur haut-parleur afin permettre l'enregistrement des conversations. Les TT sont les seuls au sein du groupe à bénéficier d'un service qualité constitué de près d'une dizaine de personnes. Cette particularité des TT se retrouve non seulement dans la seule présence d'un RQ qui traverse la salle d'exploitation mais également et peut-être davantage dans les mots du RQ. Le vocabulaire militaire (« les brigadiers ») fait écho aux propos de divers acteurs du groupe sur la caractéristique des TT. Il ne fait aucun doute que cette particularité des TT provient de la relation historique avec CAMIF. Nous revenons sur ce point à la suite de l'analyse de la discussion.

Les lignes 52 à 79 concernent une autre situation que nous n'avons pas suivie lors de cette observation. La conversation revient sur les colis pour Céline à partir de la ligne 80[72]. Une fois Céline mise au courant de l'échec de la troisième sous-mission (SN 4), la représentante Agedis fait alors preuve à deux reprises d'une réelle connaissance du fonctionnement du transporteur en ouvrant elle-même une nouvelle (la quatrième) sous-mission aux lignes 86-88 (SN 5) (« *Et c'est pas votre camion ?* » ; « *Et toi, chez Thoinard, tu ne pourrais pas voir au moment de l'enlèvement* »). Elle sait que chez Thoinard tous les colis déchargés font l'objet d'un contrôle ou d'un rapprochement avec les demandes de livraisons de leurs clients. La première action de l'exploitant est de vérifier que le bon de livraison est émargé conforme (ligne 95).

Conversation 7 : De l'interdépendance des acteurs dans l'inter services (3/5)

80		(JL récupère Céline qui patientait maintenant depuis près de 6 minutes).	
81	JL	Céline ?	
82	Céline	Ouais, je me disais il m'inquiète à me faire attendre.	
83	JL	(rires) notre quai est grand.	
84	Céline	Alors ?	
85	JL	Alors on n'a rien.	
86	Céline	ah beh alors non… pfff (2) alors pourquoi vous nous mettez six sur cinq ?! (un peu énervée) Je sais pas. Et c'est pas dans votre camion, ça n'a pas été - Pourquoi ils me disent ça alors Transmeuble, que le colis n'a pas été livré ? Ils sont bizarres. (2)	

[72] Voir annexe 2.

87	JL	Je sais pas.	
88	Céline	Et toi chez Thoinard, tu ne pourrais pas voir au moment de l'enlèvement des colis à Dinan, voir combien il y avait de colis à la rigueur. Si on en a repris 5, on en a livrer 5 c'est bon ? Peut être qu'en fait quelqu'un de chez vous leur a dit: « *nous, on vous l'a pas livré, mais en fin de compte on en a livré 5 parce que on en avait que 5.* » Tu vois ce que je veux dire ?	Bon d'enlèvement (BL)
89	JL	Alors attend (il cherche dans ses papiers sur son bureau) c'était chez Transmeuble ?	
90	Céline	Oui	
91	JL	J'ai la tournée de la semaine dernière du chauffeur. Ca tombe bien je l'ai sous les yeux.	Tournée de livraison
92	Céline	Ça a été réceptionné le 18 mai.	
93	JL	Ouais, alors Transmeuble WIDILANDES. C'est émargé correcte.	
94	Céline	Beh, combien de colis ?	BL
95	JL	Alors 6 colis, mais en texte c'est marqué la contremarque avec le nombre de colis : 5.	
96		(Rires)	
97	Céline	C'est quoi ce délire ?! C'est vachement clair !	
98	JL	C'est vachement clair, oui, comme tu dis ?!	
99	Céline	Parce que moi, mon enlèvement, c'était 5, ça c'est sûr. Mais après je sais pas si il y avait un retour ou pas. Alors pourquoi il m'a dit6 ?	
100	JL	Si ça se trouve il a reçu 6 colis parce qu'il y en avait un qui était conditionné en 2 au lieu de 1 ? Et peut être qu'il n'y a pas de tiroir non plus	
101	Céline	C'est un bloc de deux tiroirs.	
102	JL	Et t'a essayé de [les]	
103	Céline	[Mais] pour eux tout est parti ! Je leur ai dit de me faxer le BL émargé. Ils m'ont dit qu'il manquait un tiroir. Et eux, beh, (1) non ils n'ont rien sur leur quai de toute façon (4) c'est un bloc de deux tiroirs. Donc c'est un des deux tiroirs qu'il nous manque.	
104		(2)	
105	Céline	Alors comment tu dis que c'est mis sur la lettre de voiture ?	
106	JL	Alors non en texte. Si les bons sont faxés, on ne peut pas modifier le colisage.	
107	Céline	Comme chez nous, ouais …	
108	JL	Donc ça a été rajouté en texte 5 colis. Alors moi je pense que à l'origine c'était marqué 6 mais repris 5.	
109	Céline	Donc, pour vous, vous en avez pris 5 ?	
110	JL	Ouais, beh ouais. (2.) Tu veux que j'appelle le chauffeur savoir combien il en a déposé ?	
111	Céline	Beh je veux bien ouais. De toute façon, il va falloir qu'on le cherche de toute façon.	
112	JL	Quitte pas.	
113	Céline	D'accord	

Les lignes 102-103 illustrent la manifestation d'un savoir d'organisation. Céline commence à formuler une nouvelle idée ; JL, qui a compris avant même la fin de sa formulation, termine la phrase et précise que c'est déjà fait mais que ça n'a rien donné. A la ligne 109, JL ouvre une nouvelle sous-mission en réponse aux propos de Céline (lignes 82-88). Les acteurs de la situation ne le savent pas, mais cette dernière sera la bonne. La sous-mission précédente a consisté à engager le quai dans la recherche des colis. Avec l'énoncé de Céline des lignes 86

et 87, JL engage les compétences du chauffeur dans la résolution de la situation. L'exploitant explique :

> Agedis, ils vont généralement m'appeler pour des colis manquants, pour lequel on n'a pas forcément la réponse. Normalement on a la réponse tout de suite parce qu'on a le relevé de quai. Mais c'est pas toujours le cas, des fois il est pas retrouvé sur le relevé de quai, et il est pas retrouvé dans le véhicule, là il faut qu'on fasse des recherches un peu plus poussées (événement plus complexe). On a peut être un autre chauffeur susceptible d'avoir le colis.

Matériau 105 : un exploitant – JL –, sur les interdépendances liées au relevé de quai

A la ligne 114, l'exploitant appelle le chauffeur qui a effectué la semaine dernière la livraison dont il est question.

Conversation 8 : De l'interdépendance des acteurs dans l'inter services (4/5)

114		(JL met en attente Céline et compose le numéro du chauffeur concerné)	
115	Yann	Allo ?	
116	JL	Yann, c'est Jean-Luc	
117	Yann	Ouais	
118	JL	Bonjour, tu vas bien ?	
119	Yann	Faut que j'attends chez ONET, ça arrive au compte goutte… alors (agacé) je me mets à quai, j'm'enlève du quai, je me mets à quai, j'm'enlève du quai, je me mets à quai, j'm'enlève du quai, pour laisser passer les autres transporteurs pour qui ils sont prêts (2) Bon, qu'est-ce que tu veux mon petit Jean-Luc ?	
120	JL	La semaine dernière, Agedis, t'avais du Agedis, WIDILANDES à déposer chez Transmeuble.	
121	Yann	Oui	
122	JL	Sur le bon c'est écrit 6 colis et dans le texte c'est écrit 5 colis ?!	
123	Yann	Oui ? (comprend pas)	
124	JL	Apparemment tu en as déposé 5 mais il en fallait 6. Il manquerait un colis de tiroir.	
125	Yann	Le colis, c'était Serge qui l'avait dans son camion. Et j'ai dit à Claudie de le prendre et de le livrer. Parce qu'il me l'avait refilé Serge B... Il me l'avait refilé quand j'allais récupérer les colis.	
126	JL	D'accord.	
127	Yann	Alors, j'ai dit à Claudie de me le relivrer et de me faire un bon … mais lundi matin le temps d'aller voir Pierre, Paul et [jacques]	
128	JL	Ouais ouais ouais. Donc, il l'a chargé ?	
129	Yann	Ouais, donc t'a le droit de [m'engueuler !]	
130	JL	[Mais le principale c'est qu'on le retrouve], nanan beh je préfère frapper. J'attends que tu rentres.	
131	Yann	Nan, beh, téléphone à Claudie. Je lui avais dit le prendre.	
132	JL	Ok, je fais ça.	

Le chauffeur apprend à l'exploitant ce qui a été fait de ce fameux sixième colis (ligne 127-129). Il a été remis à Claudie (un autre chauffeur) ! Au passage, on constate avec ces quelques lignes le degré d'autonomie dont bénéficient les chauffeurs chez les TT. Les chauffeurs ont ici un rôle important à jouer dans la réalisation des diverses narrations de la société. Ils apparaissent moins instrumentalisés que sur d'autres secteurs du transport routier de

marchandises. Ils ont une marge de manœuvre leur permettant de s'ajuster à leur niveau et avec leurs collègues conducteurs de manière à réduire le kilométrage ou les délais des livraisons en se coordonnant directement avec les clients. L'exploitant reprend Céline, la correspondante Agedis, afin de clore le schéma narratif qu'elle a ouvert en le contactant. La ligne 137 accomplit la phase performance du schéma qui est sanctionnée positivement à la ligne 138 par Céline.

Conversation 9 : De l'interdépendance des acteurs (5/5)

135		(JL reprendre Céline)	
136	Céline	Alors tu dis quoi ?	
137	JL	Je dis que tu as de la chance. Le chauffeur il l'a retrouvé le colis de tiroir. C'est un autre chauffeur qu'il l'avait dans son camion. Il a été en Corse je crois même.	
138	Céline	Bien.	
139	JL	Donc, il est revenu et a été rechargé sans bon de livraison. Donc, maintenant, il doit être chez Transmeuble.	
140	Céline	Livré cette semaine ?	
141	JL	Cet après midi. Quitte pas je rappelle l'autre chauffeur.	
142	Céline	(rires de soulagement) d'accord.	

Les conversations ayant amené à la résolution de cette situation relative à des colis perdus amènent à discuter des interrelations entre services de la société et du groupe. Nous développons dans le point 3.1. l'importance du quai dans le métier de transporteur de meubles. Son bon fonctionnement et sa bonne coordination avec l'équipe d'exploitation sont centraux dans le bon déroulement des interactions avec les clients. En point 3.2., sont analysées les relations interservices en général.

3.1. Retour sur la nécessité d'un bon fonctionnement du quai.

Pour les sociétés de transport de meubles, l'organisation et le bon fonctionnement du quai est un élément central de leur réussite. C'est effectivement lors du passage à quai qu'ont lieu la grande majorité des avaries : casses, dévoyés (en langage plus commun « *rangés au mauvais endroit sur le quai* »), retards de déchargement et avec de chargement entraînant des retards dans les tournées de livraison et donc dans les rechargements, etc. Dans l'organisation de son fonctionnement, les Transports Thoinard ont pendant longtemps et encore aujourd'hui été reconnus comme la figure de proue du groupe – le retard des autres a été en partie comblé.

3.1.1. L'exemple des Transports Thoinard avec la CAMIF et les brigadiers

Les TT, fondés dans les années 60 en Vendée pour accompagner le développement alors croissant des fabricants de meubles, ont été les pionniers sur le métier du transport de meubles tel qu'il se fait encore aujourd'hui. Longtemps sans réelle concurrence régionale et nationale, ils ont alors profité du dynamisme de l'industrie locale de l'ameublement. Au début des années 80, ils deviennent le partenaire privilégié de la CAMIF pour tout ce qui concerne la livraison de meubles vendus par correspondance.

> la force de la CAMIF, ça a toujours été sa logistique. Ils ont toujours été à la pointe là-dessus. Alors Thoinard, c'est sûr, ils en ont profité.

Matériau 106 : PDG du Groupe Girard, sur l'influence de la CAMIF sur les TT

Le directeur d'exploitation des TT, qui a vécu tout le développement de son entreprise depuis l'ouverture, préfère mettre l'accent sur les compétences de sa société avant la relation avec CAMIF :

> On savait déjà faire. En 1981, ça faisait près de 15 ans qu'on était dans le meuble. Et à l'époque tous les meubles à 100% étaient nus comme un ver, alors !

Matériau 107 : Le DE des TT, sur les débuts avec la CAMIF

Toutefois, il reconnaît que le niveau d'exigence en termes de qualité de prestation a toujours été tel que cette collaboration ne pouvait être sans conséquence sur le fonctionnement des TT :

> Par contre, là où elle nous a beaucoup apporté, c'est dans la qualité de nos prestations : parce que la CAMIF nous a mené la vie assez dure depuis 24 ans sur ce point. En nous remettant régulièrement en cause, la CAMIF nous a apporté plus que [...] Au tout début, il n'y avait pas tout ce monde à s'occuper de la qualité. C'était quand même moins présent à l'époque. Ca vient du début des années 90. Bien sûr ils ne toléraient pas toute la casse et tout, mais il n'y avait pas de service dédié à la CAMIF qui ne s'occupait que de la qualité comme depuis 15 ans. Et ils nous ont, il faut le reconnaître Nicolas, beaucoup apporté là-dessus.

Matériau 108 : le DE des TT, sur l'apport de CAMIF

Le développement de l'intensité des règles liées à la qualité a été crescendo depuis les années 90. Au début, il s'agissait de s'assurer que les fabricants remettent au transporteur des produits conformes aux commandes des particuliers. Puis, il a fallu s'assurer que leurs passages sur le quai se fassent dans les règles de qualité par lesquelles ils doivent passer. Ensuite, les TT ont été amenés à s'assurer que les chargements soient bien faits, puis que les plateformes les reçoivent en bon état, et que le traitement par ces plateformes se fasse selon des procédures précises.

> Mais ça nous a permis pendant longtemps de dire "*le produit a un gnon, mais le sociétaire il mettra ça près d'un mur et ça ira!!*". Ça, c'est fini, ça ! Ca nous a obligés à nous remettre en cause en permanence. Et ça je le reconnais à 150 %. Pour la qualité, ça nous y a aidés, parce que c'est plus facile à faire avec un client comme la CAMIF qui fait 30% de notre CA et qui nous dit "*vous vous améliorez sinon ...!!*". Aujourd'hui, si on dit que Thoinard est le fleuron du groupe, très bien, ça me fait plaisir, mais c'est une histoire d'organisation et de rigueur au sein de l'entreprise !

Matériau 109 : le DE des TT, sur les apports de CAMIF

Avec CAMIF, les TT ont dû faire face plus tôt que les autres transporteurs de meubles à ces impératifs de qualité et à ces procédures de fonctionnements. La question qui se pose et qui est centrale au directeur d'exploitation des TT est le caractère relatif du terme « *conforme* » :

> Aujourd'hui, la CAMIF nous demande de vérifier au départ du fabricant si le meuble est « *conforme* ». Moi, je dis que ce n'est pas une bonne voie. C'est plus que vérifier s'il n'a pas de gros gnon dessus puisque c'est vérifier qu'il n'y a pas un nœud mal placé, un assemblage un petit peu disjoint...on devrait le refuser chez le fabricant. Mais c'est pas le travail du transporteur ça !!!!!! Après, jusqu'à quel niveau peut-on juger qu'un meuble n'est pas « conforme ». Aujourd'hui c'est la grande question !!!! On devrait le refuser..... Après au moment du chargement, si on s'aperçoit qu'il y a un petit jeton sur le quai, ça peut arriver.
>
> Est-ce qu'on doit le bloquer et le retourner au fabricant ? Est-ce qu'on doit faire une réparation sommaire et l'envoyer..... Puis après, il y a le travail de la plateforme qui elle le reçoit par Thoinard. Là, eux, ils voient un défaut que nous on n'avait pas vu chez le fabriquant ni ici. La plateforme le voit. Donc, c'est encore un filtrage supplémentaire. **On arrive à une situation qui est telle que si il y a un intervenant de plus, il n'y a pas un meuble qui arrive au destinataire.**

Matériau 110 : le DE des TT, sur la "sur-qualité" chez CAMIF

Les TG et les TC rencontreront plus tard ces impératifs de fonctionnement du quai (début des années 2000). Pour les TT, les remises en cause régulières de la part de CAMIF ont rencontré des personnes répondant à ces critères de rigueur comme c'est le cas du DE historique de l'entreprise. Dans sa structure organisationnelle, l'entreprise Thoinard est la seule du groupe à disposer d'une véritable équipe « Qualité », par ailleurs dirigée par un ancien gendarme suivant actuellement une formation Qualité au CNAM. L'organisation des quais est réalisée par équipes, appelées « *brigades* », et au sein desquelles chacun des « *brigadiers* » a pour mission, avec les autres membres de son équipe, le suivi de zones de déchargement et de rechargement ainsi que la réalisation du relevé de quai. A la suite des rachats et des difficultés plus ou moins profondes rencontrées par certaines sociétés du groupe, le DE des TT a été missionné en 2003 pendant huit mois à raison d'une à deux journées par semaine chez les TC pour remettre de l'ordre dans le fonctionnement du quai et de l'exploitation, preuve de la reconnaissance et de la considération du Groupe pour le bon fonctionnement des TT.

> J'ai toujours été assez rigoureux. J'ai beaucoup d'autorité sur les gens.... peut être qu'on t'en a parlé ? Moi, je suis un homme à poigne. J'aime bien que ça aille comme je

> veux. Ca ne m'empêche pas d'avoir ma porte ouverte et un grand cœur quand quelqu'un a besoin de moi. Après, on a le sens de l'organisation ou on ne l'a pas, on est rigoureux ou on ne l'est pas..... Mais chez Thoinard il y a toujours eu assez de rigueur et puis, on m'a demandé d'aller apporter mon expérience là-bas, à Lyon, chez Christin.

Matériau 111 : le Directeur d'exploitation des Transports Thoinard

3.1.2. Le rôle du Directeur d'Exploitation des Transports Thoinard dans la reconstruction des Transports Christin

Comme nous l'avons vu, les TC ont rencontré d'importantes difficultés au début des années 2000. L'une de ces difficultés venait d'un total disfonctionnement du quai :

> L'organisation était sous la moquette. N'importe qui faisait n'importe quoi : quai, chauffeurs, les tournées.... Il n'y avait plus d'organisation, pas de hiérarchie.... On était sur des cultures … pfff … M. Christin, c'était la poigne de fer. Il n'y avait que lui qui comptait. Il était toujours là. Le dimanche c'est lui qui mettait les camions en place. Il passait 365 jours par an sur son entreprise. Et personne n'avait de responsabilité à part lui. Il ne demandait l'avis de personne !! Personne n'était là pour ça. C'était presque un dictateur, pas loin !

Matériau 112 : le DE des TT, sur la situation des TC

Les propos que nous rapportons ici font écho à ceux de la section précédente sur l'absence de hiérarchie et de manager dans l'entreprise Christin.

> Quand la vente a été faite avec le Groupe Girard, vu qu'il n'y avait pas de hiérarchie... et bien quand tu as un dictateur, après tout le monde est au même niveau et puis après .... Girard a créé une espèce de hiérarchie : qui dépend de qui, de quoi..... La succession de directeurs a vraiment été très mauvaise pour l'entreprise. Les gens perdent leurs repères. Chaque directeur amenait toute sa bande avec lui,..... les délais de livraisons, rien n'était respecté, comme un avion ou un bateau qui marche sans boussole n'y voit rien. Ils naviguaient a vue !! Le quai n'était jamais pointé n'y rien du tout.... On pouvait trouver des trucs d'y a un mois sans que personne n'y fasse rien. L'horreur !

Matériau 113 : le DE des TT, sur les suites du rachat des TC

Les mois qui ont suivis les rachats ont vu les directeurs de sites se rencontrer. Des réunions de direction d'exploitation ont également été organisées à quelques reprises avant de s'arrêter.

> On faisait des réunions pendant deux ans puis après on a arrêté. Ca a permis au gens de se connaître, de s'apprécier plus ou moins et puis chacun a conduit son bateau après.

Matériau 114 : un directeur d'exploitation, sur les premières réunions d'exploitation

Il a fallu attendre les importantes difficultés financières des TC pour organiser de réels transferts de connaissances entre responsables opérationnels des sociétés. C'est dans cet optique que le DE des TT a été amené à réorganiser (voire simplement à organiser) le fonctionnement des TC aussi bien sur le quai avec la mise en place de procédures de

chargement et de déchargement et d'équipes de quai que dans ses liens avec l'exploitant avec la création d'outils de reporting (relevé de quai) par exemple. Le directeur d'exploitation explique :

> Chez Christin, j'ai tout refait de A à Z : le quai ; refaire les tournées avec des emplacements correspondant aux flux. Après, j'ai exigé que tous les camions chargent avec un suivi des chargements : le chauffeur chargeait tout seul et partait quand il voulait. Personne ne l'encadrait. Nous, ici, on fait une tournée, les gars ils chargent. Si le gars revient avec 2 bons qui n'ont pas été mis, l'exploitant intervient. Les exploitants sont responsables de leurs tournées de A à Z. Ils s'en occupent bien, bon bien sûr à des degrés plus ou moins différents mais bon.... Un gars comme Louis, il le fait bien lui. Le Lundi à 16h sur le quai, il va voir comment se passent ses chargements en disant « *Toi, t'es sûr que tu vas tout mettre ?....",* il vient vérifier quoi. Mais, je les ai obligés à le faire chez Thoinard. Mais chez Christin, il n'y avait pas tout ça quand j'y suis allé. Moi, j'ai vu les gars arrêter de charger tout seul à 18h. Ils tiraient le rideau, déposaient les bons pas chargés parce qu'ils n'avaient pas le temps. Au bureau (en salle d'exploitation) personne ne lui disait "*ça, qu'est-ce qu'on en fait ?"* Non, non. On remettait dans le casier pour la semaine suivante !!! Il suffisait que la semaine suivante qu'on ne charge pas ces meubles... parce que chez nous, ce qui n'est pas chargé, on lui met un repère dessus, un impératif, pour dire la semaine prochaine « A CHARGER EN PRIORITE ». Mais là-bas, c'était vite fait d'oublier ! Chez Christin, il n'y avait pas ça. Le meuble, il restait pendant un moi sur le quai.

Matériau 115 : Le DE des TT, sur ses action chez les TC

Chacune des actions menées révèle autant les manques dans l'organisation d'alors des TC que le fonctionnement des TT depuis longtemps. Notre travail d'enquête chez lez TT a précédé de quelques semaines notre période d'observations chez les TC. Lors de nos suivis de situations chez les TC, nous avons été surpris par le comportement d'un exploitant : dès lors qu'un colis manquait, il préférait toujours aller lui-même sur les quais faire sa recherche. Lorsque nous lui avons demandé pourquoi il ne missionnait pas une personne du quai comme d'autres exploitants le faisaient, il répondit qu'il préférait le faire lui-même. Un peu gêné, il ajouta que les gars du quai étaient occupés. Nous avons fait ce constat lors du premier jour au sein des TC. Les jours qui suivirent, nous avons pu observer que les autres exploitants missionnaient tous quelqu'un. Nous apprîmes par la suite que cet exploitant était arrivé récemment chez les TC. Il avait travaillé pendant une dizaine d'année chez un petit transporteur de meubles et de produits fragiles. En discutant avec lui de manière informelle, il expliqua finalement à demi mot qu'il n'avait « *pas vraiment confiance dans le quai pour les recherches, alors il préférait y aller* », révélant au passage que si le quai s'est amélioré, tout n'était pas encore parfait.

Les démarches du DE des TT vont dans le sens de celles du directeur général des TC que nous avons rapportées précédemment (section 2.6.). Elles ont eu pour objectif de mettre en place une véritable hiérarchie ainsi qu'une organisation, en responsabilisant différents acteurs du quai.

* * * * *

Au-delà de l'importance du bon fonctionnement des interactions entre le quai et l'exploitation, les relations avec les autres services exploitations ou autres sociétés du groupe constituent également un élément central.

3.2. Relations inter sites : HARMONY, un moyen de structuration des modes de fonctionnement au sein du groupe ?

Les propos du DRH posent les termes du débat :

> L'informatique est structurante dans une entreprise. On installe un outil et on adapte l'organisation autour. Ce qui permet de s'organiser et de se structurer. Si on a le même outil partout, on peut être à peu près sûr que les process seront les mêmes partout. On pourra sortir des indices de productivité partout sur les mêmes bases, et comparer !

Matériau 116 : le DG des TC, sur le caractère structurant de l'informatique

Difficultés dans les relations au sein du groupe

Avec la croissance rapide du groupe, il faut apprendre à travailler ensemble, ce qui ne va pas toujours sans heurts. Si la situation précédemment analysée constitue un exemple positif de coopération entre l'exploitant d'un transporteur et un représentant de la société chargée des livraisons aux particuliers, ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, des difficultés de fonctionnement entre l'ensemble des sociétés du groupe, notamment entre les principales sociétés d'exploitation et la société Agedis, existent. Si c'est le propre de tout groupe de rencontrer des difficultés de ce genre, des clarifications visant à *apprendre* et à *construire* un mode de fonctionnement commun semblent indispensables.

Agedis, qui est un organisateur, est constituée de 9 personnes. La société utilise les structures groupes[73] pour leurs propres clients. Elle va livrer des particuliers pour le compte de donneur d'ordre, de prescripteurs qui sont des grandes enseignes. Le problème, c'est qu'il arrive qu' :

> Agedis utilise des plateformes du groupe comme il utilise ses autres plateformes extérieures. Puis avec les mêmes logiques, en termes d'exigence, etc. et donc parfois Agedis demande des comptes aux plateformes du groupe sur des livraisons tardives, etc. etc. et le demande avec le même ton (il met l'accent sur ces dernier mots) qu'à ses autres plateformes extérieures. Et ça passe pas toujours très bien. Donc, il peut y avoir parfois ce genre de discours de dire : "*ouais, nous, Thoinard on est 200 personnes, Agedis ils sont 9, ils vont quand même pas venir nous.....!*". Tout ça est lié effectivement peut-être à un manque de compréhension de ce que la demande des

[73] Les TT, les TG, les TC mais aussi les autres sociétés que nous n'avons pas étudiées comme Destandau, TDLT ou encore Girard Est, voire le réseau TEM avec la société Fret Line qui sont toutes des sociétés de plus de 100 personnes !

> clients d'Agedis n'est pas la même que la demande des industriels du meuble qui travaillent avec Thoinard. On n'est pas sur des mêmes logiques, sur les mêmes métiers, les gens ne l'ont pas forcément appréhendé aussi finement qu'il le faudrait.

Matériau 117 : le DRH, sur les relations difficiles entre sociétés du groupe

Au delà de la différence de logique entre les membres des sociétés guidées par des logiques différentes, entre des sociétés du même métier – celui historique de transporteur de meubles neufs –, les relations de coopération ne vont pas toujours de soi, comme le rapporte cet exploitant.

> Par exemple, Destandau (autre société du groupe Girard), ce matin (mardi), ils ont fait un foin du tonnerre pour un client qu'était pas livré et c'était de la marchandise qu'était dans la navette qui est censée arriver le lundi matin avant 10h afin qu'on puisse vider et mettre les colis dans nos tournées. Pour eux, il fallait qu'on se débrouille "*tant pis c'est comme ça et pas autrement !!*", fallait qu'on se débrouille. Donc, dans la logique.... c'était pas de notre ressort si leur navette est arrivée en retard lundi, à 12h au lieu de 10h. Donc c'est vrai que nous à ce moment, les tournées sont faites. On ne peut pas non plus réintégrer plein de marchandises comme ça. Donc, là ça se passe pas bien. Et ils ne comprennent pas nos impératifs à nous Thoinard.

Matériau 118 : Un exploitant des TT, sur les problèmes dans l'inter sociétés

Toutes les sociétés n'intègrent pas toujours comme il le faudrait les règles de vie de groupe. Chaque société, en remettant de la marchandise à un partenaire du groupe, devient à ce titre client du partenaire concerné et doit être traitée techniquement de la même manière que tout autre client. Toutefois, nous avons régulièrement relevé dans le discours des acteurs des différentes sociétés une tendance à privilégier « *ses clients normaux* », c'est-à-dire ceux avec lesquels ils travaillent de longue date et avec lesquels ils sont en relation directe plutôt que les clients d'une société du groupe qui constituent des clients « *indirects* ». Le fait de ne pas être en contact direct avec le client semble influencer concrètement les comportements des acteurs. Une relation de contrôle semble s'établir dans le simple fait d'être mis en contact de manière répétée et régulière. Un tel type de relation implique davantage l'opérateur et son collectif (intra) dans la réalisation de l'activité logistique[74]. Ce qui pose problème dans le cas de ces individus appartenant à des sociétés aux métiers et aux clients différents au sein du même groupe, c'est la difficulté qu'ont les acteurs à se placer dans la position de leurs collègues. De cette manière ils pourraient comprendre davantage leurs impératifs et leurs difficultés. Le DRH s'exprime sur ce sujet :

[74] Nous avions relevé dans notre conclusion d'un papier issu de notre travail de DEA sur les modes de coordination et de contrôle au sein de la salle d'exploitation des TG, que la mise en relation des opérateurs avec les clients chargeurs et destinataires semblait effectuer un transfert de responsabilité de la mission de contrôle traditionnellement réalisée par l'organisation [voir notamment la conclusion in ARNAUD, N., 2003].

> Bon, après, au niveau d'un site, ça va être par exemple aujourd'hui un sujet sensible qui peut être par exemple la gestion de trésorerie. Quel est le rôle de l'ensemble des services par rapport à ça ? Quelle est la contribution de l'exploitant ? Et celle du service comptabilité ? Est-ce que les uns et les autres ont bien compris que c'est parce qu'ils sont vraiment sur la même ligne, le même front, qu'ils vont obtenir une véritable efficacité en termes de relance. Aujourd'hui, il y a des exploitants qui disent : "toi, la compta, c'est ton boulot, tu te débrouilles !". Et des comptables qui disent : « *attends, tu me dis je me débrouille, mais le client, c'est quand même toi qui l'as plus souvent au téléphone que moi. Toi, tu as d'autres moyens de pression que moi parce que t'as du fret sur ton quai, tu pourrais lui dire "attends, moi, si tu ne me paie pas en temps, moi je te livrerai pas en temps !* ». Donc effectivement c'est ce genre d'action concertée qui va produire de l'efficacité ! .... et on se renvoie un peu la balle..... alors, il manque peut-être ça. Parce que les gens n'ont effectivement peut-être pas forcément bien compris quel enjeu il y a derrière. Et quelle contribution chacun devait avoir. Donc, c'est sur des questions comme ça que..... mais bon, on ne réglera jamais à 200 % ces questions là, il y en aura toujours. Mais, on peut essayer de les réduire, d'estomper ça, en expliquant mieux aux uns et aux autres pourquoi cette question de la gestion de trésorerie intéresse les uns et les autres. Au final, si c'est bien géré, il y a moins de frais financiers. A la fin de l'année, il y a moins de frais financiers, donc il y a des résultats plus importants, il y a par rapport aux distributions en termes de participation d'intéressement..... Bref c'est vraiment un effort collectif et c'est pour le bien..... C'est ce genre de chose où on a peut-être pas..... on (la direction groupe) est peut-être pas encore suffisamment interventionniste.

Matériau 119 : le DRH du groupe, sur l'interservice

La réponse des dirigeants à ce problème de coopération et de compréhension mutuelle semble principalement reposer sur la mise en place d'un même progiciel de transport (HARMONY) au sein de toutes les sociétés du groupe. La progression du groupe imposait la mise à jour des logiciels de transport tous différents de toutes les sociétés du groupe. Pour le directeur informatique :

> C'est avec la progression du groupe que la question s'est posée, c'est que l'on avait plusieurs sociétés avec des logiciels et progiciels différents qui ne dialoguaient pas entre eux. Thoinard tournait avec un logiciel de la société OMP basé à Rennes, nous on avait le logiciel d'une société de Nice, Christin et Destandau avait Tracing serveur qui était basé à Lyon....donc à chacun des logiciels disparates, indépendants et sur lesquels on n'avait pas du tout la main à part sortir quelques éditions et quelques stats et encore puisqu'ils ne fonctionnaient pas sur les mêmes bases de calculs. Alors pour comparer…. Je vous laisse imaginer ! Et, en plus il n'y avait aucune possibilité de développer ces logiciels avec les éditeurs!! Tous ces logiciels datent d'il y a une douzaine d'années, complètement fermés et sur lesquels on n'avait vraiment pas la main mise puisqu'on n'avait pas les sources. Donc, on ne pouvait pas y toucher!! Moi quand je suis arrivé ici, il n'y avait même pas de messagerie, pour vous dire!! Je suis arrivé en 2000 et il n'avait pas de mails !

Matériau 120 : le DSI, sur l'utilité de mettre en place un logiciel groupe

Pour le PDG et fondateur du Groupe, Harmony doit apporter les outils de contrôle de gestion qui vont faire entrer le groupe dans l'ère de la gestion moderne :

> On est en train de mettre tout le groupe en réseau. Aujourd'hui, chacun a son informatique. Donc, il va être en réseau à la fin de l'année. Là, on va enfin.... ON VA ENFIN (plus fort) avoir tous, tous les mêmes tableaux. Quand un tableau va sortir, ce

> sera le même pour tous. .... Et là, on commencera vraiment à rentrer dans la gestion de pointe.

Matériau 121 : le PDG du Groupe, sur la mise en place d'HARMONY

Si, depuis son lancement, HARMONY ne gère que la partie livraison - ce qui signifie que les colis ne sont entrés dans le système que lorsqu'ils sont mis en livraison, lorsque les bons de livraisons sont édités et saisis – les développements à venir permettront de gérer à partir de la prise de commande par le destinataire, ainsi que toute la partie facturation. Des fiches clients seront également constituées et mises à disposition de l'ensemble des sociétés du groupe, permettant ainsi de construire de réelles statistiques au niveau groupe et ainsi d'effectuer des comparaisons plus pointues entre les sociétés. Le directeur des ressources humaines, davantage sensible aux processus de travail des différentes populations d'exploitants au sein du groupe, attend beaucoup de la mise en place de ce nouvel outil :

> Le projet informatique groupe Harmony..... non de code HARMONY, on voit bien ce que ça veut dire. L'objet effectivement c'est de faire en sorte que l'informatique « harmonise », structure et homogénéise les différents process de travail. Pour autant, faut pas se tromper, l'informatique ne pourra jamais totalement contraindre les utilisateurs à fonctionner de la même façon. On est bien d'accord. L'informatique, c'est une loupe. On arrive à implémenter un nouvel outil, dans un environnement stabilisé avec des gens qui ont appris à travailler de la même façon, et là, l'informatique va augmenter considérablement et va donner un élan supplémentaire, et va apporter des choses. L'informatique n'organise jamais ..... l'informatique est un outil, est une loupe c'est-à-dire que ça révèle ou la force d'une organisation, ou les faiblesses de l'organisation. […] HARMONY est l'un des outils qui doit permettre de fédérer les équipes et de les amener à travailler ensemble.

Matériau 122 : le DRH

Il s'agit ici d'une vision déterministe de la technologie. L'outil doit homogénéiser les comportements de tous les individus des différentes exploitations du groupe. Il doit imposer des process et des comportements de travail ainsi qu'un langage technique et opérationnel communs aux équipes exploitation du groupe.

Conclusion section 3

Les conversations rapportées montrent que la situation implique différents participants appelés par leur position et la légitimité dont ils bénéficient au sein de leur organisation respective. Comme le souligne JOURNE et RAULET-CROSET [2004, p.12] « *la situation permet d'étudier des collectifs qui ne correspondent pas aux communautés habituelles forgées par l'organisation* ». Si des équipes de travail existent (l'équipe exploitation nationale, l'équipe export, l'équipe de quai, les services expédition des fabricants, les équipes de réception des destinataires, etc.), c'est bien la situation qui, par ses

caractéristiques, définit les membres pertinent du collectif et construit ses règles de fonctionnement, les normes comportementales à respecter ou encore les actions qu'il est possible de mener en fonction de ce que chacun connaît de l'autre, de ce qu'ils ont construit ensemble. Ces situations ne sont pour autant pas exemptes de toute structuration *a priori* (HARMONY). Si c'est donc en acceptant de se déplacer au niveau de la situation de gestion qu'il devient possible de repérer les éléments importants de la performance des collectifs et des organisations, il faut également accepter de voir dans l'activité conversationnelle des participants l'élément repérable de telles situations. Le réseau communicationnel alors activé permet de les délimiter et de les circonscrire. C'est en étudiant de tels réseaux qu'il devient possible de prendre conscience du caractère central d'agents qui ne semblaient pas l'être *a priori* (ex : le quai). Ainsi, étudier la performance d'actions en situation, c'est à la fois accepter d'entrer au niveau directement opérationnel de la relation interorganisationnelle, et prendre la mesure du caractère central de l'activité conversationnelle de ces individus.

Nous continuons notre analyse des différents agencements organisationnels avec l'étude d'un niveau directement interorganisationnels.

4. Collectifs Interorganisationnels : SIIO et communication orale

Après avoir analysé des conversations montrant le fonctionnement des niveaux individuels, collectifs internes et des relations interservices, cette quatrième sous-section s'intéresse au niveau directement interorganisationnel. Les évolutions récentes du secteur et des processus de travail des transporteurs intensifient de manière importante ces interactions interorganisationnelles et met à jour le fonctionnement des processus internes à chaque agencement organisationnel, à chaque collectif et à chaque individu. Ainsi, dans cette partie, il s'agit de démontrer le recentrage en cours sur les situations les plus problématiques, celles les plus complexes à gérer. La mise en place d'un système d'information interorganisationnel a eu pour effet de favoriser ce recentrage. Une situation impliquant une opératrice d'un fabricant de meubles et un exploitant des Transports Thoinard est rapportée pour illustrer ce changement.

4.1. Couple fabricant/transporteur, ou quand le distributeur est à la marge

La conversation débute de manière habituelle par les informatifs d'appartenance à leur organisation respective. Toutefois, on se rend compte dès la ligne 3 que l'exploitant a rapidement reconnu la cliente – Leila. C'est clairement sa voix qui a permis à l'exploitant d'identifier son interlocutrice marquant ainsi l'existence d'interactions passées. La cliente met un temps avant de reconnaître l'exploitant. Ce n'est qu'une fois que l'exploitant donne son prénom qu'elle réalise l'identité de son interlocuteur. A la ligne 13, lorsqu'elle apprend à l'exploitant que les TT l'ont contactée le jour précédent, elle n'utilise pas de prénom, restant ainsi dans une relation impersonnelle ce qui n'est visiblement pas le cas avec cet exploitant. En effet, à la ligne 11, elle fait part de son problème en utilisant un vocabulaire révélant la relation de proximité qui existe entre les deux interlocuteurs (« *elle m'a soûlée la cliente* » indiquant la destinataire). On retrouve souvent dans les conversations, entre Transporteurs et Fabricants, l'emploie du terme « *client* » pour parler du destinataire. Les conversations se passent alors comme entre deux personnes du même collectif devant fournir un service à un tiers – le destinataire, le « *client* ».

Cette relation de proximité repose sur une volonté des directions des sociétés de favoriser la création de liens forts entre opérateurs clients et exploitants.

> Oui. Car c'est, je dirais, peut-être pas un état d'esprit, mais une façon de procéder, un mode de travail qui fait que..... Les clients aiment avoir un interlocuteur ici. C'est pour cela que nous avons découpé très tôt la France en différentes zones pour que les gens n'appellent pas ici n'importe où. On a vraiment personnalisé notre service exploitation. Ils s'appellent par leur prénom. À part peut-être au départ où c'est M. untel. On arrive à des relations très proches.

Matériau 123 : l'ancien DE des TG en 2003, sur la mise en place de relations de personne à personne

Une telle organisation favorise le bon déroulement de la phase d'engagement des schémas narratifs, car le client « *n'appelle pas alors n'importe où* ». Lorsqu'il appelle son transporteur, il sait qu'il va avoir à faire à la même personne qui est responsable des livraisons sur une zone précise du territoire national. Cette proximité se traduit par la construction d'un fonctionnement par « *couple* » fabricant/transporteur souvent contre ou en tout cas en marge du destinataire, qui se voit alors attribué un rôle souvent négatif, car néfaste au bon fonctionnement de la chaîne logistique du secteur à cause de comportements souvent plus distants et peu constructifs dans les échanges quotidiens. Pendant très longtemps, les destinataires ne s'intéressaient pas au fonctionnement global de la chaîne logistique. Récemment, un système de prise de rendez-vous une semaine avant la livraison s'est largement répandu facilitant et structurant l'organisation des tournées de livraison. Aux lignes 13 et 15, la cliente explique toute l'histoire, la situation, à l'exploitant. On perçoit dans ses mots et le ton qu'elle emploie que les interactions avec la destinataire ont été loin de se dérouler sans heurts. Leila semble reprocher le ton utilisé par le destinataire. Elle n'a pas fait preuve de bonne volonté dans la résolution de la situation, jouant de son autorité en tant que cliente du fabricant (CALBERSON, représentée ici par Leila) plutôt que d'essayer de comprendre avec Leila ce qu'il s'est passé (pourquoi elle n'a pas été livrée ?).

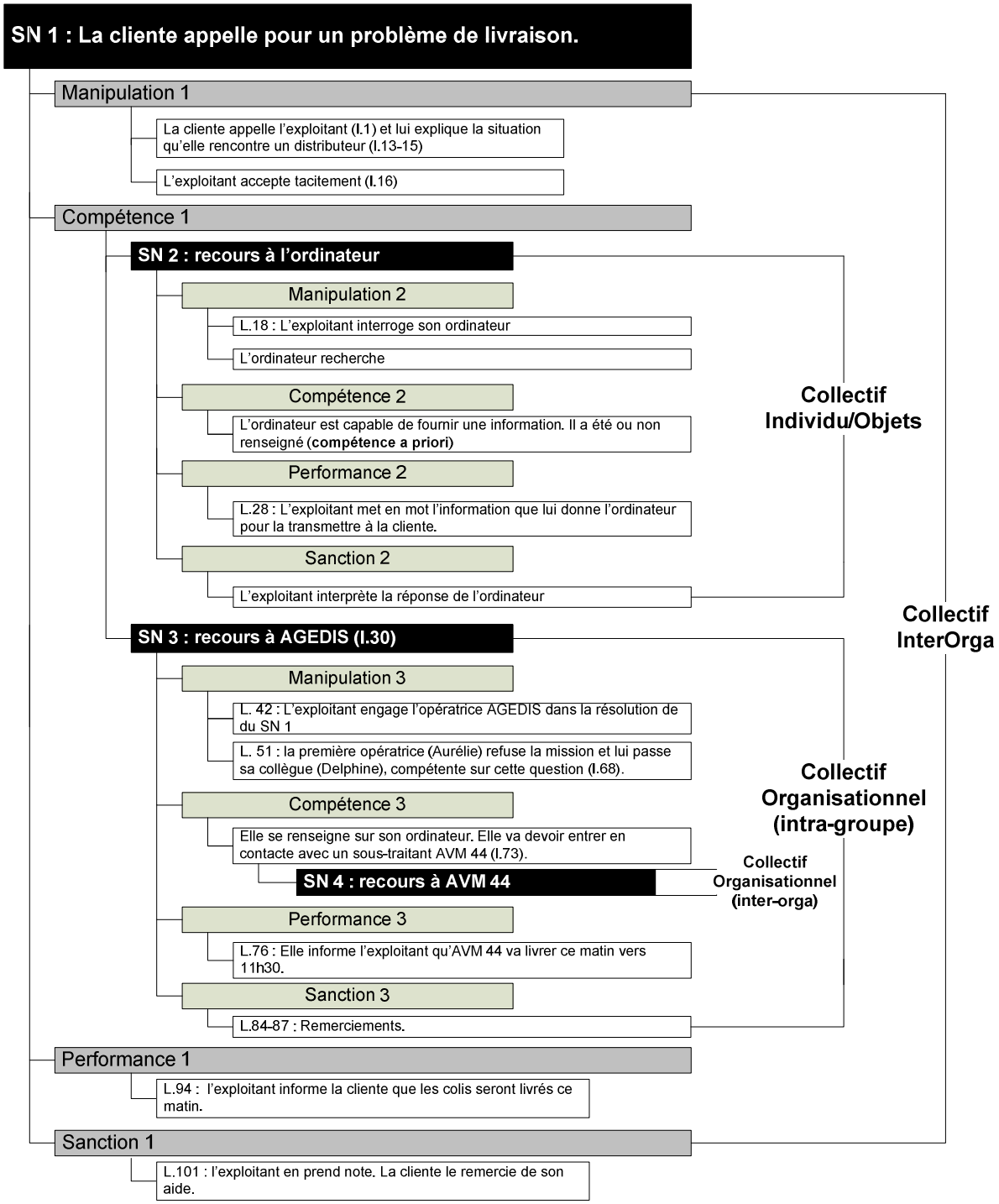


Figure 21 : le schéma narratif de la situation « interorganisationnelle SIIO et communication orale »

Conversation 10: le duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (1/6)

1			
2	L'exploitant	Transport Thoinard, Bonjour ?	
3	Leila	Oui, bonjour, CALBERFRANCE à l'appareil=	
4	L'exploitant	=Bonjour Leila !	
5	Leila	C'est qui à l'appareil ?	
6	L'exploitant	Jean-Luc.	
7	Leila	Ah, Jean Luc ça va ?	
8	L'exploitant	Oui et toi ?	

9	Leila	Oui oui je suis en colère là=	
10	L'exploitant	=pourquoi ?	
11	Leila	Parce qu'elle m'a soûlée la cliente, là, Tartine et Chocolat à Angers !! [aaarrggghh]	
12	L'exploitant	[ooohhhh]	
13	Leila	Déjà hier, on m'a déjà appelée chez vous en me disant que AVM 44 (un sous traitant je crois) avait repris sa commande, alors elle ne comprenait pas pourquoi. Bon, on m'a dit qu'il y avait une impossibilité (pour atteindre le lieu de déchargement en semi). Elle m'a dit « *beh non, c'est pas possible, il y a des gros camions qui passent. Faut que ça soit le matin avant 10h nanani nanana* » (2) et donc, on m'a dit que AVM 44 la rappellerait demain aujourd'hui pour refixer un rendez-vous et qu'ils (AVM) livreraient ce matin. Elle m'appelle en me disant « *j'ai rien* ».	
14	L'exploitant	(JL émet un bruit de compassion): Mummf !	
15	Leila	Alors je lui conseille de les appeler et là elle me répond « *ah, beh, en plus faut que ça soit moi qui les appelle !!!* » (d'un ton aigu et rapide marquant le peu d'implication que la destinataire met dans la gestion de l'événement). « *Bougez pas je vais le faire* ». (a répondu Leila)	
16	L'exploitant	Alors, nous allons vérifier.	
17	Leila	Ohhhh, elle m'a énervée là !!	
18	L'exploitant	(entame des recherches sur son ordinateur. Il comble le possible silence :) Il n'y a pas d'enlèvement cette semaine Leila ?	Ordinateur
19	Leila	Non, beh, non. On a fait exprès en fait ((le jeudi de cette semaine est férié ce qui pose toujours des problèmes pour les transporteurs)).	Texte antérieur
20	L'exploitant	Oh, beh c'est bien.	
21	Leila	Oui pour éviter quand même que=	
22	L'exploitant	=non, beh on y est ce matin	
23	Leila	Beh oui, c'est ce qu'il m'a dit. Il a appelé.	
24	L'exploitant	Il a appelé ?	
25	Leila	Nan, mais il appelle toujours. En plus quelque fois c'est bien tombé qu'il soit passé alors qu'il y avait rien de prévu…	
26	L'exploitant	((Il ouvre les livraisons pour Tartines et Chocolat)) Donc Tartines et Chocolat (3)	
27	Leila	Alors ça a été enlevé il y a deux semaines	
28	L'exploitant	Oui ça date du 13 mai (4) alors moi j'ai un numéro de dossier 95422 (10) alors est-ce que j'ai des informations ? (6) un coffre, une armoire et un lit (4). Bon, j'ai pas d'information. Tu patientes, j'appelle Agedis.	Nouvelle procédure
29	Leila	Non, c'est AVM 44 qui doit livrer !	
30	L'exploitant	Oui, mais c'est du trafic AGEDIS. Parce qu'AVM 44 est une plateforme AGEDIS. Ce qui est inaccessible ou particulier on les dépose sur des plateformes. J'appelle=	
31	Leila	=ouais, puis aussi voir ce qu'il en est de cette inaccessibilité.	
32	L'exploitant	Beh après de toute façon Angers, rue de Bruxelles- euh rue St Aubain à Angers, c'est délicat. On a l'habitude de la livrer ou pas ?	
33	Leila	Beh oui, c'est pas la première fois !	
34	L'exploitant	C'est pas la première fois ?	
35	Leila	Beh, non !	
36	L'exploitant	Non, mais il suffit que c'était un jour où nous on ne pouvait pas et puis voilà (sous entendu on a donc remis à AVM)	
37	Leila	Faut que ça soit le matin.	
38	L'exploitant	Beh oui, mais on ne fait pas toujours ce qu'on veut.	
39	Leila	Ouais c'est peut-être pour ça	
40	L'exploitant	Quitte pas hein ?	
41	Leila	Ok	

A la ligne 18, l'exploitant, attendant que son logiciel se lance pour effectuer les premières recherches, interroge la cliente « *Il n'y a pas d'enlèvement cette semaine Leila?* ». La réponse

(ligne 19) de la cliente est particulièrement intéressante. Elle indique clairement qu'elle et son entreprise, à travers l'emploi du pronom « *on* », **connaissent** le fonctionnement des Transports Thoinard ; c'est pour cela qu'ils n'ont rien mis en livraison cette semaine (« *Non, beh, non. On a fait exprès en fait* » ligne 19 ; « *pour éviter que* » ligne 21). On apprend également que le chauffeur qui est sur cette tournée prend souvent l'initiative d'appeler la cliente – Leila – pour s'assurer qu'il n'y a rien à enlever (lignes 23-25). C'est normalement son exploitant qui doit le mettre au courant. Toutefois, les chauffeurs chez les TT ainsi que dans les autres sociétés du groupe, bénéficient d'une certaine autonomie. Les chauffeurs sont souvent (voire presque toujours) les mêmes sur les tournées dont l'itinéraire ne change jamais totalement. Ils ont développé au fil du temps, tout comme les exploitants les plus anciens, des relations spécifiques avec les différents interlocuteurs des fabricants chez qui ils ont l'habitude d'enlever. A la ligne 26, le logiciel est fin prêt à répondre aux interrogations que l'exploitant lui soumettra. Ligne 28, la recherche sur le logiciel ne donne rien, il décide d'appeler Agedis. A la ligne 29, Leila, la cliente, ne comprend pas pourquoi l'exploitant veut appeler Agedis puisqu'elle lui a dit à la ligne 13 que c'était AVM44 qui devait avoir le colis. Cela montre qu'elle connaît les process traditionnels de travail des TT. Nous apprenons à la fin de cette conversation qu'une nouvelle procédure a été récemment mise en place :

> On nous demande maintenant, quand on passe par une plateforme Agedis, de ne pas appeler les plateformes Agedis, mais d'appeler Agedis directement ou plutôt indirectement en fait. Le problème c'est que ça fait encore un intermédiaire en plus. Le temps qu'il se renseigne. Le client, il attend !

Matériau 124 : un exploitant TT, sur la nouvelle procédure avec les plateformes Agedis

Cette nouvelle procédure vient directement influencer la manière dont les interactions s'enchaînent les unes avec les autres. La situation présente est intéressante car en demandant aux exploitants d'agir de la sorte (d'appeler la société Agedis plutôt que ses plateformes), la direction du groupe impose un détour, une conversation supplémentaire. La direction considère certainement que les membres de la société Agedis sont plus à même de résoudre les problèmes d'interaction avec les plateformes que les sociétés d'exploitation. Mais comme le précise notre exploitant dans le verbatim précédent « *ça fait encore un intermédiaire en plus* ». Cette directive impose un nouvel « *helper* » spécifique dans la réalisation des missions des exploitants du groupe. On peut imaginer que cette décision provient du fait que les plateformes concernées sont des sous-traitants avec qui il est plus difficile de se coordonner lorsque chaque exploitant au gré des situations qu'il rencontre doit s'ajuster avec eux. Imposer les employés d'Agedis comme seuls interlocuteurs avec les plateformes légitime leur

position de donneur d'ordre. Ce faisant, cela implique de développer les moyens d'Agedis afin qu'ils puissent être à même de répondre. Dans le cas présent et avant même que notre exploitant Jean-Luc contacte Agedis, son collègue voyait juste : devoir contacter Agedis plutôt que la plateforme impose un intermédiaire, source d'un plus ou moins long délai, dans la réponse apportée au client. Dans la conversation suivante, l'exploitant appelle Agedis. Il donne toutes les informations, puis s'entend dire qu'il ne parle pas à la bonne personne. Celle qui s'en occupe, Delphine, est en ligne. Il devra attendre qu'elle le rappelle.

Conversation 11 : le duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (2/6)

42	L'exploitant	((JL appelle quelqu'un de chez AGEDIS))	
43	Aurélie	Aurélie Agedis, Bonjour	
44	L'exploitant	Aurélie, c'est Jean-Luc. Tu vas bien.	
45	Aurélie	Ouais et toi ?	
46	L'exploitant	Ça va. (2) J'ai CALBERFRANCE sur l'autre ligne pour du Tartine et Chocolat à Angers déposé chez AVM44 la semaine dernière. Apparemment ils avaient appelé pour livrer aujourd'hui et ils ont toujours pas livré. Elle s'inquiète la cliente. Est-ce que tu peux te renseigner ?	
47	Aurélie	C'est quoi son nom à la femme ?	
48	L'exploitant	C'est Tartine et Chocolat à Angers.	informatif
49	Aurélie	C'est chez lui qu'on devait livrer ?	
48	L'exploitant	Non-Oui, oui oui. C'est chez-oui c'est un magasin	
49	Aurélie	Euh (1) Donc c'est du groupe, c'est du Thoinard non ?	
50	L'exploitant	C'est du Thoinard. C'est de l'inaccessible. Tu veux que je donne le numéro de NH ?	
51	Aurélie	Beh je vais te passer surtout ma collègue=	
52	L'exploitant	=laquelle ?	
53	Aurélie	Beh c'est Delphine qui s'en occupe. Ah, beh, elle a pris une ligne. Alors attend, non, beh je vais prendre les infos. Alors si t'as le numéro du bon ?	
54	L'exploitant	C'est le NH0922.	
55	Aurélie	N-H-0-9-2-2. Ok. Bon, beh écoute je demande à Delphine de te rappeler.	
56	L'exploitant	Ok, le plus rapidement possible parce que j'ai CALBER(France) sur l'autre ligne, donc, euh…hein	
57	Aurélie	Bon. Ok. Ça marche.	
58	L'exploitant	Merci, salut.	
59	Aurélie	Salut	

Le collègue de l'exploitant suivi rajoute :

> Tu vois c'est ça le problème de remettre aux plateformes (qui n'appartiennent pas au groupe) : le temps, des coups de fils, des frais supplémentaires parce que t'es obligé de rappeler.

Matériau 125 : un exploitant, sur ce nouvel intermédiaire

L'exploitant, reprend alors la cliente pour lui dire qu'il va devoir la rappeler.

Conversation 12 : duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (3/6)

60	L'exploitant	((reprend la fabricante))	
61	L'exploitant	Leila ? bon, je vais être obligé de te rappeler. Ils se renseignent et ils me rappellent.	

62	Leila	d'accord.	
63	L'exploitant	Je te tiens au courant.	
64	Leila	Ok, merci. Salut Jean-Luc.	

Environ 30 minutes après cette dernière conversation, Delphine de chez Agedis rappelle. L'exploitant donne à nouveau les informations relatives à la situation (lignes 69, 71, 73). La représentante d'Agedis engage alors son ordinateur dans la résolution de la demande de l'exploitant. Malheureusement, aucune information concernant cette livraison n'est disponible. Elle va devoir appeler la plateforme AVM 44 (ligne 74).

Conversation 13 : le duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (4/6)

68		Delphine de chez Agedis rappelle	
69	L'exploitant qui voit le nom s'afficher sur son téléphone	Oui bonjour Delphine, je t'appelais pour Tartine et chocolat. Le NH 095422	
70	Delphine	Alors attend je vais te dire ça. Le NH095422 ((elle tape sur son PC))	Ordinateur
71	L'exploitant	Parce que ça devait être livré ce matin, et la cliente là, Tartine et chocolat, commence à rouspéter parce que …	
72	Delphine	J'ai même pas de rendez-vous de pris. C'est le Tartine et chocolat à Angers hein =	
73	L'exploitant	=Qui a été déposé chez AVM 44.	
74	Delphine	Je les appelle tout de suite. Je te reprends (le met en attente)	

Après quelques minutes, Delphine de chez Agedis rappelle à nouveau.

Conversation 14 : le duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (5/6)

76		Reprendre l'accueil d'Agedis	
77	Delphine :	Oui allo ?	
78	L'exploitant	Oui,	
79	Delphine :	Oui, beh, c'est bon, y a pas de souci. Ils vont y aller. Ils ouvrent à 10h donc en fait eux ils l'ont plus prévu vers 11h30 en fait.	
80	L'exploitant	D'accord.	
81	Delphine :	Donc, y a pas de souci.	
82	L'exploitant	C'est que le matin, parce que après c'est pas accessible.	
83	Delphine :	Non non, mais il m'a bien dit. Ils sont ouverts que de 10h30 à 12h « on *y va vers 11h30* » quoi.	
84	L'exploitant	D'accord ok.	
85	Delphine :	Ok ? y a pas de souci.	
86	L'exploitant	D'accord merci.	
87	Delphine :	Salut.	

Elle informe l'exploitant que la livraison est prévue pour 11h30 car la cliente, c'est à dire la destinatrice, n'ouvre pas avant 10h. La ligne 82 prouve l'existence de savoirs communs avec Agedis. Par l'expression « *c'est que le matin…* », l'exploitant insinue par là que d'après ses informations il faut passer plus tôt que 10h, soit le matin de bonne heure. A la ligne 83, la correspondante Agedis insiste en reprenant les propos de la personne de la plateforme (« *Non non, mais il m'a bien dit. Ils sont ouverts que de 10h30 à 12h « on y va vers 11h30 » quoi* »).

Finalement, l'imposition de ce texte que constitue la nouvelle procédure a fait perdre du temps, puisqu'au lieu d'appeler directement la plateforme, l'exploitant a dû attendre que la personne compétente chez Agedis se libère pour qu'elle puisse entrer en contact avec la plateforme pour finalement être en mesure de donner une réponse à l'exploitant des TT. Ce dernier rappelle la cliente et accomplit alors le schéma narratif principalement ouvert par la cliente.

Conversation 15 : le duo chargeur/transporteur dans le triangle des services (5/6)

91		L'exploitant rappelle Leila	
92	L'exploitant	Leila, c'est Jean-Luc.	
93	Leila	Oui Jean-Luc.	
94	L'exploitant	Pour tartine et chocolat d'Angers. Donc apparemment c'est bien prévu ce matin. Livré vers 11h30.	Performatif
95	Leila	Ok.	
96	L'exploitant	Parce qu'elle (la cliente) n'ouvre pas avant 10h déjà. Donc ça va être fait ce matin vers 11h30.	
97	Leila	Ok, très bien. Bon, beh, j'appelle=	
98	L'exploitant	=qu'elle ne s'inquiète pas.	
99	Leila	Nan, parce que en fait elle n'a pas été rappelée, donc, en fait c'est pour ça.	
100	L'exploitant	Mais donc c'est bien prévu.	
101	Leila	Ok, merci beaucoup JL.	

La situation déclenchée par l'appel de la cliente, Leila, se termine.

Dans cette situation deux éléments sont particulièrement intéressants. Nous avons tout d'abord vu comment une (nouvelle) procédure pouvait influencer le processus de résolution d'une situation en imposant un mode d'action particulier clairement identifiable dans les conversations. Ce point a été développé au fil des conversations relatives à la situation. Le développement à suivre se focalise sur le rôle que joue le système d'information interorganisationnel (SIIO) dans cette situation et plus largement dans le fonctionnement quotidien des opérateurs et de leurs relations avec leurs différents clients. La cliente Leila aurait pu aller voir sur le SIIO (Echo.log) l'état de la tournée :

> ***Pourquoi la cliente Leila n'a pas été sur Echo.log ?***
>
> Alors, Leila, (2) Euh, ouais mais c'est parce que la cliente l'a appelée. Et en plus, elle, elle ne regarde pas sur Echo.log ; parce que tous ont accès mais tous ne regardent pas : soit ils ne veulent pas s'embêter, soit ils n'ont pas Internet, ou ils ont pas les codes d'accès.

Matériau 126 : un exploitant, suite à la conversation

Cette situation permet de discuter des conséquences de l'implémentation de ce système d'information interorganisationnel que constitue Echo.log. Comme le laisse entendre les propos de notre exploitant, les clients semblent peu utiliser cet outil qui est mis à leur disposition gratuitement par le Groupe Girard. Nous essaierons de comprendre pourquoi. Le

travail d'enquête a soulevé l'existence d'un paradoxe au sujet de ce SIIO: si le développement de cet outil devait initialement participer à augmenter la productivité des services exploitation du groupe en diminuant le nombre d'interactions, elle s'accompagne progressivement de la mise en place, plus récemment, d'interlocuteurs uniques pour gérer des dossiers entiers de clients considérés comme importants. Dit autrement, alors que l'outil participe à l'éloignement du client, on assiste parallèlement aux prémisses d'un rapprochement, à un niveau directement opérationnel, par la mise en relation d'individus fixes que les dirigeants amènent même à se rencontrer.

4.2. L'électronisation des relations interorganisationnelles : entre éloignement et rapprochement du client.

La question à laquelle nous voulons répondre ici est la suivante : est-ce qu'en se focalisant sur cet outil, les acteurs du secteur de l'ameublement ne risquent pas de perdre l'acquis communicationnel leur permettant de gérer justement ces dossiers qui se complexifient ? Il ne s'agit pas ici de juger de la valeur intrinsèque du SIIO mais bien de penser ses implications sur le fonctionnement quotidien des relations interfirmes. Echo.log est un système de tracing 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. La figure suivante représente le circuit de l'information de l'outil :

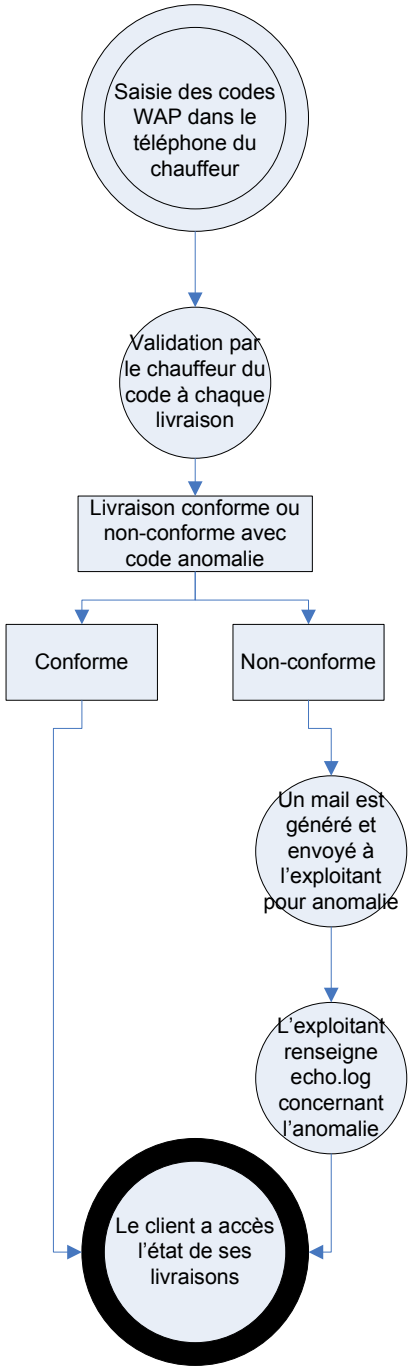


Figure 22 : circuit de l'information sur Echo.log

Un dirigeant responsable des questions de transport d'un fabricant de meubles explique les attentes qu'il place dans cet outil :

> Echo.log, c'est ce qui va 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'était même débile !! On en arrivait à mettre 5, 6, 10 personnes pour répondre au chargeur au téléphone ce qui est complètement.... et c'est toujours la même question qui revient hein : « *quand est- ce que vous livrez mon client numéro tant !!* » Et bien, maintenant le tracing petit à petit va retirer ce trafic... enfin 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 mécanisé... donc ça c'est ce qu'ils ont fait....

Matériau 127 : le Responsable Administration des Ventes et de la Distribution, Meubles Gautier, à propos d'ECHO.LOG

Plusieurs objectifs étaient poursuivis par la direction du groupe avec la mise en place de cet outil. Premièrement, cet outil a été développé pour libérer les exploitants des appels des fabricants et/ou destinataires voulant connaître le jour et heures de leurs livraisons. Il s'agissait également de remonter les informations concernant les livraisons. Pour cela, les chauffeurs se doivent de valider sur leur téléphone au fur et à mesure les livraisons de colis : conforme, non-conforme et quelques motifs. L'outil devait également permettre d'éviter ou plus exactement de diminuer le nombre d'appels avec les chauffeurs. Il s'agissait *in fine* d'économiser sur les interactions instrumentales (« *cette forme de communication qui n'est pas bonne* » ; « *C'est vraiment que du transfert d'information très basic qui peut sans problème être mécanisé* »), mais dans quel but ? Les différents personnels d'encadrement ont souvent parlé de « *gains de productivité* » :

> Les gains de productivité pour l'exploitation, c'est moins d'appels et c'est une rapidité d'information qui doit permettre de..... qui doit éviter au client d'appeler.

Matériau 128 : le responsable informatique du Groupe sur l'objectif d'écho.log, mai 2004

A la lumière du travail de terrain que nous avons effectué, il semblerait que cet objectif central de gains de productivité n'ait pas été totalement atteint. En revanche, d'autres conséquences sont apparues : économiser sur les interactions pauvres n'a pas tant permis de gagner du temps de travail que de favoriser la réalisation de communications plus riches relatives à la gestion, dans l'interaction, des anomalies, des impératifs ou des livraisons spéciales et participent directement à la performance de la relation. Cet outil a également raccourcis les délais de traitement des anomalies et à ce titre semble avoir eu un impact direct sur les processus internes. Nous verrons que les exploitants soutiennent des discours relativement homogènes sur cet outil.

4.2.1. Echo.log, quelles implications opérationnelles ?

Trois implications à la mise en place d'Echo.log peuvent être distinguées : la première est que cet outil a réalisé un recentrage des interactions sur celles les moins standardisables mettant en lumière l'importance du bon fonctionnement interne des sociétés l'utilisant ; la seconde tient justement à ce qu'il a structuré les rouages internes de ces sociétés notamment en réduisant les délais de gestion des aléas ; enfin, parallèlement à l'éloignement du client par le

biais de l'électronisation, de nouvelles formes d'organisation de la collaboration visant à rapprocher le client, au niveau directement opérationnel, sont progressivement développées.

Intensification des interactions

Cet outil a permis un recentrage de 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 à dire que cela a permis d'éliminer un certain nombre d'appels standards :

> On va dire qu'on les a un peu moins au téléphone, mais les relations sont toujours bonnes..... Quand tout se passe bien tout va bien..... Quand on est réglo avec eux, il suffit d'être franc, leur dire que la commande n'est pas partie, il ne faut pas leur mentir quoi..... On peut pas dire que ça les a distancés. Moi, je vois, j'ai tout le temps YOU, Gautier, ... au moins une à deux fois par semaine quoi. Et avant je les avais un petit peu plus peut être.... Si tu veux on a tout le temps un minimum de contact avec eux..... On en a peut être un petit moins mais au niveau relationnel ça n'a pas changé.

Matériau 129 : un exploitant, le relationnel est toujours bon

Un autre exploitant :

> ***Et ça a changé quoi ?***
> On a peut-être un peu moins de coups de fil..... mais ça n'a pas changé, c'est pareil, c'est les mêmes dialogues, c'est pas plus éloigné ni plus proche.
>
> ***Et dans le contenu des échanges téléphoniques ?***
> Ils ne m'appellent plus parce qu'ils ont l'info via Echo.log, donc.... ils ont l'info qu'il y a un manquant, un refus, ou un truc comme ça..... ou que c'est livré.... souvent c'est pour des livraisons donc, c'est plus pour savoir si c'est déjà livré ou si c'est en cours, des trucs comme ça. Donc, ils vont regarder la position, si ils voient que c'est affecté, beh si c'est sur Echo.log c'est que c'est en livraison..... et le jour de livraison prévu est marqué dessus. Si il est livré c'est que c'est en prévision ils verront quel jour ça va être livré. Donc, déjà ça c'est réglé, ils savent que c'est parti. Donc ça les rassure. Après si ils veulent plus de précisions ils peuvent t'appeler. Alors qu'avant ils m'appelaient que pour ça. Donc je pense que plus ils sont plus précis, plus ils vont quand même t'appeler, pour avoir le jour sûr, ou alors ils veulent savoir que c'est bien le matin par exemple ce qu'est pas marqué sur Echo.log. C'est pour être plus précis quand ils t'appellent maintenant. Ou s'il y a un refus ils peuvent le voir aussi, et ils veulent savoir quel colis est manquant..... Dans ce cas, soit on le sait et on leur dit, soit on le sait pas et ..... là ils appellent souvent leurs destinataires alors. Ou les manquants, par exemple tu as une commande chargée, tu as 12 colis sur 13 de partis et de livrés. Ils t'appellent pour savoir si on a retrouvé le 13ème. Eux, ils le voient sur Echo.log qu'il en manque un, et après ils veulent savoir la suite. Nous, on le recherche chez nous et eux le recherche aussi de leur coté chez eux. Puis on se tient au courant, le premier qui trouve rappelle l'autre. Souvent c'est comme ça.

Matériau 130 : un exploitant, sur les conséquences de la mise en place du SIIO Echo.log pour lui

Le dernier élément souligné, montre le caractère coopératif des interactions. Chacun recherche chez lui sans que cela ne semble être l'occasion de rétention d'information à des fins stratégiques.

Une exploitante poursuit :

> Echo.log, moi j'en pense que du bien hormis les soucis pour la mise en place .... Mais moi j'en pense que du bien. Je suis peut-être la seule d'ailleurs..... 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.... moi j'en ai, Moderna un exemple tout bête, Moderna, il va voir. Il a ses informations. Il va voir, il m'appelle vraiment quand il est vraiment dans l'impasse et qu'il n'a pas la solution. Et si tous les clients faisaient comme lui, déjà on serait bien allégé justement au téléphone ! Donc je pense que si le chauffeur rempli 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 il m'appelle c'est vraiment parce qu'il a besoin de moi, c'est vraiment pour quelque chose de précis.....

Matériau 131 : un exploitant, « tout y est sauf les solutions aux événements »

Trois points intéressants 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'exploitation qui devra alors appeler son chauffeur pour être en mesure de donner des informations sur l'état de leur livraison. Un second problème sur lequel nous revenons plus bas est l'incitation des clients à l'utilisation de l'outil (« *si tous les clients [le] faisaient (consulter sur Echo.log), déjà on serait bien allégé justement au téléphone !* »). 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 artisanale, pénalise, d'une certaine manière, la capacité des entreprises plus avancées, notamment technologiquement, à profiter de ces outils. Enfin, maintenant, lorsque les clients appellent, « *c'est pour être plus précis* ». On remarquera que le terme « *précis* » est utilisé par chacun des différents exploitants dont les propos sont rapportés ici. Lorsqu'un problème survient, alors l'interface Echo.log ne suffit plus :

> 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 (idée de retour réflexif). 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 si possible trouver une solution.

Matériau 132 : Responsable de l'Administration des Ventes et de la Distribution, Meubles Gautier, résolution en commun

On assiste à un recentrage des interactions sur les situations les plus délicates renforçant d'autant plus la nécessité des facteurs des niveaux précédemment développés (individu, équipe interne, organisationnel). Par exemple, si le travail de reporting est mal réalisé dans la relation avec le quai, alors l'exploitant ne sera pas en position d'apporter des réponses et de proposer des solutions à ses clients, alors mêmes que les interactions se recentrent sur ces seules situations. Autrement dit, l'interdépendance des exploitants, des services et des sociétés augmente avec une telle intensité que le bon fonctionnement des agencements organisationnels des niveaux inférieurs devient de plus en plus central. Un tel état d'interrelation et d'interdépendance suppose de penser à d'autres modes favorisant le bon déroulement de ces interactions de plus en plus sensibles, car centrées sur ce qui sort de la routine. Comme le précise le Directeur d'Exploitation des TG en mai 2006.

> On est amené à faire du sur-mesure avec chacun de nos clients. Alors Echo.log, ça ne peut pas suffire.

Matériau 133 : le DE des TG, du « sur mesure », mai 2006

Si la majorité des exploitants ont « *ressenti* » une relative diminution du nombre d'appels de leur clients, d'autres sont ouvertement plus mitigés quant à ce changement amenant à entrevoir ce « *sur mesure* » dont parle le DE des TG. Une exploitante prolonge cette idée d'insatisfaction suite à la mise en place de l'outil :

> ***Echo.log, ça a changé quelque chose ?***
> Nan..... non, parce que en fait ça a été mis en place en nous disant : "*vous allez voir, ça va diminuer le nombre d'appel* !" Puisque tout est renseigné dessus, les gens ont accès à ça. Et en fait, beh moi, je n'ai pas du tout l'impression que ça a diminué le nombre d'appels. Maintenant Echo.log, c'est complet.

Matériau 134 : une exploitante, à propos d'Echo.log

Sans remettre en cause le fonctionnement d'Echo.log, cet outil de tracing ne semble pas faire parti du quotidien de cette exploitante dans ses relations avec ses clients.

> ***Et les répercussions sur les relations avec les clients ?***
>
> J'en vois pas. ..... franchement. Puis on ne m'en parle pas. Tu vois RIEGAU (alors qu'il s'agit d'un client très important pour les TG) je ne sais même pas si ils ont accès à Internet
>
> ***Moi, ce que j'en sais c'est que : "oui, ils connaissent, mais non, ils ne l'utilisent pas. Il ne voient pas l'intérêt".***
>
> Oui, parce que, moi la première je trouve que c'est super important cette relation téléphonique. En plus, tu peux régler les choses super rapidement par téléphone, et de manière plus précise. [...] Puis moi, j'aime bien la proximité avec mes clients. J'aime bien ce coté là. Et puis, en plus, quant tu discutes, tu comprends progressivement ce qu'ils veulent. Et eux comprennent aussi mieux ce qu'on peut faire, comment on fonctionne.

Matériau 135 : une exploitante, sur l'importance des relations avec le client

Son absence est telle qu'elle ne l'utilise visiblement pas avec l'un de ses principaux clients sur la zone dont elle a la charge qui est l'un des tous premiers clients du groupe (« *RIEGAU, je ne sais même pas si ils ont accès à Internet* » ; « *on ne m'en parle pas* »). On découvre également l'importance du relationnel et de la confiance interpersonnelle dans le fonctionnement quotidien de sa relation avec ce client RIEGAU mais aussi dans la réalisation de son travail en général (« *je trouve que c'est super important cette relation téléphonique » ; « j'aime bien la proximité avec mes clients* »). Ce mode de fonctionnement semble source de valeur ajoutée dans la conduite des relations interorganisationnelles dont elle a la mission (« e*n plus tu peux régler les choses super rapidement par téléphone...* »).

> ***Et qu'est-ce que ça t'apporte ? En quoi ça aide ce relationnel ?***
>
> Je pense que dans certains cas..... parce que si on est bien avec le client, si j'ai besoin d'un service..... du genre je peux pas aller chez le client la semaine prochaine, j'ai trop de kilomètre à faire et en fait, j'ai pas envie d'y aller. Faire 50 km de détours.... si je connais bien le client, que je lui explique, ça se fera super facilement. Je vais lui expliquer .... Alors lui a aussi la pression de son client à lui (le destinataire) mais il peut prendre partie de Girard. Il peut y avoir une complicité. C'est là où pour moi, ça fait la différence.

Matériau 136 : une exploitante, sur l'importance « du relationnel »

Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec deux représentantes du client dont il était question précédemment, RIEGAU. L'outil n'est effectivement pas utilisé :

> Moi je ne m'en suis jamais servie... on s'en sert pas. […] mais Girard, en plus, ils nous informent lorsqu'il y a un colis qui manque, il y a une référence qui est arrivée et il manque un colis ..... Il nous informe ....quand ça passe à quai et qu'ils vérifient....Ils nous appellent pour qu'on décide ensemble de ce qu'il est possible de faire.

Matériau 137 : Opératrice, service export d'un fabricant de meubles, sur l'utilisation d'Echo.log.

Il est intéressant de relever, dans l'entretien collectif réalisé avec des responsables du suivi de livraison de ce fabricant, la mise en avant de la qualité des contacts qu'elles peuvent avoir avec leur interlocuteur chez les TG.

> MC : moi je pense pas.... à moins que quelqu'un par exemple remplace Mireille, et qu'il soit infecte....
>
> M : si elle est agressive et tout, elle va se faire envoyer balader...
>
> MC : ou qu'il soit prétentieux .... Après c'est la personne qui fait les relations...
>
> M : on a eu quelqu'un de désagréable chez Girard ... Roger....
>
> MC : oh oui... Roger!
>
> M : il était infect .... Il a été remercié ou il est parti, je sais pas... ... c'est que lui ça collait pas quoi.... On n'arrivait pas à travailler ensemble.

Matériau 138 : entretien avec la responsable du service export et la responsable de la zone Grande-Bretagne d'un fabricant de meuble, RIEGAU, sur l'importance du relationnel à leur niveau

Cette phrase « *C'est la personne qui fait les relations* » 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. C'est dans cette perspective que GIRIN [1983a] a proposé la métaphore de la « ***machine de gestion*** » en transposant au domaine de la gestion l'opposition faite par MARX entre les outils et les machines techniques. Ces deux types d'objets se différencient par leur disponibilité et leur souplesse d'emploi. Le premier sera le compagnon de l'artisan pour fabriquer son meuble. Chacun de ces outils aura une fonction et un usage précis. A l'inverse, l'utilisation de la machine concentre en elle la majorité des savoirs liés à la production. Les personnes deviennent alors interchangeables. MARX termine son opposition entre outil et machine en mettant en évidence une inversion des positions de chacune des parties (l'homme et la machine ou plus largement les moyens de production) : là où les ouvriers produisent à l'aide de leurs outils dans le monde artisanal, ce sont les machines qui produisent à l'aide des individus dans le monde industriel. Dans notre cas, les dirigeants du groupe considèrent le SIIO Echo.log[75] comme une machine de gestion à qui serait confié le rôle essentiel de la coordination interorganisationnelle. Cet outil suppose en effet un fonctionnement régulier (dès qu'une anomalie survient, il faut renseigner l'interface web pour informer le client), et à

[75] Mais également avec le progiciel de gestion Harmony dont nous avons parlé dans la sous-section précédente. Nous avons vu précédemment que le renseignement du logiciel sur l'état de colis permettait, en théorie, à tous de répondre au téléphone pour renseigner le client. En pratique nous avons vu qu'il était difficile au premier venu, et même au binôme, de décider en lieu et place de la personne concernée au premier plan. Cette dernière détient bien plus d'éléments sur les situations, rendant l'interchangeabilité délicate même si on peut observer avec ces outils une tendance au développement de cette interchangeabilité.

l'extrême, renseigner le logiciel n'implique pas directement de posséder quelconques compétences en logistique et connaissances du contexte général des décisions à prendre. Dans cette perspective, le « *savoir sur lequel elle repose est pour une grande part extérieur à ceux qui la tiennent* » [GIRIN, J., 1983a]. La machine standardise ce qui est standardisable. C'est oublier – souvenons nous à ce sujet des paroles du PDG du Groupe rapportés en Préambule à propos du SIIO[76] – comme le rappelle notre correspondant export que « *c'est aussi la personne qui fait la relation* » et que travailler ensemble nécessite de construire avec l'autre un mode de fonctionnement propre aux participants. Il faut alors se méfier des machines de gestion. Là où l'outil, Echo.log, tend à mettre de la distance dans son action coordinatrice, on constate que les opérateurs concernés maintiennent, essaient de construire et d'améliorer, à leur niveau, le quotidien de la collaboration, souvent en dehors de toute prescription normative de la hiérarchie. Les opérateurs peuvent même aller jusqu'à se rencontrer pour régler entre eux des problèmes de fonctionnement sans nécessairement en faire part à leurs responsables. Ce phénomène se développe et tend à se traduire en une mise en relations officielles, favorisées par les directions des partenaires.

* * * * *

L'électronisation des relations a transformé la nature des échanges entre les opérateurs. Si les exploitants ont été dégagés d'une partie des activités routinières (« *quand est-ce que je serais livré ?* »), les interactions qu'ils rencontrent se sont concentrées sur la gestion de situations « *précises* », celles problématiques et complexes. Le SIIO joue alors un rôle de support à l'action collective de ces opérateurs. La mise en place de cet outil a également eu des conséquences sur les processus internes de travail. Le délai entre la survenue d'un événement et son traitement est bien plus court qu'auparavant et constitue un enjeu essentiel de la construction de la qualité de la prestation. De la capacité à résoudre un problème dans l'immédiateté de la conversation, dépend la qualité de la relation. Cette intensification de ce qui se joue dans l'interaction met au premier plan la qualité des interrelations entre les services, au sein des équipes de travail et des individus. Il implique une montée, à tous les niveaux, de la compétence individuelle et collective.

[76] « *Aujourd'hui, on a un outil qui marche et qui nous permet de gérer ces relations. Je peux vous dire que le client, moi j'ai fait deux démonstrations la semaine dernière à un chinois au siège de REITAZORC et chez CANAPALIA en Italie, leader mondial du canapé en cuir. Deux démonstrations de tracing avec le scannage des bons et tout. Là, on a impressionné. Là, ouais, les mecs étaient vraiment impressionnés.* »

Conséquences sur les processus internes

Au-delà du rôle commercial de la promotion du SIIO, son développement et son bon fonctionnement constitue davantage une préoccupation interne :

> Patrick (le PDG du Groupe), qui foncièrement est un commercial dans l'âme, comme il le dit, quand il est allé à Singapour, à l'autre bout du monde, qu'on est capable de se connecter sur Echo.log et d'aller voir la qualité d'une livraison.... c'est fabuleux !! Commercialement, ça vaut de l'or ! Quand on est le deuxième fabricant de canapés dans le monde, qu'on est basé et qu'on fabrique en Chine et qu'on commercialise en France, ... Ça vaut de l'or ! Mais, je pense qu'aujourd'hui, on est plus dans la vitrine que dans la réalité du produit. La société de Paris n'utilise plus ECHO.LOG depuis des mois. Aujourd'hui toute notre distribution qui passe par Paris n'est pas reléguée sur Echo.log. Est-ce que j'ai un client qui s'en est inquiété ? Non. Personne à part nous !

Matériau 139 : le DE es TC, sur l'atout commercial d'Echo.log

A travers les propos de ce directeur, on comprend le rôle commercial de cet outil. Il permet de montrer aux clients et surtout aux nouveaux, le plus souvent des industriels qui attendent de la part de leur partenaire logistique qu'il soit capable de fonctionner selon les grandeurs industrielles [BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L., 1991], que le prestataire dispose de technologies à même d'assurer la coordination[77] de la chaîne logistique selon les caractéristique de cette cité. Le SIIO devient alors l'objet par lequel le prestataire démontre sa capacité à évoluer selon le même registre d'action que le sien. En cela, la réalisation et la mise en service d'Echo.log constitue un argument « *commercial* » (« *Commercialement, ça vaut de l'or !* » ; « *je pense qu'aujourd'hui on est plus dans la vitrine que dans la réalité du produit* »). L'outil constitue le symbôle. Par ailleurs, il semble exister davantage d'intérêts internes au groupe (justification de l'avancement de projets du service informatique) qu'externes (réelle demande des clients) quant à son bon fonctionnement, laissant ainsi penser que les conséquences de la mise en place concernent davantage les processus internes qu'externes (« *Est-ce que j'ai un client qui s'en est inquiété ? Non. Personne à part nous !* »). Deux implications directes sur le fonctionnement interne des salles d'exploitation apparaissent. La première relève de l'organisation des rechargements et la seconde du délai de traitement des événements. Une exploitante explique :

> On peut suivre les chauffeurs en ligne quasiment en temps réels. Tu vois ce matin, je regardais une tournée, je voyais tout de suite où le chauffeur en était.

Matériau 140 : une exploitante, sur Echo.log et l'aide à l'organisation interne

[77] Les propos du PDG du groupe que nous rapportions en préambule vont dans ce sens.

En permettant de« *suivre les chauffeurs en ligne* » dans le déroulement de leurs tournées de livraison, Echo.log permet aux exploitants d'anticiper l'organisation de leurs rechargements pour ce qui concerne la part individuelle de leur travail mais aussi pour celle plus collective comme la situation étudiée lors de la section 2 sur l'organisation des rechargements. Ils disposent des informations leur permettant d'entrer en contact avec les fabricants afin d'organiser avec eux le passage des véhicules et la répartition des volumes par remorques. Si cette conséquence n'est pas négligeable, ce n'est pas celle-ci qui apparait la plus fondamentale. En effet, la mise en place d'Echo.log, en envoyant un avertissement directement dans la boîte email de l'exploitant intéressé, lors de la survenue de toutes anomalies au moment de la livraison, a sensiblement diminué le laps de temps qui s'écoule entre la prise de connaissance par un membre de l'entreprise transporteur de la réalité de l'événement et son traitement par les membres du service exploitation :

> Il était aussi prévu que ça diminue le nombre d'appels avec les chauffeurs, c'était surtout ça l'idée. Parce que comme ils doivent valider ..... Le coté chauffeur est super important aussi, parce qu'ils sont censés valider en temps réel leurs livraisons. Ils valident « *conforme* » mais également les anomalies : « *manquant* », « *abîmés* », etc. Donc.... alors 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. Ca oblige à appeler le chauffeur..... Donc, ça ne diminue pas le nombre d'appel, d'autant plus que nous, sur l'export, la relation, la communication avec la clientèle, c'est ce qui fait la différence. On est très très proche. On a un service de qualité pour ça. Pour la communication ! Donc, Echo.log dans ce cas là, ne va pas m'être d'une grande utilité, puisque je vais être obligée d'appeler le chauffeur pour savoir ce qui s'est passé. Si je veux informer mon client, je suis bien obligée d'avoir le maximum de détails possible. Je dois pouvoir le 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, je peux ensuite me concentrer sur l'organisation de la solution.

Matériau 141 : Une exploitante, sur l'objectif de réduction des coups de fil

Ce verbatim révèle plusieurs points intéressants. Si l'un des objectifs premiers était de diminuer les interactions téléphoniques avec les chauffeurs, on se rend compte que l'exploitant a besoin d'entrer en relation avec son chauffeur qui aura informé Echo.log de la survenue d'une anomalie relative à une livraison. S'il s'agit à première vue d'un simple problème de richesse du médium utilisé[78], il n'en reste pas moins que l'exploitant se doit de téléphoner à son chauffeur s'il veut être à même d'apporter une solution à la situation – de clore le schéma narratif – qu'il découvre via Echo.log. Les exploitants nous ont également souvent fait part d'une autre raison les amenant à parler à leur chauffeur : il s'agit de

[78] Echo.log étant considéré, selon les théoriciens de la TRM [DAFT, R. et LENGEL, R., 1986], comme un média pauvre en comparaison au téléphone notamment.

l'importance de la relation avec cette population de l'entreprise. Leur parler au téléphone permet de construire également une relation de confiance avec ces chauffeurs, seuls sur la route et à qui chaque semaine l'exploitation demande de rendre service dans le but de résoudre des situations discutées dans la salle d'exploitation. Si un bon exploitant est « *quelqu'un qui suit ses chauffeurs de près* » comme nous l'ont rapporté des exploitants et des responsables et autres directeurs d'exploitation, alors la conversation est le seul moyen pour construire aux fils des semaines de livraison une relation individuelle avec chacun de ses chauffeurs, qui constituent autant d'« *assistants* » participant à la réalisation des objectifs des schémas narratifs qui s'ouvrent continuellement. Lorsqu'une anomalie est reçue par l'exploitant, le processus d'enquête par lequel l'événement est résolu grâce à la mobilisation de plusieurs acteurs, est lancé plus rapidement.

> Ça officialise de manière plus rapide les anomalies et donc nécessairement les solutions à apporter.

Matériau 142 : le Directeur d'Exploitation des TG, raccourcissement des délais d'action

Cette officialisation des évènements raccourcit donc le délai d'action, c'est-à-dire de traitement de l'anomalie. Son traitement repose sur la qualité des interactions au sein des collectifs de l'équipe de travail et de l'organisation, mobilisés en fonction des caractéristiques de la situation. Un tel changement n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement interne du transporteur et du groupe auquel il appartient. Il implique que les relations de coordination et de coopération soient efficaces entre ses différents services. Il implique par exemple que *le relevé de quai* soit réalisé de manière à ce que l'exploitant puisse procéder à un juste recoupage des informations amenant au traitement de l'événement.

> Si c'est pas en livraison, on en conclut qu'il y a eu anomalie. Donc les clients nous appellent pour savoir pourquoi ce n'est pas en livraison. Donc, nous derrière faut qu'on soit en mesure de répondre. Et ça, ça implique qu'on soit bon dans nos échanges avec le quai notamment, et que le quai soit bon.

Matériau 143 : le DE des TG, intensification des processus internes

Avant, la gestion des anomalies reposaient 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, avec le système mis en place, les chauffeurs peuvent

valider rapidement l'état d'une livraison. Toute anomalie 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'a pas forcément le temps et l'exploitant au moment où le chauffeur appelait, n'avait pas forcément le temps non plus. Ca permet d'anticiper la solution à un problème qu'on n'a pas encore constaté par nous même (sous-entendu par nous les exploitants).

Matériau 144 : le DE des TG, sur la réduction du délai d'action

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. Une anomalie ne veut pas dire systématiquement renvoyer un colis de l'usine. Il faut alors entrer en contact avec le client pour décider avec lui de la solution à apporter. C'est sur ce point qu'il améliore le fonctionnement des relations :

> Si j'appelle le transporteur j'ai plus de chance d'avoir une information que si j'appelle Echo.log parce que Echo.log va se limiter à dire "*manque un colis*". Dans le meilleur des cas, le colis a été retrouvé, on le remet en livraison. C'est très bien. Si le colis n'est pas retrouvé, quelle est la gestion du calendrier ? Quelle est la gestion de l'action ? Donc c'est bien cette partie là que j'appelle ..... la résolution des anomalies, jusqu'à l'aboutissement final.... où là il y a encore du travail à faire. C'est le maillon qui manque, d'où une certaine déception mais une déception avec quand même des bonnes raisons d'espérer derrière.

Matériau 145 : le DE des TG sur ce qui reste à faire Echo.log

Si Echo.log va continuer à être développé dans les mois et années à venir afin d'améliorer son fonctionnement, d'autres modes de gestion de la collaboration ne doivent pas être exclus. Durant nos dernières semaines d'enquête, un mode visant à rapprocher les opérateurs clients et transporteurs a été développé : l'interlocuteur unique par client et non plus seulement par zone géographique. Ce mode de gestion des relations clients s'accompagne de rencontres entre opérateurs concernés et constitue un véritable outil répondant aux déceptions des acteurs suite à la mise en place d'Echo.log en permettant de répondre à la complexification des relations. Ce développement apparaît central car porte en lui l'idée que la connaissance de l'organisation mais aussi d'autrui peut être une source de valeur réelle pour la gestion des relations de coopération interorganisationnelles.

L'Interlocuteur unique

De manière assez paradoxale, alors que le SIIO a été mis en place depuis 2004 et que la direction demande à ses clients de l'utiliser, des consignes sont passées aux exploitants pour communiquer au maximum avec leurs clients sous la forme de fax et surtout d'appels téléphoniques. Ces instructions, qui sont justifiées par l'importance de tenir les clients informés en temps réel de toute anomalie, constitue l'une des missions premières du développement du SIIO. Pour faciliter le dialogue entre opérateurs, des interlocuteurs uniques chez le fabricant et chez le prestataire visant à rapprocher le client pour justement gérer « *ce qui sort de la routine* » ont été mis en place. Le directeur général de l'un des transporteurs 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. C'est à dire que, il veut .... C'est un peu comme une Hotline à ce moment là..... et là, c'est un grand principe que j'ai retrouvé ailleurs d'ailleurs. 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 donne l'information au client sur la résolution du problème, ce qui n'est pas complètement le cas aujourd'hui. Donc, moi si je suis client, que j'ai Transport Girard en face de moi qui vient me vendre Echo.log, je préfèrerais gérer Echo.log par exception sur un travail d'analyse des dysfonctionnements que sur un travail .... je dirais de savoir quand est-ce que mon colis a été livré correctement

Matériau 146 : le DG des TG, sur Echo.log

L'expérience du directeur général des TG, comme responsable de branches transport de grandes entreprises industrielles, lui a permis de penser à d'autres modes de gestion des relations avec sa clientèle (« *c'est un grand principe que j'ai retrouvé ailleurs d'ailleurs* »). Cet autre mode vise justement à gérer les zones d'incertitude restant après l'annonce d'une anomalie. Il s'agit d'être en mesure d'agir sur la situation, d'apporter « *l'information au client sur la résolution du problème* ». C'est dorénavant sur ce point que se rencontrent les tensions de la réalisation du travail décrites précédemment. L'outil Echo.log ne suffit pas, il faut penser et développer d'autres outils d'organisation visant à densifier l'agencement organisationnel de la relation de coopération. Nous voyons apparaître les prémisses du développement de la construction d'un autre type de ressource – symbolique - pensé par le management. Si Echo.log est venu étoffer l'agencement organisationnel en charge de la gestion des relations interorganisationnelles en ressources matérielles, ses limites intrinsèques amènent les dirigeants à accentuer le développement d'autres actions d'organisation qui restaient initialement de la seule réalisation des opérateurs et donc pas encore investies par le management. Le développement de cette ressource repose sur la création d'un texte imposant

aux exploitants de développer des interactions téléphoniques, de proximité avec leurs clients pouvant entraîner dans le même temps une certaine incompréhension de leur part :

> On nous dit de l'utiliser (Echo.log), ils (les responsables) veulent que les clients l'utilisent, mais en même temps ils vont me demander de faire un suivi personnalisé avec les clients. De communiquer par fax et par mail... Alors, c'est quoi l'intérêt d'Echo.log finalement !??!!

Matériau 147 : Un exploitant, sur le paradoxe des discours sur le fonctionnement des relations interorganisationnelles

La mise en place d'interlocuteurs uniques par client s'est traduite dans un nombre encore réduit de cas par des visites des sites de production, et avec des interlocuteurs. Mais de tels modes de gestion des relations ne sont pas développés avec tous les clients et restent encore aujourd'hui extrêmement limités. Seuls quelques uns sont concernés, ceux dont les volumes remis aux transporteurs sont importants en pourcentage du chiffre d'affaires, et parmi ceux-là, ceux dont les caractéristiques des produits et des flux logistique impliquent un suivi et une interaction particulièrement dense entre opérateurs concernés.

> Pour moi on a trois types de relations. Il y a le client avec qui les choses avance main dans la main. Il y a des cas où c'est nous qui allons donner le tempo. Et il y a des cas où c'est le client qui va donner le tempo. Des clients comme Gautier ou Antix, on va rédiger des cahiers des charges, qui vont être élaborés conjointement. C'est nouveau ça. C'est le plus souvent à la demande des clients mais quand il le demande c'est qu'il a besoin de repères aussi. Il veut savoir comment on fonctionne. Les petits c'est plutôt nous qui allons imposer notre méthode. Et les gros c'est nous qui nous adaptons. Mais c'est plutôt rare. Il y a plutôt des discussions. Les clients sont plutôt ouverts. Ils comprennent les difficultés. Ils comprennent bien que les problèmes se solutionnent ensemble. Le client se doit d'être attentif aux exigences du transport s'il veut que ça soit traité convenablement ne serait-ce qu'en matière d'étiquetage, en matière d'information, de BL.....

Matériau 148 : le DE des TG, "il y a trois types de relations chez nous"

On observe également qu'avec l'industrialisation du secteur, les interpénétrations organisationnelles sont de plus en plus denses et surtout que le management s'intéresse de manière croissante aux acteurs opérationnels directement impliqués dans les processus quotidiens de réalisation de la prestation logistique.

> Dans le meuble on ne retrouve pas les relations du transport industriel. On est vraiment sur la coopération. On travaille ensemble.
>
> ***A quels niveaux ?***
>
> Les directions, le commercial, et l'opérationnel. 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 a organisé une rencontre avec l'interlocuteur dédié chez RUTOUC et celui de Girard et on a vraiment connecté, branché, crée une interface et il y a une communication privilégiée sur certains domaines. XITAN, c'est le cas aussi..., IZZATUN... de plus en plus et toujours sur des choses bien précises.

Matériau 149 : le DE des TG, sur l'intensification du rapprochement des relations de coopération

La densification des relations de coopération est essentiellement vraie pour les clients les plus dynamiques, ceux avec qui les transporteurs avancent « *main dans la main* ». Elle laisse alors de côté tous les artisans qui peuplent majoritairement le secteur de la fabrication de meubles, mais dont les volumes et les caractéristiques de la clientèle ne rendent pas nécessaire d'aller plus loin dans le développement de l'agencement organisationnel. C'est avec ces mêmes clients que des contrats apparaissent sur le secteur du transport de meubles neufs. Sans divulguer en détails leurs contenus, deux éléments allant dans le sens d'une densification des modes de coordination interfirmes et qui ont plus particulièrement attiré notre attention sont dévoilés. A la mention suivante portée sur l'engagement au développement de modes électroniques de coordination interfirmes :

> Article XX : retour d'information et EDI
>
> Afin de pouvoir offrir un suivi quotidien de l'état des livraisons réalisées et des prises de rendez-vous effectuées, GIRARD s'engage à communiquer via « Echo.log », un mois après le démarrage des opérations, toutes les informations relatives à l'état d'avancement de chaque position.

Matériau 150 : extrait de contrat, sur les remontées d'information et le SIIO

S'ajoute un autre article dans laquelle la performance s'exprime par les moyens humains mis à disposition pour faire fonctionner la relation.

> Article XX : Mesure de performance
>
> Le présent contrat constitue une convention de coopération dans laquelle les parties agissent en qualité de partenaires afin d'optimiser leur performance respective.
>
> Girard désignera un interlocuteur unique pour le suivi et la qualité du service.

Matériau 151 : extrait de contrat, sur la mesure de la performance

Un directeur d'une société de fabrication de cuisinette poursuit :

> Pourquoi le concurrent serait-il meilleur ? Aujourd'hui en tant qu'acheteur ce n'est pas en transférant un achat vers l'autre qu'il sera meilleur. C'est en faisant un choix. Puis quand j'en ai choisi un qu'est-ce que je fais pour l'améliorer ? Et petit à petit on s'améliore.

Matériau 152 : le DG d'un client, "petit à petit on s'améliore"

La mise en place d'interlocuteurs uniques devient donc un élément contractuel constitutif de l'amélioration de la relation en participant à la construction d'un cadre commun d'échanges reposant sur la mise en place de ressources à la fois humaines, matérielles et de plus en plus symboliques. 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.

> 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. Ca va être plus transversal.

Matériau 153 : le DE des TG : les conséquences pour l'individu de la mise en place de l'interlocuteur unique

Ces évolutions des modes de coopération sur le secteur de l'ameublement impliquent de développer chez les individus des visions processuelles et transversales dans la réalisation de leur travail. 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. Aujourd'hui, la norme ISO par exemple travaille beaucoup en processus plutôt qu'en service. Avant il y avait le service achat, les appros 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.

Matériau 154 : Directeur de la chaîne logistique d'un fabricant de meubles, sur la notion de transversalité

Avec les nouveaux personnels d'encadrement et de production arrivés dans les entreprises de la fabrication et du transport de l'ameublement, on assiste progressivement au développement d'une logique promouvant des compétences à la « *transversalité* », c'est-à-dire à une réalisation du travail par les processus plutôt que de manière cloisonnée par poste de travail. 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 fonctionnement 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 des interfaces entre les différents collectifs intra et inter-organisationnels concourant à la construction de la prestation logistique. Il importe alors d'identifier les éléments susceptibles de favoriser les liens de ces interfaces. L'une des difficultés que rencontrent aujourd'hui ces sociétés de transport de meubles est le degré d'hétérogénéité des populations d'exploitants, comme expliqué dans le point 2.3. Les individus ne sont pas tous égaux devant le développement de telles compétences. Il s'agit alors de sélectionner ou de former les individus à ces nouvelles formes de réalisation du travail qui impliquent des compétences à la communication sa matérialisant dans la capacité à

mobiliser l'aide de nombreux assistants qu'ils soient humains ou non-humains (procédures, réglementation, outils informatiques). Ces divers éléments mettent également à jour ce qui constitue le terreau du développement d'une logique compétence dans les entreprises de la fabrication et du transport de meubles. Le passage à une logique compétence, requise et voulue par la direction des ressources humaines du groupe GIRARD, répond aux transformations actuelles du secteur et des implications organisationnelles.

Avec la complexification des prestations logistiques, l'enjeu des premières interactions avec les nouveaux clients n'appartenant pas au secteur historique de la fabrication artisanale de meubles est d'autant plus central qu'elles constituent le moment où les compétences du partenaire à agir dans le monde industriel sont testées. Le développement de véritables services dédiés au suivi et à la co-construction de la prestation logistique chez ces clients, constitue alors un actif spécifique, un cadre commun d'échange, qu'il faut développer. Au sein d'un tel cadre, chacun doit révéler ses informations, ses contraintes et ses préférences de manière à construire ensemble dans l'interaction un service ne représentant pas le degré de standardisation suffisant à son automatisation. A ce titre, la mise en place d'interlocuteurs unique constitue une première prise de conscience des limites de l'outil proposé (Echo.log), supposé constituer le support de coordination essentiel de ce type de relation. Derrière le discours de certains responsables des sociétés du secteur rencontrés et 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 respect des délais implique avant tout l'existence d'un agencement organisationnel au sein duquel les individus, exploitants et opérateurs clients, *discutent* entre eux, en face-à-face ou au téléphone, des solutions logistiques à construire de manière à résoudre pour 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 salle d'exploitation et leurs clients en affectant à chaque exploitant une zone, il semble que l'on 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 des acteurs opérationnels et au développement de l'interconnaissance. On assiste finalement aux prémisses d'une véritable organisation, par les managers, des relations de coopération interorganisationnelle, promouvant la diffusion de savoirs relatifs au fonctionnement générale du système. Dans cette perspective, des rencontres commencent à être organisées entre interlocuteurs.

Le développement de rencontres au niveau opérationnel : un facteur d'amélioration des relations interfirmes

L'organisation de rencontres d'opérateurs prestataires et clients constitue un moyen d'améliorer le fonctionnement des relations interfirmes en permettant à ces individus, dont la réalisation du travail implique au quotidien de se coordonner et d'ajuster les plans de production de leur organisation, d'échanger des savoirs sur le fonctionnement de leurs organisations respectives. Ces rencontres doivent également permettre aux individus de mettre en adéquation leurs comportements et les manières de faire qui leur sont propres. Elles doivent favoriser l'interrelation entre les différentes équipes de travail organisées par leurs entreprises respectives. Les interlocuteurs sont, dans les deux cas, les représentants de ces entités lors de leurs interactions avec leurs clients. Favoriser le développement de ce lien interorganisationnel entre ces individus-frontières, c'est favoriser *in fine* le fonctionnement de la dynamique coopérative des partenaires en encourageant l'interconnaissance et la réalisation de communications riches reposant sur les personnalités de chacun. Les opérateurs deviennent alors créateurs de leurs modes de fonctionnement en adaptant localement les règles et procédures rédigées ailleurs. Un exploitant explique la première rencontre à venir avec un de ses clients importants :

> ***Dans quel cadre vous y aller ?***
> En fait, Pascale, responsable de Girard Logistique, souhaitait voir DARTET, ... Et elle m'a proposée d'aller avec elle, pour voir l'usine, et puis parler des rechargements. Donc, on y va dans ce cadre là.
> ***Et avec d'autres clients ?***
> Non non. Première fois première fois.
> ***Et avec RIEGAU ?***
> Non, jamais. J'ai vu Michèle, on s'est vu parce qu'on avait décidé qu'il fallait qu'on se voit. On a fait un repas un soir, parce qu'on avait envie de se voir. Mais c'était entre nous. Maintenant je ne suis jamais allé chez Gautier pour voir comment c'est chez eux, comment ils travaillent..... C'est quelque chose que nous exploitants, on reproche souvent ici.

Matériau 155 : une exploitante, sur les rencontres clients

Une exploitant de rajouter :

> ***Vous en avez déjà parlé avec vos supérieurs ?***
> Ouais ouais, ils sont plutôt ouverts sur ça. Il est prêt à ce qu'on aille chez des clients si il faut.
> ***C'est quoi "s'il faut" ?***
> C'est souvent quand on est déjà à la limite quoi. On a eu un problème sur l'Angleterre, la semaine dernière, avec un fabricant .... NOFFRIG, à Chambreteau juste à côté. Il y a eu un clash et malheureusement on a décidé..... Au téléphone, avec mon contact que j'ai, on s'est dit "*ce serait bien qu'on se voit*". Et on s'est vu un midi. On n'a pu régler notre problème.

Matériau 156 : une exploitante, sur le point de vue de ses dirigeants sur les rencontres

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 commun d'échange permettant aux individus d'ajuster leur mode de comportement à celui de l'autre. Un industriel de l'ameublement de préciser :

> 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.

Matériau 157 : Resp. Transport d'un important fabricant de meubles, « *toujours un problème commun* »

Ce « *contact permanent d'échange* » s'est traduit par des visites chez le prestataire. Les opérateurs-clients qui ont déjà eu la possibilité de visiter les installations de leur prestataire développent le caractère positif de ces moments :

> ***Avez vous visité les locaux de votre transporteur ?***
> **Michèle** : oui oui.
> ***A quoi ça vous a servi ?***
> Beh, 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 quoi... ça nous permet de mieux comprendre les difficultés, c'est tellement grand chez eux, tellement complexe...
> **Marie-Claude** : c'est un facteur important de rapprochement dans les relations ça.
> **Michèle** : tu vois c'est dommage, moi, j'aimerais bien que Louise (l'interlocutrice chez le prestataire) elle vienne ici.... la faire venir ici, voir comment on travaille, nos locaux, etc..... Voilà, ça, ça serait bien ... Parce que nous on l'a fait une fois chez eux, mais faudrait que se soit aussi fait dans l'autre sens.

Matériau 158 : Marie-Claude et Michèle, service export d'un fabricant de meubles, sur la connaissance des locaux du prestataire logistique

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 les processus d'interconnaissance, il nous semble néanmoins qu'il peut être l'occasion d'enseignements encore plus riches dès lors que l'on ne se contente pas de visites, de « *journées portes ouvertes* », 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 :

> Là, on l'a dit au client. On lui a expliqué pourquoi on ne l'avait pas proposé plus tôt. Et là, tu vois, Céline 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 si ils nous demandent ça tout le temps, on ne va pas pouvoir tenir longtemps.

Matériau 159 : un exploitant, sur la dynamique d'apprentissage

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.

> ***Que penses-tu que ça apporterait ?***
>
> Je trouve que ça change la relation au téléphone. Mais vraiment !!! Vraiment !! ..... Puis même de voir dans quelle ambiance, dans quel cadre ils travaillent, comment est l'usine..... Je sais pas. Une personne au téléphone qui peut te sembler agressive. Si tu vas voir comment ça se passe chez eux, tu peux peut-être comprendre les choses un peu mieux. C'est mon avis.

Matériau 160 : un exploitant, sur l'interconnaissance

On assiste donc à une construction progressive de relations de coopération qui gagnent en intensité et en profondeur et qui se matérialisent par des agencements organisationnels plus complets car mieux équipés en moyens humains, techniques et symboliques. Ces agencements organisationnels se construisent au fur et mesure des interactions successives, qui ne se décrètent pas, et qu'il n'est pas souhaitable d'électroniser et de codifier totalement. Dans le cas de la place de marché électronique implémentée dans l'industrie automobile, COVISINT, pris en exemple en Introduction Générale pour illustrer le statut des TIC dans les mécanismes de coordination interorganisationnelle, nous avions rapporté que l'échec de son utilisation par les acteurs de ces dynamiques collaboratives provenait de l'absence de mise en place d'une « *véritable* » sphère collaborative et partenariale. Les développements précédents précisent les éléments d'une telle sphère collaborative.

Le développement des interlocuteurs fixes et des rencontres concernent surtout les Transports Girard. Nos observations ainsi que les entretiens réalisés avec les membres du groupe Girard permettent de considérer que la constitution du groupe a davantage profité à la société historique qui s'est vu attribuer la gestion des prestations export les plus valorisées dans le milieu (la Grande-Bretagne) ainsi que les nouveaux clients, tous des industriels à vocation européenne voire mondiale et qui à ce titre attendent de leur prestataire logistique un potentiel de qualité et de flexibilité. Les Transports Christin semblent vouloir rapidement développer ce genre de fonctionnement maintenant que les processus internes ont été stabilisés. Les propos de la direction allaient totalement dans le sens d'une ouverture client et d'une interpénétration (la sous-section 2.6. a développé ce point) à construire avec leurs clients les plus dynamiques, en attendant la conquête de nouveaux. Chez les Transports Thoinard, les choses sont plus figées. La proximité géographique qui existe avec les TG (environ 50 kilomètres), apparaît constituer une réelle contrainte à son développement actuel et à venir.

On observe finalement 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 théorique. 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 ils appartiennent. Ces opérateurs apprendront également le produit et son système de fabrication à travers les visites, l'interrogation systématique de l'interlocuteur voire 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, C., 1998, p.213], comme l'imaginait le Directeur d'Exploitation des Transports Christin dans le verbatim 101 et 102 à la page 281, qui mettait en avant l'importance d'outiller techniquement et symboliquement ces « *couples de vie* » en favorisant « *la communication riche* », en développant des rencontres, des tableaux, etc. Les individus peuvent ainsi apprendre à comprendre les gens avec qui ils travaillent. Ils ont l'occasion d'accéder à un langage technique commun et de partager des valeurs.

* * * * *

La mise en place d'exploitants stables par zone et maintenant d'exploitants uniques pour certains clients et le développement de rencontres constitue une source centrale de développement et de construction de compétences collectives entre les opérateurs ayant la responsabilité opérationnelle du fonctionnement des relations interfirmes. Valoriser l'interconnaissance, c'est finalement favoriser, au plus près du terrain, le développement d'un apprentissage de la coopération interorganisationnelle.

4.2.2. L'apprentissage de la coopération interorganisationnelle dans sa relation au temps et à l'espace.

Pour COOREN [2000, p.206-207], toute structure organisationnelle et par extension toute structure interorganisationnelle, soit tout agencement organisationnel, possède une dimension temporelle parce qu'elle se construit progressivement, chemin faisant, au gré des interactions et des accomplissements de ces individus à différents niveaux de ces organisations partenaires. C'est l'accomplissement de cette multitude de schémas narratifs qui crée la structure de l'agencement organisationnel. Si la coopération interorganisationnelle possède lors de l'accord un potentiel de réalisation, sa structure ne peut néanmoins être révélée que lorsqu'elle apparaît *in actu* lorsque les acteurs ont accomplis leurs missions respectives[79]. De plus, la phase de compétence, qui constitue la majeure partie du schéma, ne peut jamais être déterminé *a priori* par (1) l'existence d'un accord de coopération entre dirigeants, rendant implicite la phase de manipulation et (2) la mise en place d'interlocuteurs fixes par zone et donc par client dont la répétition des interactions doit favoriser l'interconnaissance. Ce processus est décrit par cette exploitante :

> Il faut apprendre à travailler ensemble. Par exemple, Ligne Roset, Plan de campagne (distribution). C'est un revendeur indépendant franchisé Ligne Roset Cinna. Avec lui, le client que j'appelle tous les lundis pour sa livraison le mardi matin. C'est un client dès qu'il y a un colis manquant il m'appelle tout de suite : "*tiens, sur la réception de ce matin, il me manque ça. Est-ce que tu peux vérifier?*". Jusque là, c'est une relation normale. Le petit plus c'est quand tu le rappelles une demi heure après et que tu lui dis que tu as ce colis et que tu lui livres jeudi. Et ça, une fois, deux fois, trois fois et au bout d'un moment, tu as une vraie relation qui s'établit. C'est lorsqu'il te tutoie justement, tu commences à parler du secteur parce que tu y es déjà allé plusieurs fois et que tu connais un peu la région. Tu commences à parler de choses et d'autres. Finalement, ta relation avec ce client elle est en train d'évoluer. Donc, tu arrives à parler de plus de choses. Et donc tu mets en place autre chose que le transporteur qui t'annonce sa livraison bêtement. Tu as une autre affinité, tu as autre chose qui passe. Et ça, ça permet vraiment d'améliorer le fonctionnement de notre relation, parce qu'avec la répétition tu te fais confiance.

Matériau 161 : un exploitante, sur le lien dynamique temporelle / apprentissage

Une fois la conversation passée, il reste quelque chose dans cet espace de production de la prestation qui devient *in fine* un espace de production du « *faire ensemble* » de la compétence collective, dans lequel des outils physiques (carte de France, SIIO) et symboliques (règle de comportement de l'interaction : ex : organisation des rechargements avec les clients) viennent cadrer et supporter la dynamique discursive des individus.

[79] COOREN [2000, p.207] "*At the moment when the hero accepts a mission given to her, the total narrative schema is already in potentia in this manipulation phase. However, the structure cannot really appears in actu as long as the hero has not completed the mission*"

> Moi je suis arrivé sur ma région, j'en avais (des clients) qui ne me communiquaient leurs volumes que le jeudi soir. Je savais que j'avais à recharger avant, alors je prévoyais un camion mais je ne savais pas si ça allait tenir ou..... Alors que maintenant j'ai tout le mercredi. […] Avec certains clients, on a développé la mise de certains produits sur palettes, pour que le chargement et le rechargement se fassent plus vite..... L'envoi de fax pour prise de rendez-vous, ça maintenant, on le fait une semaine à l'avance, avant c'était pas le cas.

Matériau 162 : un exploitant, exemple d'apprentissage interorganisationnel sur les rechargements

L'objectif est d'arriver à construire un référentiel commun construit dans l'interaction au début de la relation et qui permettra pendant un temps aux individus de coordonner leurs actions. Ces schémas évolueront avec le temps pour permettre aux relations d'évoluer en fonction des nouveaux impératifs, des nouvelles destinations ou des nouveaux produits qui nécessiteront des actions particulières. Une opératrice d'un fabricant nous explique comment le fait de connaître le fonctionnement de son transporteur lui permet d'être plus efficace dans son travail.

> Je sais comment la boîte fonctionne….. Je sais par exemple qu'à une époque donnée, Montauban, ils allaient chercher des meubles le vendredi. Parce que j'étais rentré un peu dans comment ils fonctionnaient chez Girard.
>
> ***Comment avez-vous été amenée à apprendre ça ?***
> Beh parce que sûrement que j'ai appelé à un moment donné, et puis qu'ils m'ont dit « *Montauban, il l'enlève toujours le vendredi, ça peut pas être avant.* » Donc, quand j'ai un client, qui me dit, « *je veux être livré le jeudi ou le mercredi* », je dis nan, ça ne sera pas possible parce que je sais pertinemment que ça pourra être fait que le vendredi. […] Le fait de savoir comment eux fonctionnent permet de mieux faire son travail, ça c'est sûr ! A chaque fois qu'on appelle, on voit un petit peu comment ils fonctionnent. On apprend quoi.

Matériau 163 : Correspondant Distribution Grand Ouest d'un fabricant de meubles, sur la construction du référentiel commun

Ces accords construits par les opérateurs des firmes partenaires en dehors de tout cadre formel ont pour objectif d'apporter une solution à l'événement qui se produit. La solution et la manière dont elle aura été produite constitue le produit de l'interaction, ce qui reste de la conversation entre ces deux acteurs et qui sera amené à évoluer en fonction des situations à venir qui seront gérées par les acteurs. Mais les interactions précédentes serviront de socle commun de discussion pour la résolution des situations successives. Ce sont bien les propriétés organisantes du langage qui permettent cela. Cet apprentissage collectif qui se matérialise par la construction d'un stock de connaissances que les interactants constituent au gré de leurs conversations successives s'explique par le principe de « *restance* », que COOREN emprunte à DERRIDA. En effet, selon ce mécanisme, toute conversation (mais aussi tout document et outil) créent un texte qui transcende alors l'espace et le temps et agit à

distance[80]. Si la situation est toujours éphémère, elle recèle toutefois des éléments de permanence et de continuité révélé par la conversation et le langage fossile porté par les outils de gestion. Les gens s'investiront d'autant plus dans la relation de coopération que celle-ci est prévue pour du long terme. Si tel est le cas, alors les acteurs centraux du fonctionnement quotidien de la relation se sentiront davantage investis et préoccupés par le bon ajustement des modes de fonctionnement de chacune des entités et feront de leurs interactions successives un savoir-faire commun, une compétence relationnelle spécifique [ASANUMA, B., 1989] rendant possible une véritable coproduction opérationnelle avec les clients engagés dans des processus industriels ouverts sur la collaboration.

Un directeur d'exploitation :

> RIEGAU, ils vont commencer des ventes chez un nouveau destinataire, on va faire plusieurs réunions auparavant pour bien caler les choses. Gautier a aussi un dynamisme différent que celui de ANREDOM. Alors que là tu vois (il me montre une feuille de commandes passées par ce nouveau client), ce client ANREDOM, c'est un importateur. Il nous envoie ses bons de livraison par fax et c'est tout. Jamais vu, jamais entendu au téléphone moi. Leurs étiquettes sont mal foutues, ils ne nous ont rien dit sur les conditions de livraison….. Je ne les connais pas moi à part leur nom, là !! Alors qu'est-ce que je dis à mes gars (les exploitants) moi ?!

Matériau 164 : un directeur d'exploitation, différence entre deux clients

Avec RIEGAU, les opérateurs ont déjà développés un véritable schéma d'action commun aux deux parties comme l'explique cette correspondante export :

> Une fois que j'ai tout mis en livraison et que c'est correct....le vendredi soir avant de partir j'envoie par mail à Mireille chez Girard le récap des tournées c'est à dire tout ce que j'ai mis en livraison ... toutes les commandes... le total de chez nous, le total de YMAG (une gamme de produit)... avec les adresses des clients et tout ça. ... tout le détail que j'ai mis en livraison informatiquement je l'envoie à Mireille chez Girard pour savoir si il y aura des camions à livraison en direct ou pas. S'il y a 20 m^3 à livrer pour un client on fait un caisson direct. Donc, moi, j'envoie ça à Mireille le vendredi, et le lundi matin j'ai la réponse quand j'arrive « *pour l'Angleterre cette semaine tu as un caisson pour ce client…* »

Matériau 165 : Responsable export d'un fabricant de meubles, un schéma opératif commun

Le développement de ce schéma opératif se transforme en une réelle relation d'entraide entre les parties :

[80] "*Once produced, texts have the capacity to transcend space and time and to act at a distance*" [COOREN, 2000, p.168]

> Avec Girard, si il y a un problème, moi, Peggy, elle va m'appeler et on traite ça toute les deux. On va pas alarmer tout le monde.... quand on peut éviter que ça fasse des éclaboussures on le fait systématiquement .... ça il n'y a pas de problème... aussi bien l'une que l'autre .... Je dirais même que si un jour moi je fais une bêtise ou Peggy, on va s'arranger toutes les deux, se soutenir, on va faire tout ce qu'il faut pour tout arranger pour que personne ne sache rien...

Matériau 166 : correspondante export, sur l'entraide opérationnel

Conclusion de la section 4

Si nous avons mis l'accent dans cette quatrième section sur l'analyse du rôle coordinateur que joue le système d'information interorganisationnel dans le fonctionnement des relations de coopération, nous avons également montré qu'il n'était pas suffisant et que d'autres moyens étaient progressivement mis en place. Cette intensification des moyens de gestion de la collaboration n'est pas identique pour tous les clients. Les clients dont les caractéristiques des produits et les destinations de livraisons imposent des moyens spécifiques feront l'objet d'une mise à disposition de moyens supérieurs. Les autres clients, souvent plus petits et moins dynamiques du point de vue de l'évolution de leurs points de vente et de leurs produits « *rentreront dans les tubes* » ; aucune action particulière ne nécessitera d'être prise. Avec ce type de clients, les interactions seront plus simples, et les modes de fonctionnement seront moins sujets à transformations, donc plus stagnants. Pour les autres, il nous apparaît évident que cette intensification des interactions autour de la gestion de l'aléa impose non seulement des échanges plus riches entre opérateurs devant indéniablement construire des modes de relations portés sur la construction ensemble d'une relation qui n'appartient qu'à eux et qui ne se définit que par eux. Changer un individu interlocuteur implique le risque de modifier le fonctionnement de relations. Nous avons également vu, que l'implémentation de ce SIIO a eu pour conséquence indirecte de raccourcir les temps de réponses apportées aux événements, et avec de mettre l'accent sur la cohérence et le niveau de fonctionnement des interactions au sein du groupe Girard et de chacune des sociétés le composant. En prolongeant le raisonnement, il semble possible de voir dans les problèmes de qualité rencontrés notamment par les TG (augmentation sensible du nombre d'avaries principalement sur les quais) durant les mois qui ont suivi la mise en place d'Echo.log une conséquence directe du raccourcissement de délai d'action à un moment ou le fonctionnement de son quai ne le permettait pas. Au final, cette section montre que la diffusion des savoirs d'organisation entre services et entre organisations partenaires constitue l'élément central de la construction de relations de collaboration performante. Nous y revenons lors de la remontée théorique effectuée en conclusion générale

L'analyse d'une dernière situation permettra de revenir sur deux éléments importants, entrevus précédemment : les styles langagiers et les retours réflexifs qui constituent à la fois une condition de construction et un signe d'une compétence collective.

5. Réflexivité et style langagier dans la conversation interorganisationnelle

L'analyse d'une dernière situation de gestion met l'accent sur deux éléments : l'intérêt de la valorisation et de l'organisation de ce que certains nomment un retour réflexif ; et l'importance des styles langagiers dans le développement de ces savoirs d'organisations que nous avons relevé dans les situations de gestion précédentes.

Cette dernière conversation concerne des employés d'entreprises du secteur de l'ameublement. Les deux sociétés sont liées par un contrat stipulant que le transporteur doit transporter les meubles du client de l'usine au distributeur (qui est toujours une entreprise tierce). Les enlèvements sont réalisés par le prestataire semaine A pour livraison semaine B après déchargement sur les quais, création de tournées optimisées et chargement dans les véhicules.

Conversation 16 : discussion entre un exploitant et un opérateur client

	Locuteur	Énoncés	Assistants
1	La cliente	Bonjour Sylvie des sièges JLL	
2	L'exploitant	Bonjour,	
3	La cliente	Ça va bien ?	
4	L'exploitant	Très bien et vous.	
5	La cliente	Très bien merci. Dites-moi je vous avais remis un impératif cette semaine. Je vous avais envoyé un fax (2) je voulais savoir si c'était fait ?	Contrats
6	L'exploitant	Alors euh (2) là ça ne me dit rien. (2) De toute façon, j'ai tout mis en livraison au niveau du 06. C'est du quoi ? du Lele ?	
7	La cliente	Oui.	
8	L'exploitant	Mais vous êtes sûr que c'est nous qui avons la marchandise ?	
9	La cliente	Oui.	
10	L'exploitant	Elle a été remise quand ? ((commence des recherches sur son PC))	Ordinateur
11	La cliente	Elle a été remise le 22 en matinée.	
12	L'exploitant	(2) le 22 !?	
13	La cliente	Oui	
14	L'exploitant	Mardi !?	
15	La cliente	Oui.	
16	L'exploitant	Elle a été remise où ?=	
17	La cliente	=Chez DRANOITH (le transporteur en question pour lequel travaille l'exploitant) !! ((RIRES)) (3) j'ai un numéro de commande, ça devrait vous aider ?!	Bon de livraison
18		(6)	

19	L'exploitant	mais, euh, c'est-je comprends, pas, ça a été remis lundi. Mais vous êtes venu nous le déposer lundi ?	
20	La cliente	Beh, écoutez, moi le bon de livraison, date du 22 à 8h45. (4) maintenant, après j'en sais rien…	
21	L'exploitant	mais moi, je n'ai pas de bon, hein ? ((après avoir recherché sur son PC)) Parce que nous, on n'enlève jamais le lundi chez vous.	Bon de livraison, ordinateur
22	La cliente	Ah ! vous n'enlevez jamais chez nous le lundi ?! ((elle semble découvrir cela))	Convention de fonction-nement ensemble
23	L'exploitant	Beh, nan, en plus cette semaine. On a tout chargé lundi pour livraison avant jeudi. Donc, on n'a pas été chargé lundi chez vous. Pour Nice ? [Pour où ?]	
24	La cliente	[Ouais c'est ça]	
25	L'exploitant	((recherche sur son PC pour Nice)) Nan, j'ai rien moi pour Nice.	Ordinateur
26	La cliente	Bon !! eh ben voilà !! Une journée comme je les aime !	
27		(1)	
28	L'exploitant	alors attendez…. (10)… mais si ça se trouve ça a été rem- c'est bizarre, mois je suis sûr que c'est encore chez vous ça. (2.) si c'est possible de vous renseigner auprès de- hein ? ((continue de recherche sur son PC))	
29	La cliente	ouais, mais ouais, bien sûr je vais faire le tour=	
30	L'exploitant	= parce que, moi j'ai pas vu ça. Vous l'avez envoyé quand le fax, la semaine dernière ? [[regarde sur son cahier où il a noté toutes les anomalies de chargement]]	
31	La cliente	Ouais	
32	L'exploitant	J'étais en vacances en plus. ((recherche sur son pc)) (3) nan, beh j'ai rien du tout. J'ai pas de saisie du tout.	Ordinateur
33	La cliente	Ok, très bien. Beh écoutez merci.	
34	L'exploitant	Si, c'est encore chez vous, et qu'on le prend cette semaine (2) euh moi je peux le relivrer à la rigueur dès mercredi prochain.	
35	La cliente	Ouais, beh ça serait parfait. (2). Ça serait parfait	
36	L'exploitant	Tenez-moi au courant au cas où. Merci.	
37	La cliente	Merci.	
39		La cliente rappelle 30 minutes plus tard :	
40	La cliente	Oui, jean Luc, bon, ça a été livré.	
41	L'exploitant	D'accord. Donc ça (1) livré ((il le raie de sa liste « à faire »))	Cahier
41	La cliente	Désolé je n'en savais rien. Merci en tous les cas de votre aide.	
42	L'exploitant	Y a pas de quoi. À bientôt.	
43	La cliente	Au revoir.	

Dans cette situation, l'opérateur d'un client (fabricant, les meubles JLL) appelle un exploitant du transporteur de ses meubles pour éclairer une situation concernant l'état d'une livraison. Comme c'est habituellement le cas, la conversation commence avec la directive que le client *donne* à l'exploitant (ligne 5). La phase de manipulation consiste également pour l'exploitant à accepter implicitement la mission qui lui est donnée par le client. La phase de manipulation est facilitée par l'existence de trois contrats mobilisés dans ces lignes. Les deux individus appartiennent à leur organisation de par le contrat de travail qu'ils ont signé avec leur entreprise respective, et les deux organisations ont passé un contrat consistant pour le

prestataire à livrer les meubles du fabricant. C'est en cela que l'exploitant, en tant que membre de l'organisation prestataire est considéré comme *a priori* compétent. À ce moment précis, la résolution de la mission (l'objet discursif dans la théorie des actes de langage*)* est transmise à l'exploitant. La cliente attend une réponse. La phase compétence commence alors dès la ligne 6. L'exploitant ouvrira successivement deux sous-schémas narratifs (SN 2 et SN 3 dans la figure ci-dessous) qui vont permettre la résolution de cette situation et engagera pour cela des assistants (« helper »). Le premier sous-schéma (SN 2) commence lorsque l'exploitant *interroge* (*demande à, engage*) son ordinateur sur l'état de la livraison de ce client (ligne 10). L'objet du schéma narratif principal (SN 1) est transféré à l'ordinateur en quelque sorte, et c'est alors l'exploitant qui attend une réponse. La phase de compétence commence alors pour l'ordinateur. Cela implique qu'il soit capable/compétent de donner une information permettant à l'exploitant d'*accomplir* sa mission, il doit avoir été renseigné convenablement, ce qui implique des actions antérieures d'autres individus au sein de sa propre organisation. Devant l'absence d'information (l.25), l'exploitant confirme le sentiment qu'il avait eu dès le début de la situation (l.6 et l.8) lorsqu'il ne se souvenait pas avoir vu d'impératif alors qu'il organisait en début de semaine ses tournées de livraison. Cette (non-) information l'amène à ouvrir un second sous-schéma narratif (SN 3) en engageant la cliente elle-même (ligne 28). En agissant ainsi, l'exploitant **inverse la relation d'autorité** existant entre le fabricant de meubles et son prestataire. C'est dorénavant à la cliente d'être engagée dans la résolution de ce qui constitue sa propre mission puisque c'est elle qui a ouvert le SN principal en appelant l'exploitant. Durant la phase de compétence, la cliente engagera d'autres SN au sein de sa propre organisation. D'autres acteurs y sont mobilisés. Si nous ne savons pas ici précisément lesquels, nous pouvons néanmoins supposer qu'elle entrera en contact avec par exemple un membre de l'équipe du service expédition, ou de chargement. Elle dispose peut-être en interne d'un outil informatique qu'elle n'avait pas mobilisé pensant que le problème venait du prestataire ou d'autres acteurs humains et non-humains qui sont autant de supports (des « *helpers* » dans le langage de COOREN) à sa disposition. La figure suivante représente les schémas narratifs et les collectifs qui y sont révélés :

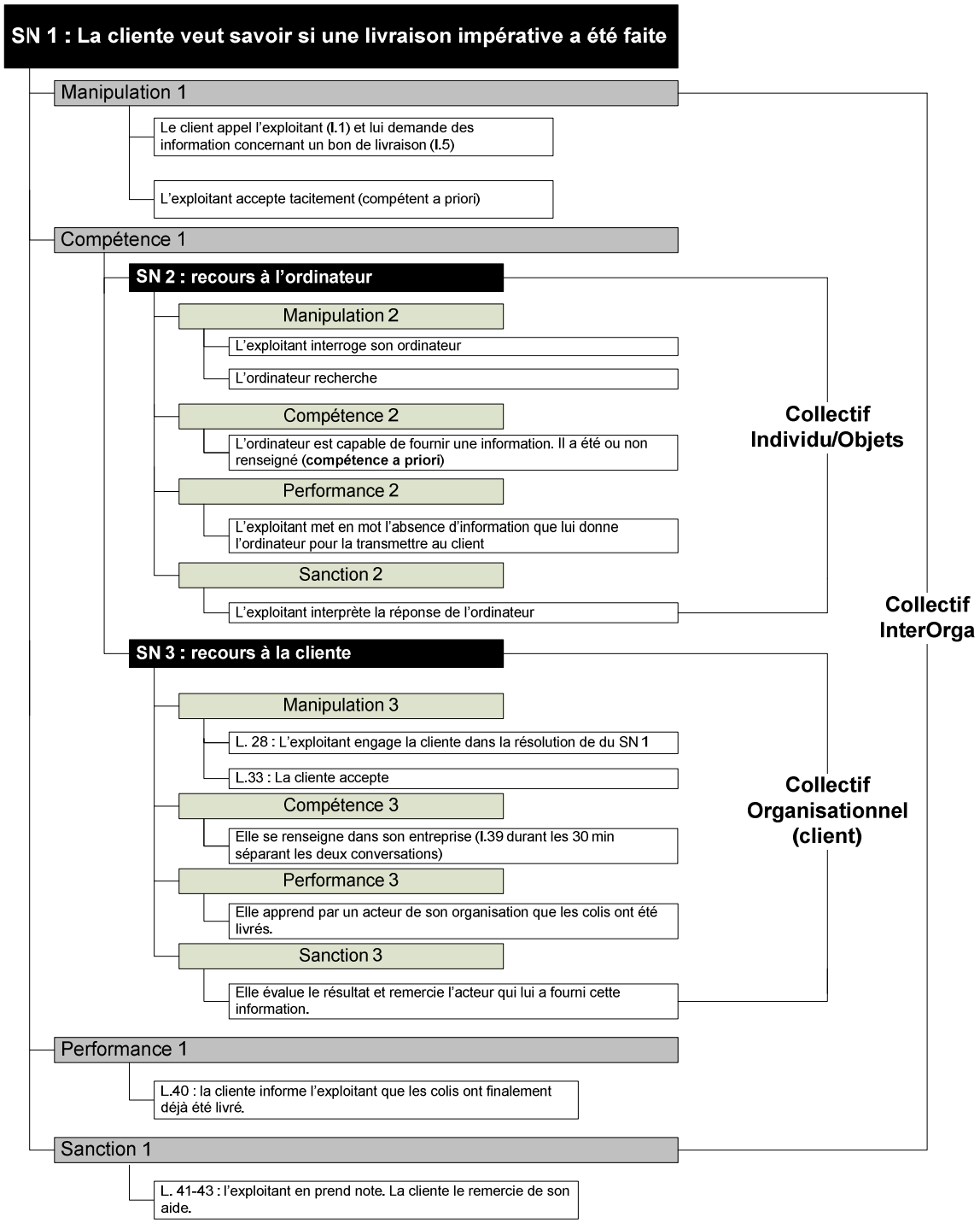


Figure 23 : Encastrement des schémas narratifs et des collectifs

Ces sous-schémas qui n'apparaissent pas directement dans la conversation nous sont révélés par le processus de *traduction* qui est réalisé. Cette traduction est réalisée par l'établissement d'*équivalences*[81]. Les deux interlocuteurs sont alors des « *méta-acteurs* » [CALLON, M. et LATOUR, B., 1981] parlant au nom de collectifs multiples. L'ordinateur et avec le travail des

[81] COOREN emprunte ces éléments théorique à CALLON et LATOUR [1981] afin d'expliquer ce qu'il y a au-delà de la seule conversation.

individus ayant renseigné le logiciel apparaissent alors comme de simples intermédiaires, des outils, des supports qui à ce titre sont passés sous le silence. Or leur rôle est essentiel au bon déroulement de l'interaction. De la même manière, le client appelle l'exploitant du fait de l'existence d'une relation commerciale entre leurs deux entreprises, et du fait du contrat que les deux individus ont signé avec leur entreprise respective ; la cliente doit entrer en interaction avec des membres de son entreprise pour finalement résoudre la situation ; le cahier de l'exploitant (ligne 41) agit comme un aide-mémoire dans sa réalisation du travail ; etc. Si l'instrumentalisation des humains et des non-humains est inhérente à tout processus d'organisation consistant en l'articulation de plusieurs schémas narratifs, il ne s'agit toujours que d'une description d'un niveau particulier d'analyse ne prenant en compte qu'une seule perspective (celle de l'exploitant) ce qui signifie qu'une multitude d'autres schémas narratifs sont toujours passés sous silence alors même qu'ils en sont les conditions de réalisation.

La théorie de COOREN nous permet de rentrer en détail dans ce qui constitue la chair des interactions : la communication et sa capacité à mobiliser différents objets physiques et discursifs (contrats, individus et objets supports, actes langagiers) jouant un rôle important dans le succès de l'interaction et la construction de la relation de coopération. La performance du schéma ouvert par la cliente a donc supposé l'intervention d'acteurs hétérogènes ayant dû articuler et coordonner leurs compétences individuelles de manière à devenir collectivement compétent, et ainsi construire un collectif. L'accomplissement du SN ouvert par la cliente est alors dépendant de la conjonction des performances de chaque acteur (l'exploitant, l'ordinateur, le cahier chez le prestataire et les divers acteurs implicitement mobilisés chez le client) du schéma narratif principal : celui de l'exploitant à répondre, celui de l'ordinateur à fournir des éléments de réponse, et finalement celui de la cliente à observer chez elles où sont ces colis (marquant la réelle coopération). Se faisant, plusieurs collectifs sont alors révélés : celui de l'exploitant et de son ordinateur (SN 2), et celui de la cliente (SN3). C'est leur agencement qui a permis de résoudre la situation et de co-construire la prestation logistique.

5.1. Relation d'autorité, styles langagiers et confiance

Dans leur travail d'articulation, les individus sont amenés à mobiliser une capacité à savoir-faire-faire mettant l'accent sur la compétence de l'individu à déléguer ses actions. Ces compétences s'ajoutent aux savoirs techniques, condition individuelle d'action au sein du collectif, et aux savoirs-êtres (attitudes relationnelles) auxquels nous nous intéressons maintenant. Que se serait-il passé en effet si l'exploitant n'avait pas osé mettre en cause la cliente (l.28-29) ? L'interaction aurait effectivement pu échouer si cette dernière n'avait pas

été réceptive au questionnement de l'exploitant remettant en cause le fonctionnement de sa cliente et plus largement de son organisation ? Ce qui est finalement central ici ce sont les styles de langage (rythmes, intonation, style) avec lesquels les individus s'engagent dans la conversation et qui participent largement à son efficacité. Dans une recherche sur la construction d'une identité collective dans le cadre de relations interorganisationnelles centrée sur le langage, HARDY et *al.* [2005, p.68-72] distinguent le style *coopératif*, dans lequel les formats de la conversation illustrent la volonté des participants à écouter et entendre les positions et les intérêts de l'autre, d'un style *assertif* qui se produit lorsque la forme de la conversation met à jour l'insistance d'un des participants à uniquement faire valoir ses propres vues et positions. Loin de considérer que la forme coopérative serait naturellement plus efficace que celle assertive, pour HARDY et *al.* [2005, p.68-72] le succès de la conversation passe par la création d'une tension entre ces deux formes de langage tout au long de la vie de la relation. Ainsi, si la conversation entre deux partenaires ne prend que la forme coopérative, il devient difficile pour chacun d'exprimer ses points de vue éventuellement divergents, et faire en partie valoir ses intérêts. Une telle perspective est par ailleurs congruente avec les résultats d'études menées sur la notion de confiance qui montrent qui si elle est bien un élément important du fonctionnement des relations interorganisationnelles, le risque est que l'on n'ose pas « *offenser* » son partenaire en imposant son point de vue, ce non-dit pouvant entraîner des décisions malheureuses [BRULHART, F., 2005, RING, P.S. et VAN DE VEN, A.H., 1994]. Les acteurs doivent ainsi faire preuve d'une capacité d'écoute de l'autre, ne pas s'enfoncer dans une logique de subordination liée à la situation contractuelle, consistant à ne pas entendre les propos du subordonné (l'exploitant dans notre conversation) mais aussi d'une capacité à faire entendre ses intérêts. Ce point rejoint les notions de confiance et de conventions développées en introduction. Qu'est-ce qui a en effet permis aux acteurs de réaliser dans cette conversation un tel transfert de responsabilité de la situation ? Il apparaît que l'élaboration antérieure de textes, de ces artefacts symboliques écrits et oraux, a permis aux acteurs de conserver des modes de comportement construits ensemble au gré des conversations passées et réactualisés dans l'ici et le maintenant de la conversation. Les propos de la cliente illustrent ce point :

> Avec DROINATH, s'il y a un problème, moi, JL, il va m'appeler et on va le traiter tous les deux. On va pas alarmer tout le monde. Quand on peut éviter que ça fasse des éclaboussures … il n'y a pas de problème entre nous. On se fait confiance. Aussi bien l'un que l'autre. Je dirais que si un jour moi je fais une bêtise, ou JL, on va s'arranger tous les deux. On va tout faire pour tout arranger pour que personne ne sache rien.

Matériau 167 : La cliente des sièges JLL, sur le cadre d'échange commun avec JL chez DROINATH

Ils ont servi de points d'appui à nos deux acteurs pour leur action du moment et serviront à nouveau dans les interactions futures. Ces construits conventionnels ont également pu être favorisés par une certaine homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs, source de cohésion des représentations [DETCHESSAHAR, M., 1998]. C'est cela qu'il nous semble possible de nommer compétence collective, ce stock de connaissances qui évolue dans le temps au gré des interactions et qui passe clairement par une véritable compétence individuelle à la communication interpersonnelle.

5.2. L'importance du retour réflexif

Dans une perspective d'apprentissage continu, d'amélioration des processus collectifs de la prestation logistique, un élément nous semble ici marquant. En effet, à la ligne 40, lorsque la cliente rappelle l'exploitant, ce dernier ne l'interroge pas sur ce qu'il s'est passé. Il n'essaie pas de comprendre la suite d'événements ayant amené la cliente à l'appeler lui. Remarquons que la cliente ne fait rien pour entrer dans ce que nous pourrions nommer un retour réflexif sur la situation à laquelle nos deux protagonistes ont fait face dans la conversation étudiée. Ce retour réflexif sur l'activité collective conjointe consiste en la réalisation d'un travail d'enquête participant à la construction de « *l'activité collective comme objet de travail* » nous dit LORINO [2006b]. Il semble que le management gagnerait à promouvoir ce type de comportement ou à organiser des moments de discussion entre les acteurs concernés de la base opérationnelle, réalisant par là ce retour réflexif. Dans cette perspective, le rôle du manager est alors de soutenir ces moments de réflexivité favorisant la dynamique d'apprentissage d'acteurs aux représentations potentiellement hétérogènes rassemblés par l'activité à réaliser. S'il est alors nécessaire de faire des managers des experts de ce processus d'enquête réflexif, il semble aussi opportun d'en faire des *organisateurs* à travers la mise en place de rencontres entre acteurs que l'activité rassemble.

Conclusion du chapitre 4 : études de situations de gestion

Ce chapitre avait pour objectif d'analyser des situations de gestion en confrontant les données de terrain à la grille théorique proposée en Introduction Générale. Les conversations relatives à la gestion des situations de gestion rencontrées ont été alimentées et développées à l'aide des entretiens et des conduites d'observation réalisés lors du travail d'enquête. Cette deuxième source de données primaires (que constituent les entretiens et les observations plus générales) a en effet permis de ne pas restreindre l'analyse aux seules conversations, mais bien de montrer « l'organisation » qui existe en dehors de toute conversation, et qui habilite et contraint les participants à l'action, tout autant qu'elles contribuent à la structuration de l'espace dans lequel elles se réalisent. Une telle structuration se matérialise par l'existence d'un stock de connaissances, fond commun de la compétence collective, dans lequel les membres des collectifs sont invités à puiser au cours de la réalisation du travail afin de rendre efficaces les interactions. Remarquons également – avant de développer ce point en conclusion générale – que devenir un collectif compétent est un processus particulièrement équipé en production symbolique (plaisanteries, vannes, individus stigmatisés, confiance, modes d'usage des outils) autant qu'en production matérielle (tableau, carte de France, SIIO, progiciel de gestion) et en équipements humains (un homme orchestre, des individus possédant des compétences propres).

Après une première section au cours de laquelle ont été présentées les caractéristiques du métier d'exploitant et mis en avant la gestion des imprévus comme élément central sur lequel les interactions langagières se concentrent, nous avons procédé à partir de la section 2 à l'analyse de situations de gestion. Ces situations impliquent des collectifs à géométrie variable se révélant au fur et à mesure de sa résolution et se matérialisant empiriquement par l'activité conversationnelle des participants.

Nous avons également soulevé l'intensification des délais de traitement de ces événements du fait (1) de l'évolution du secteur de l'ameublement (exigences accrue de qualité, réduction des délais, augmentation de l'interdépendance, etc.), (2) de la mise en place d'un système d'information interorganisationnel. La réponse à cette intensification des délais, et plus largement à la complexification de l'organisation du transport de meubles, repose sur la mise en place d'un agencement interorganisationnel plus complet (mais aussi plus complexe) parce que composé d'agencements organisationnels de niveaux inférieurs disposant de davantage de ressources humaines (plus grand nombre de personnes dans les bureaux), matérielles (SIIO) et symboliques (outils de reporting, interlocuteur unique, rencontres entre opérateurs)

qu'auparavant. Ce processus de densification des agencements organisationnels ainsi que le renforcement des liens qui les relient doivent permettre la construction d'une compétence collective au sein de ces collectifs constitués dans le cadre de relations inter-organisationnelles.

La conclusion générale discute la validité de ce travail et développe les principales contributions théoriques de cette recherche en proposant une articulation des signes et supports de la compétence collective, relevés lors du travail d'analyse des situations de gestion, et propose d'ouvrir le stock de connaissances de la compétence collective.

Chapitre 5 : Réflexions sur les ressources de la compétence collective et pistes de recherches.

Sommaire du chapitre 5

1. Synthèse de la démarche _____ - 353 -

2. Contribution de la recherche : l'ouverture du stock de connaissances _____ - 357 -

3. Validité de la thèse et prolongements _____ - 369 -

3.1. Validité de la thèse _____ - 369 -

3.2. Ouverture sur la gestion des ressources humaines _____ - 371 -

3.3. L'évaluation du mandat de l'agencement organisationnel _____ - 373 -

3.4. L'approche communicationnelle des organisations : élément fédérateur et transversal des approches théoriques permettant de penser les compétences collectives ? _____ - 374 -

1. Synthèse de la démarche

L'objectif de cette thèse était de proposer une analyse plus pertinente, car inscrite dans la pratique des opérateurs, du fonctionnement des relations interorganisationnelles entre fabricants et transporteurs du secteur de l'ameublement en France. Le choix d'une approche communicationnelle, traduisant notre volonté de dépasser les modèles théoriques traditionnels en promouvant une approche dynamique et processuelle, a permis de comprendre le rôle central, car organisant, de l'activité conversationnelle de ces opérateurs dans la résolution efficace d'événements ainsi que la place essentielle des outils et des médiations symboliques. Le fonctionnement des pratiques concrètent des relations interorganisationnelles a été analysé en procédant de manière particulièrement contextualisée, à un niveau micro, et en centrant l'étude sur les interactions langagières des opérateurs lors de situations de gestion [GIRIN, J., 1983b].

Le préambule a rapidement permis d'ancrer empiriquement notre travail. Nous avons montré que les dirigeants des sociétés de transport de meubles se confrontaient plus tardivement que ceux du secteur du transport routier de marchandises en général à la problématique de la modernisation de leurs organisations. Ce questionnement interne s'accompagne également d'une réflexion sur la gestion des partenariats interfirmes. Ces collaborations qui reposaient traditionnellement sur des relations de proximité, de type affinitaire, s'affrontent aujourd'hui à la nécessité d'une collaboration plus dense, parce que plus complexe au niveau opérationnel, obligeant à développer une coopération davantage organisée et structurée qu'auparavant. Pour répondre à cette problématique du terrain, nous avons ensuite cherché dans la littérature des éléments de réponse aux transformations observées.

Ainsi, le premier chapitre a dressé un panorama des recherches sur le fonctionnement des relations interentreprises et présenté la grille d'analyse construite et proposée pour étudier cette réalité. La première section de ce chapitre nous a amenés à relever certaines limites des approches traditionnelles des recherches portant sur les relations interfirmes et ce faisant de mettre en avant la thèse défendue : la coopération interentreprise, loin de se réaliser uniquement de manière centralisée et hiérarchisée par une définition *a priori* des modalités d'exécution, s'établit selon une dynamique temporelle à travers les interactions répétées des

coopérants à l'aide de mécanismes favorisant la stabilisation des relations. Dans ce processus, l'activité communicationnelle des acteurs constitue un composant central de la construction d'une compétence collective composée de différentes ressources. Cette volonté d'entrer en profondeur dans les processus interorganisationnels nécessitait de proposer une grille théorique centrée sur ces différents éléments mais surtout ne faisant pas abstraction des courants de recherche identifiés dans la littérature (contrat, coopération, confiance, électronisation). Ce fut l'objet de la deuxième section de ce chapitre. Loin de mettre de côté le caractère organisé de l'action organisationnelle, il fallait disposer d'une théorie de la communication permettant de faire le lien entre les différentes ressources (contrat, confiance, technologies de l'information, relations interpersonnelles, etc.) des agencements organisationnels [GIRIN, J., 1995] réalisant la coordination des relations interorganisationnelles. Cette théorie a été trouvée dans les travaux en communication organisationnelle de COOREN [2000, 2004]. En considérant que le langage n'est pas seulement description mais aussi action (« *faire c'est dire* ») et que toute conversation fonctionne comme une narration composée de phases narratives, COOREN permet de comprendre le fonctionnement de ce qui constitue le cœur de l'interaction si cher à WEICK[82] : le langage. Les conversations entre opérateurs constituent alors l'unique porte d'entrée pour repérer empiriquement les signes et les supports d'une compétence collective créée par et à travers l'activité communicationnelle des acteurs et de l'organisation. Ce premier chapitre s'est conclu par une présentation générale de la démarche de la thèse introduisant le chapitre méthodologique.

À propos de la démarche méthodologique, cette recherche, qui invite à entrer *dans l'organisation* de la relation interorganisationnelle par les processus discursifs, supposait d'accepter de perdre en capacité de généralisation immédiate ce que l'on devait gagner en pertinence et en précision des données recueillies. La proposition de grille d'analyse développée impliquait, pour appréhender cette question de la qualité de l'interaction, de construire un appareillage méthodologique de recherche qui permette d'accéder à la fois aux *conversations* en situation de gestion pour lesquelles JOURNÉ [2005] propose une méthodologie intéressante d'observation ; et aux *textes*, c'est-à-dire à cet ensemble de facteurs favorisant ou au contraire empêchant la réalisation de ces processus communicationnels, que

[82] Nous avons vu dans le point 2.1. du chapitre 1 que malgré l'importance que WEICK attribue au langage dans le fonctionnement de l'interaction, cet auteur ne s'est jamais véritablement attaché à construire ou mobilier une théorique du rôle du langage dans le processus de sensemaking.

seules une implication longue avec le terrain et la réalisation d'entretiens avec les acteurs concernés peut apporter. Il s'agissait finalement de transformer la tension théorique initiale (conversation/textes) en *tension méthodologique*. L'étude de cas multiple, constituée de quatre situations de gestion [GIRIN, J., 1983b], a été retenue.

L'accès aux contextes d'interaction a été permis grâce à une interaction longue avec le terrain dont le chapitre 3 a rapporté les éléments d'ordre macroéconomique nécessaires à la compréhension de la dynamique de transformation du secteur de l'ameublement en France. Ce chapitre rapporte, dans un premier temps, les profonds bouleversements qui ont vu le secteur du transport routier de marchandises passer d'une situation où la logique de l'échange était supportée par les traditions et les relations familiales et affinitaires autour du créateur historique de l'entreprise, à une situation davantage commandée par des questions de rationalité et de rentabilité économique dans laquelle les modalités de la concurrence se sont modifiées. D'une concurrence sur le prix, le secteur est passé à une concurrence par la qualité et la diversité de l'offre logistique. Dans le secteur de l'ameublement, l'apparition tardive de réels industriels du meuble a également retardé la concentration et la modernisation des transporteurs routiers de meubles. Par ailleurs, les caractéristiques du produit transporté, le caractère artisanal des chargeurs et les faibles volumes par points de livraison font du métier de transporteur de meubles une activité réellement à part sur le secteur plus large du transport routier de marchandises. La stratégie de croissance externe réalisée par le Groupe Girard entre 1999-2002 et le développement interne de son concurrent (le Groupe Guisnel) font de ces deux groupes les acteurs principaux du secteur avec plus de 90% des volumes transportés. Ces entreprises se confrontent donc réellement, depuis une dizaine d'années, à la nécessité de construire des relations coopératives plus fortes. L'arrivée d'individus plus diplômés, et souvent expérimentés à d'autres secteurs plus industrialisés, a permis à ces entreprises du meuble de commencer la modernisation de leur fonctionnement et de densifier progressivement l'agencement interorganisationnel – c'est-à-dire de multiplier le nombre et l'intensité des interactions à tous les niveaux hiérarchiques de leurs organisations.

Le chapitre 4 constitue le cœur de l'analyse empirique de ce travail. Après une section d'introduction au métier d'exploitant et à l'activité en salle d'exploitation, plusieurs situations de gestion ont été développées et analysées. Ces situations de gestion avaient toutes pour objectif d'alimenter la réflexion sur la construction d'une typologie de facteurs influençant le développement, au travers des conversations, d'une compétence collective. Ces facteurs se sont transformés en autant de leviers d'action pour le management ainsi qu'en signes

repérables constituant le stock de connaissances de la compétence collective. Au terme de ce travail, il est possible de proposer une définition de la compétence collective en référence à la notion d'agencement organisationnel de GIRIN [1995] : une compétence collective est l'ensemble des éléments d'un collectif composite permettant l'action collective et individuelle. Ces collectifs sont composés de ressources hétérogènes à la fois humaines, symboliques et matérielles sur lesquelles il est possible d'agir et au sein desquels la communication, entendue comme transmetteur et générateur de connaissances, permet de faire le lien. Une telle compétence collective est mobilisable dans les situations intra et interorganisationnelles, l'une étant difficilement séparable de l'autre. Également, nous attendions de ce travail qu'il permette de proposer des éléments nouveaux dans la compréhension du fonctionnement des relations interfirmes à travers l'existence de compétences collectives pour lesquelles l'organisation (outils, objets, …) et les clients constituent des acteurs à part entière du processus organisationnel. En guise de conclusion générale, nous proposons d'ouvrir le contenu de ces ressources hétérogènes constituant le stock de connaissances dont parlent de nombreux chercheurs sans toutefois être en mesure de proposer une description de son contenu. Or, l'analyse des situations de gestion développée dans cette thèse permet une telle caractérisation, loin de toute prétention à l'exhaustivité.

2. Contribution de la recherche : l'ouverture du stock de connaissances

La notion de stock de connaissances trouve son origine dans les travaux de sociologie de la connaissance de BERGER et LUCKMAN [1966]. L'accumulation des expériences vécues détermine ce qui sera disponible et commun aux individus se côtoyant sous forme d'un stock de connaissances. Une large part du stock est constituée par une connaissance pragmatique, c'est-à-dire disponible pour l'action. Ces connaissances restent valides aussi longtemps qu'elles permettent la résolution d'un problème. La connaissance sur la manière dont les savoirs sont distribués socialement et sur le fonctionnement général du système constitue une connaissance particulièrement importante du stock. Ce type de connaissance peut être appelé savoirs sociaux [BONNAFOS (DE), G., 1988] ou savoirs d'organisation [DUBAR, C., 1998]. Ces connaissances sont sédimentées, c'est-à-dire qu'elles s'incrustent dans la mémoire des individus en tant qu'entité reconnaissable et utilisable. C'est cette sédimentation (appelée laminage chez BODEN [1994] ou principe de restance chez COOREN [2000]) qui donne sens à la biographie des individus et des collectifs de travail, qu'ils soient institués (l'équipe d'exploitation) ou émergents (révélés par la situation). Chez BERGER et LUCKMAN, la sédimentation intersubjective correspond au partage par plusieurs individus d'une histoire commune de relations dont les expériences finissent par s'incorporer dans le stock commun de connaissances dans lesquels chacun va puiser. Elle doit alors être objectivée dans un système de signes pour pouvoir être transmise. Pour ces deux chercheurs, le langage constitue le système de signes décisif, car il objective les expériences partagées et les rend disponibles à tous notamment sous forme de « blagues rituelles », d'expressions routinisées, d'histoires, de modes de comportements et d'action, etc. Cette objectivation consiste en la transformation de l'expérience individuelle et collective en un objet de connaissance disponible qu'il est alors possible de transmettre aux nouveaux acteurs des collectifs ainsi qu'à d'autres organisations différentes. En cela, le langage constitue à la fois le produit et l'instrument central de construction de ce stock commun de connaissances. L'objectif est alors double : il s'agit à la fois de comprendre concrètement ce que contient un tel stock, pour ensuite être capable d'agir dessus.

En sciences de gestion et plus particulièrement dans les recherches sur les compétences collectives, la notion de stock de connaissances est souvent reprise implicitement par les chercheurs s'intéressant aux compétences collectives et plus largement aux questions de coordination entre les individus comme le considère AMHERDT et al. [2000]. Ainsi, pour ces derniers, une compétence collective est « *un ensemble de savoir-agir* » [2000, p.31] ; pour KROHMER [2005, p.53] c'est une « *combinatoire de ressources* », chez MICHAUX [2003, p.502], un ensemble « *de savoirs et de savoir-faire […], de modes d'échange informels* » qui permet l'action collective et individuelle au sein du groupe. Elle est représentée comme un ensemble de ressources dans lequel vont puiser les acteurs des collectifs mobilisés. Mais quelles sont concrètement ces ressources ? et comment sont-elles utilisées pour l'action par les acteurs ? Ces ressources, qui sont finalement autant de marqueurs de la compétence collective et qui renvoient d'ailleurs pour la plupart à des travaux connus sur le travail collectif, ne font sens que si on prend en compte la dimension organisante de la communication [COOREN, F., 2000]. Tous ces marqueurs sont en réalité des produits de l'intense activité communicationnelle des acteurs.

Ces signes jouent le rôle de stabilisateurs et permettent de repérer les compétences collectives. Toutefois, il est possible de leur donner du sens uniquement si l'on se donne les moyens de connaître toute la communication (les textes) qui existe autour. La carte de France par exemple est-elle un outil de contrôle ou de coopération ? De même, si je ne suis pas capable de faire la généalogie de la « plaisanterie rituelle » et de faire parler les acteurs pour savoir comment ils l'utilisent, je reste incapable de comprendre son rôle dans le fonctionnement du collectif. Tous ces éléments sont donc des signes de la compétence collective mais qui ne peuvent exister que par et à travers l'activité communicationnelle des participants qu'il faut se donner les moyens de collecter et de comprendre. Une articulation de ces différents éléments est proposée dans les paragraphes qui suivent.

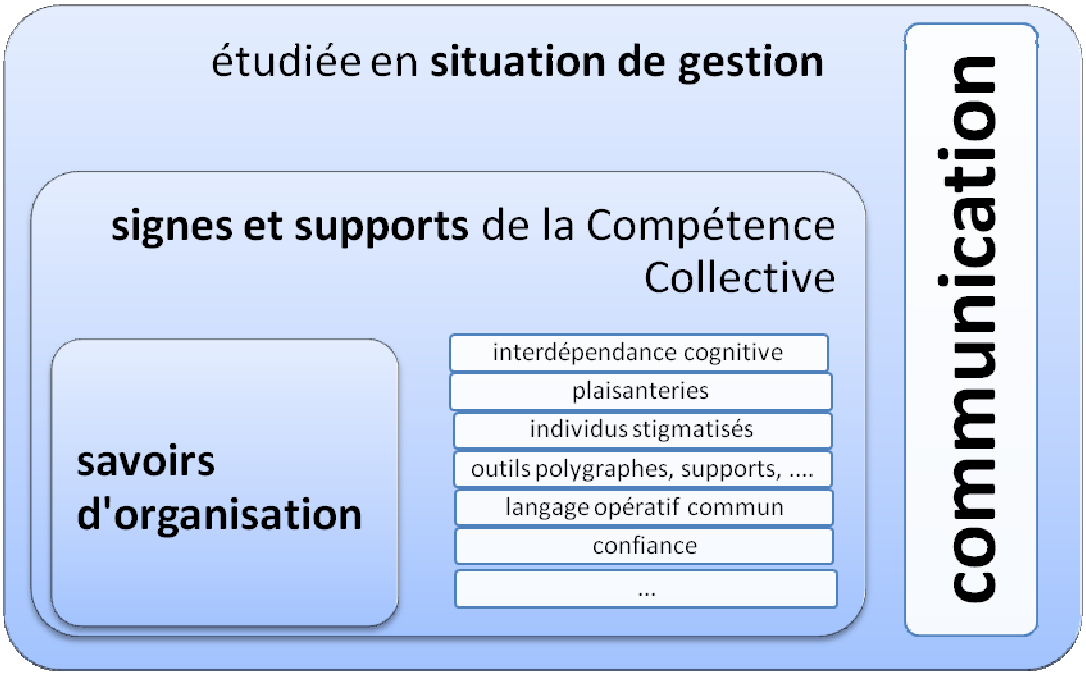


Figure 24 : articulation des signes et supports de la compétence collective

Le développement des questions de qualité, de réactivité, de délais ou d'ajustements des plans de production, caractéristiques des règles concurrentielles actuelles, a pour conséquence d'accentuer les situations d'**interdépendance cognitive** en interne, au sein de l'équipe de travail, mais également dans l'inter-service et l'interorganisationnel. Ce type d'interdépendance constitue à ce titre la condition première pour qu'une compétence collective se développe. En effet, une telle compétence se construit en réponse à ce besoin de coordination qui survient et nécessite inévitablement, de la part des acteurs concernés, d'entrer dans des modes de communication interpersonnelle, noyaux de la dynamique de construction du sens et de représentations collectives. Sur ce point, nous avons soulevé dans notre développement que lorsque le collectif était particulièrement consistant – lorsque l'interdépendance cognitive est élevée – la narration pouvait difficilement se focaliser sur un héros unique, mais davantage sur un acteur-multihéros. Cette difficulté de représenter la conversation selon les schémas narratifs proposés par COOREN, constitue à ce titre un signe de l'intensité communicationnelle du collectif à l'œuvre. La présence d'interdépendance cognitive est centrale dans la mobilisation du collectif et dans son besoin de compétence pour agir efficacement sur les situations auxquelles il doit faire face. Sur ce point, les changements à l'œuvre sur le secteur de l'ameublement laissent envisager une croissance de l'interdépendance cognitive au niveau interorganisationnel. Les citations rapportées des responsables clients et prestataires illustrent clairement ce point (cf. notamment les matériaux

n°12, 14, 15, 22, 29, 33, 101 et 103). Ainsi, la mise en place d'interlocuteurs uniques et « *de couples de vie* » (cf. verbatim n°102) en charge de la co-construction de la prestation logistique, constitue une réponse à la situation d'interdépendance cognitive croissante dans laquelle se trouvent les opérateurs du secteur de l'ameublement. Ce type d'action d'organisation est censé favoriser le développement de représentations partagées. Ce travail d'harmonisation des représentations ne doit cependant pas faire disparaître la capacité à dire les choses en étant trop dans la coopération, condition d'efficacité de la relation [HARDY, C., et al., 2005]. Cette volonté d'ouvrir les frontières de leurs organisations manifestée par les responsables des entreprises du secteur se traduit plus largement par le développement de l'interpénétration des partenaires, d'outils servant de supports à la coopération opérationnelle (SIIO). Elle doit également se traduire, auprès des populations opérationnelles, par la diffusion des connaissances sur le fonctionnement global du système, de chacun des partenaires et de leurs services respectifs, appelés, selon les caractéristiques de la situation, à jouer un rôle dans sa résolution. Dans cette perspective, la relation entre technologie et organisation ne doit alors faire l'objet d'aucun déterminisme, dans un sens comme dans l'autre. Ceci implique d'avoir conscience qu'il n'est pas souhaitable de vouloir tout électroniser, c'est-à-dire de vouloir codifier et standardiser cet espace de régulation construit par les acteurs et qui sert directement la performance de l'organisation et des relations de collaboration. Il faut se méfier des **machines de gestion,** qu'elles reposent sur un système d'information interorganisationnel, sur des procédures de type démarche qualité ou dans une volonté prononcée des directions de standardiser les pratiques des opérateurs. En ce sens, la position défendue ici place la qualité, la richesse et la profondeur de l'interaction comme un élément central du développement d'une compétence collective dans le cadre des relations interorganisationnelles. La réalité du fonctionnement des relations de coopération interorganisationnelle décrite dans le développement de ce travail implique à ce titre de penser la gestion de l'agencement interorganisationnel autour des hommes. Au sein de ces agencements organisationnels, les SIIO ne sont alors qu'une ressource parmi d'autres et ne constituent en aucune manière *le* mode de coordination essentiel de ces relations de collaboration. Pour le management, accepter une telle proposition risque toutefois de poser davantage de problèmes qu'il n'apporte de solutions (cf. section 3.2. de ce chapitre), d'autant que la standardisation, en simplifiant la réalité, rassure de nombreux responsables d'entreprises dans leurs incompréhensions de certains comportements humains. C'est finalement là que se situe toute la difficulté puisqu'il s'agit alors de démontrer que la performance de tout collectif réside dans sa propre capacité à s'adapter aux situations

problématiques, toujours singulières par nature, en construisant des modes collectifs d'action (le stock de connaissances) servant de bases, pour un temps, à la réalisation du travail. Ce stock de connaissances est naturellement amené à évoluer en fonction de l'incorporation de nouveaux actants (qu'ils soient d'ordre humain, symbolique ou matériel), et de la résolution de situations selon des modes nouveaux alors incorporés au stock de connaissances par sédimentation ou laminage. Si les interactions maintiennent informelle une partie du stock de connaissances qui lui permet de rester compétitif, rien n'interdit, ponctuellement, de basculer dans une deuxième forme du stock de connaissances, plus rigide, par exemple en électronisant des solutions construites et ayant démontrées, dans le temps, leur robustesse. Ces outils ou dispositifs de gestion que constitue un SIIO ou une démarche qualité, sont bien entendu indispensables aux pratiques modernes de travail mais ne constituent que des outils à disposition du management. Ils doivent apporter une meilleure connaissance du fonctionnement interne de l'organisation, de ce qu'elle est capable de produire et donc de ce qu'il est possible de proposer et d'améliorer dans son fonctionnement interorganisationnel. Pour autant, on regrettera que l'implantation de tels outils s'inscrive trop souvent dans une démarche quelque peu naïve de substitution complète à la coordination humaine.

De tels systèmes, jugés souvent trop rigides, ne sont par ailleurs pas en phase avec les évolutions de ces dernières décennies faisant de la flexibilité de sa structure et de ses salariés une condition de survie. Dans cette recherche, le SIIO Echo.log permet de mettre en place un langage technique commun entre les partenaires, tout comme le progiciel de gestion HARMONY au sein des sociétés du groupe. Pour autant, une telle action se doit d'être complétée par une démarche de capitalisation des savoirs d'organisation. Dans cette perspective, le groupe Girard avait émis l'idée, au début de l'enquête, de lancer un programme de certification. Ce projet aurait pu constituer l'occasion d'instaurer la transversalité et le travail interservices et interorganisationnel, de mettre en place des habitudes de travail de groupe sur lesquelles les individus auraient pu s'appuyer pour faire vivre et progresser le système par la suite. Si la normalisation ne constituait pas une priorité aux yeux des dirigeants (alors qu'ils rencontraient des problèmes d'harmonisation des pratiques au sein du groupe en plein essor), les derniers entretiens auprès des acteurs de la direction du groupe montraient qu'ils s'apercevaient des efforts qui auraient dû ou pu être consentis parallèlement au lancement du SIIO. Cette prise de conscience, en quelque sorte, qui s'est déjà traduite pas le développement de l'interpénétration des organisations partenaires au niveau opérationnel (interlocuteur unique, rencontres entre opérateurs), apparaît comme une acceptation des limites d'une focalisation sur une seule des ressources de l'agencement

interorganisationnel (ici le SIIO). Selon nous, ces actions illustrent également le rôle central joué par la création et la diffusion de ce que DUBAR appelle les **savoirs d'organisation,** qui sont des connaissances du fonctionnement du système global dans lequel l'individu est amené à évoluer. Un tel système n'est pas figé, ni interne à une organisation. Il est, au contraire, mouvant et mis à jour lors de situations dont les frontières ne sont pas celles de l'organisation. C'est pour cela que l'une des conditions centrales de résolution efficace de ces situations repose sur la capacité des participants à se situer dans le réseau de relations sociales. Ainsi, la mise en place d'une démarche qualité, tournée vers ce que certains nomment l'entreprise apprenante, aurait pu constituer à ce titre un outil de publication des savoirs techniques et d'organisation débouchant sur leur usage réflexif. Pour cela, il ne faut en aucune manière figer les connaissances et les pratiques, mais davantage penser les conditions de leur transmission et de leur capitalisation, en les faisant progresser. Les opérateurs sont alors associés à la construction des règles de travail et sont mis en position de participation et de responsabilisation par rapport aux façons de travailler. A un niveau interorganisationnel, la maîtrise et le partage de ces savoirs d'organisation par les acteurs et par les organisations donne un avantage concurrentiel [BARNEY, J., 1991, PRAHALAD, C.K. et HAMEL, G., 1990] aux partenaires sur les autres collaborations. S'il revient au prestataire de développer une véritable compétence relationnelle selon ASANUMA [1989], le client doit également faire preuve d'un réel engagement dans le fonctionnement du système. Cet engagement des parties doit alors se traduire concrètement par le développement et l'intensification de l'interaction opérationnelle. Dans ce sens, la compétence relationnelle doit, semble-t-il, être davantage partagée à tous les niveaux (direction et opération) des partenaires. C'est à ce prix que le développement et la transmission de ces savoirs d'organisation pourront constituer la source d'une quasi-rente relationnelle [AOKI, M., 1986].

Comme le considèrent les tenants de la gestion des savoirs et des connaissances, les conditions actuelles de compétitivité font de la capacité de l'organisation à gérer et à développer ces actifs immatériels, que sont les connaissances, une des clés de la survie et du succès des entreprises contemporaines. Il faut alors mettre en place un véritable dispositif « *de procédures et d'outils technologiques, organisationnels et comportementaux destinés à faciliter la création et l'échange de connaissances entre individus et groupe à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation* » [BOUNFOUR, A., 2000, p.9]. Cependant, et comme le fait remarquer à juste titre DETCHESSAHAR [2003, p.72], « *si la finalité est bien de produire du langage fossile disponible sur bases de données, il faut, dans le même temps, afin d'éviter toute ossification des savoirs et des pratiques, créer des lieux d'actualisation des*

connaissances ». La condition de la création et de la diffusion de ces savoirs [NONAKA, I., 1994] repose sur la capacité de l'organisation à donner à ses opérateurs l'occasion d'échanger sur leurs pratiques et les modes de fonctionnement de l'organisation. Les quatre processus de création du savoir proposés par NONAKA (extériorisation, combinaison, socialisation, intériorisation) donnent alors lieu à une réflexion spécifique sur la place du langage [GIRIN, J., 2001, p.179-181]. Ainsi, l'extériorisation se comprend comme la mise en mots, dans le travail d'explicitation et d'extraction des savoirs alors contenus dans des explications orales, des manuels, des procédures, etc. La combinaison, forme de la discussion habermassienne, consiste en la confrontation des savoirs, à leurs mises en relation. Ce processus est l'occasion de réfutation ou d'amendement de savoirs constituant ainsi un moment de production de nouveaux savoirs. A ce titre, la combinaison renvoie au travail d'écriture des textes, de constitution de discours et d'argumentation. Le cas de l'intériorisation constitue le passage des mots à l'action. Souvenons-nous de la conversation de la section 2 chapitre 4. Une fois la solution arrêtée collectivement par les trois opérateurs, chacun reprend ses activités individuelles en transformant en actions ce qui a été préalablement décidé collectivement. Enfin, le processus de socialisation, qui correspond chez NONAKA à un mode de transmission des connaissances du tacite au tacite, peut s'interpréter, selon notre posture théorique, comme l'acquisition des ressources contextuelles implicites lors des interactions (cf. le verbatim de cette opératrice d'un important fabricant de meubles, matériau 164).

S'il n'est pas donc souhaitable que le stock de connaissances soit systématiquement codifié pour des raisons de capacité du système à répondre de manière efficace aux événements se produisant, cet ensemble de ressources n'est pour autant pas exempt de tout équipement et de toute structuration. L'activité conversationnelle des participants crée des « blagues rituelles », des « individus stigmatisés » ou encore des modes d'usage des outils de gestion propres au collectif de travail. Ainsi, les « **plaisanteries** » et autres « vannes » étudiées en section 2 du chapitre 4, sont l'occasion de montrer que les acteurs ont, dans un passé proche, vécu des choses ensemble, qu'ils partagent une histoire commune. Elles permettent de remobiliser le groupe lorsque la situation est particulièrement délicate et qu'il n'y a justement pas de solution. Ceci évite l'apparition de potentiels retraits, voire d'évitement, de la dynamique discursive, et donc d'organisation, par les acteurs. Elles sont à la fois la manifestation de la compétence collective du groupe et un instrument de travail à son service pour la résolution efficace des situations problématiques rencontrées.

L'individu stigmatisé, raillé et exclu, constitue également un marqueur de l'unification des représentations autour de ce qu'est un travail réalisé efficacement, et à ce titre constitue un signe de la compétence du groupe. Il renseigne sur les valeurs du groupe et les comportements attendus en son sein. Si l'exemple rapporté dans le chapitre 4 concernait un membre de l'équipe exploitation, nous avons eu l'occasion d'observer des comportements identiques avec des opérateurs de sociétés fabricantes et destinatrices. Ainsi, lors d'une conversation entre un exploitant et un opérateur d'un distributeur, le comportement, peu impliqué, de ce dernier ne fut pas sans conséquence sur l'installation d'une relation de confiance entre ces deux acteurs et, plus largement, sur l'installation d'un cercle vertueux de coopération entre les deux organisations. Cette conversation, qui était la première entre ces deux opérateurs vraisemblablement amenés à devoir se coordonner et donc à interagir ensemble dans l'avenir, marque la construction d'un cadre de coopération reposant sur la méfiance de l'exploitant envers cet opérateur client. Dans ces conditions, la difficulté d'envisager la construction d'une compétence collective s'explique par une réelle absence d'implication du distributeur dans la coproduction de la prestation logistique, seule source de valeur pour les partenaires et matérialisée dans et par la conversation. Au contraire, nous avons régulièrement constaté l'inverse : lorsque le client ou le distributeur ne joue pas le jeu de la coopération, de la conception conjointe de l'échange, alors des « *manœuvres de sabotage* » peuvent être tentées par les opérateurs du prestataire. Ainsi, un exploitant rapportait à un de ses collègues devant livrer pour lui un colis chez un destinataire dont le fabricant a donné des dates de livraison à son client (destinataire) sans en discuter avec lui (N°4) auparavant **:**

> Nan, beh livre plutôt vendredi. Parce que j'aime pas que les fabricants disent que le client attendait à avoir la marchandise mercredi matin. C'est le fabricant qui lui a dit ça, sans nous concerter avant. Donc, si on y est que vendredi, on y sera que vendredi. Et on y sera que vendredi !

Matériau 168 : Un exploitant, sur le sabotage

Le comportement coopératif est attendu de la part de chacun des participants à la construction de la solution logistique. Si l'implication, l'engagement subjectif du coparticipant n'a pas lieu, lui et potentiellement l'organisation qu'il représente, sont également stigmatisés et c'est le fonctionnement de la collaboration qui en pâtit.

Les processus communicationnels à l'œuvre en situation de gestion reposent par ailleurs sur la présence **d'hommes orchestres**, souvent des responsables opérationnels, porteurs et symboles de modes de comportement tournés vers la communication interpersonnelle et d'outils

supports de discussion. La présence ou non de tels individus influençant par leurs qualités, et leurs façons d'être et de faire, et capable d'amener les membres de leurs équipes d'exploitation vers l'autonomie, la prise de décisions individuelles et/ou collectives ainsi que de s'ouvrir sur les clients, est à ce titre un élément important du fonctionnement des collectifs de travail et du développement d'une compétence collective. Les cas TG et TC constituent sur ce point deux bons exemples.

L'activité sociale et conversationnelle des acteurs est également inscrite dans les modes **d'usage** du dispositif et de l'outillage gestionnaire existant. Ainsi, l'architecture des lieux de production, la carte de France, le système d'information interorganisationnel (Echo.log) et le progiciel de gestion (HARMONY) constituent, à des degrés variables, autant d'outils d'investigation du fonctionnement des organisations concernées et de supports à l'activité conversationnelle. Dans cette perspective, le développement d'outils de reporting (comme les fiches de relevé de quai utilisées dans la situation de la section 3 du chapitre 4) doit avoir pour double objectif d'informer les processus discursifs et de confirmer l'autonomie des discutants. Toutefois, la manière d'utiliser par exemple la carte de France varie d'un collectif à l'autre. Ainsi, au sein de la salle d'exploitation des Transports Girard, toute décision doit être affichée sur la carte, sans quoi des remarques sont formulées : « *comment veux-tu qu'on s'y retrouve si tu affiches pas tes changements ?!* ». À l'inverse, chez les Transports Thoinard, utiliser la carte de France est signe d'archaïsme et d'incompétence au sein du service exploitation. Dès lors, connaître les règles d'utilisation de la carte de France et les appliquer, participe directement à l'intégration dans le collectif et à sa compétence. À l'inverse, l'individu ignorant de telles règles risque d'être stigmatisé et écarté des processus d'élaboration des règles de fonctionnement. Il en va de même avec le SIIO. Pour un client comme pour les opérateurs du prestataire, se contenter des seules informations codifiées et transférées, ne peut suffire. Il faut prouver son implication dans la coopération, dans la coproduction de la prestation, et finalement dans la maîtrise de ces savoirs diversifiés que sont les savoirs d'organisation.

Ces savoirs d'organisation sont également à l'origine de l'existence d'une relation de **confiance** entre les opérateurs. Lorsqu'un individu souhaite parler à une personne en particulier, c'est parce qu'il a confiance en cette personne et qu'il n'a pas confiance dans la machine de gestion. Les individus attendent d'autrui – leur partenaire d'interaction – qu'il s'engage dans un délai, une qualité, la mise en œuvre de moyens, parce qu'ils ont confiance. Cette confiance donnée s'explique par le fait que l'individu possède une ressource qui ne peut être intégrée dans une machine de gestion : <u>des savoirs d'organisation</u>. Cette confiance a été

prouvée à maintes reprises dans le passé. En cela, la confiance constitue un véritable actif spécifique de la relation de collaboration qui se construit dans la durée. En écho aux travaux d'ORLEAN [1994] rapportés lors de l'Introduction Générale (cf. section 1.3.), la question de la confiance peut être décrite comme une question de croyance en l'autre comme membre fiable de la communauté de savoir. Ainsi, avoir confiance, c'est croire en la capacité de l'autre à mobiliser ces savoirs d'organisation dans le souci de l'efficacité de la relation. Le respect de ce système de valeurs commun constitue alors le moyen le plus direct et le plus rapide de se coordonner.

Enfin, si le développement d'une compétence collective dépend de la capacité des membres des collectifs à mobiliser, en **situation de gestion**, les différentes ressources à leur disposition, de manière efficace, cette capacité d'action efficace suppose d'accepter d'entrer dans la boîte noire de l'organisation à l'échelle des situations de gestion, qui est finalement l'échelle de la **conversation**. À ce titre, et dans le prolongement des travaux sur l'analyse des situations de gestion [GIRIN, J., 1983b, JOURNÉ, B., 2005, JOURNÉ, B. et RAULET-CROSET, N., 2004] s'appuyant à raison sur les travaux issus de l'interactionnisme symbolique et plus précisément sur ceux de WEICK [1995] sur le « *sensemaking* », l'étude de la performance des processus de coordination entre opérateurs faisant face à des situations problématiques implique finalement d'accepter d'étudier les réseaux de communication et de conversation qui rendent possible leur résolution. Ces réseaux sont les seuls à permettre de découvrir les frontières de la situation, les agents centraux qui ne sont pas nécessairement ceux reconnus dans les collectifs institués établis par les directions. Pour comprendre en profondeur l'activité communicationnelle des participants, il est indispensable de confronter les conversations recueillies aux entretiens des différentes populations des sociétés au sein desquelles le chercheur enquête, ainsi qu'à des périodes d'observation visant à s'imprégner de l'atmosphère générale, des comportements de chacun dans la réalisation des différentes tâches inhérentes à la réalisation du travail. C'est à ce prix, celui d'un investissement fort des lieux de réalisation du travail et d'une compréhension des pratiques et des logiques dans lesquelles sont impliqués les acteurs, qu'il est possible de comprendre toute « *l'organisation* » qui se trouve derrière les conversations et ainsi éviter l'unique et pure analyse conversationnelle. Le travail réalisé constitue sur ce point un apport méthodologique intéressant à la fois aux approches communicationnelles des organisations [ARNAUD, N., 2007] mais également, nous semble-t-il, pour les recherches s'intéressant à la stratégie comme pratique [voire notamment l'ouvrage coordonné par GOLSORKHI, D., 2006] puisque le dispositif mobilisé

permet d'étudier, en situation, l'interaction entre les trois P (pour praticiens, pratique et pratiques) de WHITTINGTON [2006].

Nous souhaiterions revenir dans cette conclusion sur la distinction collectif institué/collectif émergent. En conclusion de sa thèse, KROHMER [2005] propose une typologie particulièrement intéressante de la compétence collective qui distingue justement la compétence collective instituée par l'organisation formelle, de la compétence collective émergente révélée dans l'action. Dans la première, on peut se demander si c'est bien la compétence collective qui est instituée ou bien simplement le collectif au sein duquel la compétence collective reste à conquérir ? Il ne suffit pas en effet d'inviter à la coopération, à la solidarité et à la concertation pour que celles-ci se réalisent de manière efficace. Également, l'auteur, empruntant les travaux de REYNAUD [1988, 1991] sur la construction des règles au sein des collectifs de travail, considère la régulation autonome comme moteur principal de la compétence émergente et la régulation conjointe comme étant au fondement de la compétence instituée. Nos travaux nous amènent à renverser une telle proposition. En effet, dans le cas de nos collectifs se révélant en situation de gestion – donc émergents au sens de KROHMER –, la compétence collective construite doit finalement beaucoup à l'organisation (outils, objets, architectures des lieux de production, homme-orchestre, interlocuteurs uniques, rencontres opérationnelles, etc.) et aux opérations de sélection des opérateurs, de formation ou encore de division du travail effectuées par les organisations. Dès lors, la régulation de contrôle est donc également éminemment présente dans le développement d'une compétence collective. Dans le cas de la compétence instituée (les membres définis d'une salle d'exploitation par exemple), l'organisation va uniquement *inciter* les opérateurs à la discussion et au développement d'un espace de régulation autonome pour faire face à certains types de problèmes (exemple des ajustements nécessaires pour l'organisation des rechargements). En aucune manière, elle ne peut le déterminer *a priori*. Il semble alors que la condition principale de la dynamique de construction de compétences collectives repose dans l'implication des acteurs dans les dynamiques conversationnelles qui les amènent à définir les modes concrets de réalisation du travail et, là aussi, dans leur capacité à la fois à entendre l'autre et à faire valoir ses propres intérêts (et/ou ceux de son organisation) pour le bien de la collaboration [HARDY, C., et al., 2005]. C'est cette compétence à *discuter*, qu'il est possible d'appeler *compétence communicationnelle*, et qui, à la lumière des situations observées, fait la différence entre un collectif compétent et un autre qui ne le serait pas.

Le tableau suivant synthétise l'articulation des différents marqueurs de la compétence collective développés précédemment.

Tableau 17 : Signes et supports de la compétence collective

Signes / supports de la Compétence collective	Caractéristiques
Interdépendance cognitive	- *Justifie une action collective et donc de la coopération* - *Nécessite un partage des représentations*
Des individus stigmatisés / pas légitimes	- *Informe sur les valeurs et les comportements du groupe*
Des plaisanteries rituelles	- *Informe sur l'existence d'une histoire partagée par le groupe* - *Appelle à la vigilance*
Modes d'usage des outils de gestion disponibles	- *Outils polygraphes illustrant une réalisation collective* - *Outils supports à la coopération* - *Outils déchargeant cognitivement les individus*
Langages opératifs communs	- *Langage technique ou de métier* - *Langage technologique (apporté par le SIIO notamment)* - *Langage propre à des collectifs (ex : blagues, vannes, etc.)*
Confiance	- *Se prouve et se construit dans la durée, dans la répétition de la manifestation de la confiance* - *Constitue un actif spécifique de la collaboration*
Posséder un « homme-orchestre »	- *Impulsant des comportements portés vers la discussion* - *Modèle pour les moins expérimentés*
Electronisation-standardisation / discussion	- *Méfions-nous que les outils de gestion ne deviennent pas des machines de gestion ! Tout ne peut être codifié !*
Savoir des organisations	- *Connaissance du fonctionnement du système socio-technique* - *Sources d'avantage concurrentiel, d'une quasi-rente relationnelle* - *Au cœur de tous les signes de la compétence collective car constitutif d'une compétence relationnelle*
Les conversations en situation de gestion	- *Seule unité d'analyse pertinente pour étudier la compétence des collectifs*
Communication	- *Transmetteur et générateur de connaissances*

3. Validité de la thèse et prolongements

3.1. Validité de la thèse

Le processus de recherche a eu pour objectif de satisfaire aux différents critères de validation propres aux méthodes qualitatives définis par MUCCHIELLI [1991] : complétude et saturation pour la recherche de fiabilité, et acceptation interne du construit, cohérence interne et confirmation externe pour la recherche de validité. Le tableau suivant synthétise notre démarche :

Tableau 18 : la validation de la recherche [adapté de GOMBAULT, A., 2005, p.51, MUCCHIELLI, A., 1991, p.111-118]

Fiabilité	Complétude	▪ Triangulation des données ▪ Présentation cohérente de l'évolution et des résultats de la recherche
	Saturation	▪ Saturation empirique : les données recueillies et leur analyse ne fournissent plus d'éléments nouveaux
Validité	Acceptation interne	▪ Acceptation de la restitution par les acteurs concernés
	Cohérence Interne	▪ Satisfaisante : plusieurs opérations de contrôle pour la vérifier ont été réalisées – directeur de thèse, communications en congrès – ayant entraîné des réajustements.
	Confirmation Externe	▪ Cohérent avec un rapport de l'Institut de Recherche Et de Prospectives Postales [BOLLO, D., et al., 2001] ▪ Cohérent avec des recherches empiriques [AMHERDT, C.-H., et al., 2000] ▪ Donné par la confirmation d'experts : directeur de thèse, jury de soutenance[83].

L'acceptation interne a été obtenue de deux manières : exposés lors de l'enquête et restitution pendant la phase l'écriture. Une première a consisté, pendant la conduite des entretiens, à nous assurer de la bonne perception de développements historiques de l'entreprise, de l'enchaînement d'événements dans le temps, et du lien entre eux. Lors des séances d'observations ou d'entretiens, nous avons également pris soin de reformuler certains événements observés ou certains propos relevés, afin de valider auprès de nos interlocuteurs notre compréhension d'un phénomène, d'un problème, d'une décision. C'est donc par la multiplication de ces moments de validation par les acteurs du terrain de notre compréhension des situations que nous avons pu reconstruire un historique et une restitution des situations valides. Nous avons également procédé à une restitution auprès du DRH et du DG du Groupe au mois de juin 2006. Cette réunion, qui coïncidait à la fois à la fin du travail d'enquête et au milieu de la phase d'écriture, a permis de sceller notre compréhension des phénomènes

[83] Ce mode de confirmation externe reste pour le moment à conquérir.

étudiés. Une version finale de la thèse a été envoyée à quelques acteurs de l'encadrement des entreprises étudiées.

Cette recherche est par ailleurs cohérente avec des travaux empiriques sur le management des compétences collectives [AMHERDT, C.-H., et al., 2000, chapitre 3]. La perspective de recherche développée complète également de nombreux travaux s'intéressant aux conséquences des nouvelles technologies sur des relations de collaboration [BOLLO, D., et al., 2001 sur les entreprises du transport et de la logistique, TRAN, S., 2004b]. Les conclusions de ces travaux rapportent la nécessité de penser une sphère collaborative allant au-delà des seules technologies de l'information. Si, comme le rappelle ROMELAERE [1994, cité par GOMBAULT, A., 2005, p.36], « *tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* », et en effectuant un travail de décontextualisation sur les savoirs actionnables locaux dégagés de cette recherche [AVENIER, J.M., 2007], il est possible d'effectuer la proposition managériale générique suivante : la gestion des relations de coopération interorganisationnelle implique le développement d'un agencement interorganisationnel composé de ressources humaines, symboliques et managériales sur lesquels il est possible d'agir séparément tout en pensant la cohérence globale de ces actions.

À des fins de généralisation, il serait particulièrement intéressant de sortir du cadre de la PME et des entreprises de services pour analyser d'autres secteurs et d'autres industries afin d'être en mesure de comparer comment, dans les échanges quotidiens, il est possible de retrouver les caractéristiques propres du secteur et de l'environnement organisationnel dans lequel ils s'accomplissent. Un tel prolongement de cette recherche permettrait d'alimenter notre typologie des signes et supports de la compétence collective et de leur rôle sur la performance des organisations lors de la résolution de situations de gestion.

* * * * *

Le prolongement de la démarche proposée nous amène à questionner d'autres disciplines de la gestion et particulièrement la gestion des ressources humaines.

3.2. Ouverture sur la gestion des ressources humaines

La dynamique conversationnelle des acteurs, en permettant l'actualisation des savoirs d'organisation, répond, nous l'avons vu, aux exigences de flexibilité, de réactivité, de qualité et de respect des délais qui caractérisent le fonctionnement des économies modernes. Cependant, si ce pouvoir d'actualisation sert l'adaptation et donc la performance de l'organisation et du partenariat, elle constitue également sa complexité, et en cela, une réelle source de tensions autant en interne que dans l'interorganisationnel. Pour DUBAR [1998], un tel modèle de compétition, fondée sur l'importance des savoirs d'organisation, porte un risque réel de division à l'intérieur comme à l'extérieur de la firme, alors même qu'il repose sur la coopération, la confiance et la solidarité de tous. Ce modèle s'inscrit en effet dans une vision du rapport salarial dans lequel persistent des formes d'engagement réciproque dans lesquelles l'entreprise est demandeuse de nouvelles capacités en échange de quoi les salariés attendent qu'elle assure une certaine évolution professionnelle. Or, l'évolution récente des organisations peut nous laisser craindre un affaiblissement de ce type de relation. Une telle perspective impose finalement un nouveau modèle de compétition qui fait de l'accès aux savoirs d'organisation une véritable stratégie de construction et de diffusion de ces connaissances au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Après un bref détour sur le discours du DRH du Groupe Girard sur les changements actuels et la nécessaire adaptation des ressources humaines du groupe, nous présentons les difficultés auxquelles doivent faire face les entreprises contemporaines, dans leur quête d'adaptation continue, pour reconstruire une politique sociale cohérente entre les efforts attendus des opérateurs par les directions des entreprises et le système d'incitation et de valorisation de ces efforts que les salariés sont en droit d'attendre.

Avec l'industrialisation du secteur, le développement de l'import-export et le développement des nouveaux services à plus grande valeur ajoutée, le métier d'exploitant va continuer de changer. Il s'agit pour les années à venir, maintenant que les acquisitions sont « *digérées* », de préparer le groupe et ses salariés aux futures exigences des clients, et aux compétences adaptées. Selon le Directeur des Ressources Humaines du Groupe Girard (verbatim n°50), il s'agit d'approfondir les relations avec chaque client et de proposer des conseils personnalisés quant à l'organisation de leurs transports, d'anticiper davantage les besoins des clients et de construire avec eux des solutions. La volonté du DRH et de l'équipe de direction de développer un modèle de la compétence est bien celle d'adapter les processus de travail et les compétences de leurs salariés aux nouvelles exigences de qualité, de flexibilité et de raccourcissement des délais, traduisant au passage la croissance des situations

d'interdépendance. Ces évolutions des modes de gestion du travail impliquent nécessairement une évolution de la relation d'emploi [CHAMBRIER, L., 2000] pouvant se matérialiser par la mise en place d'un dispositif d'intéressement à l'implication des individus dans les dynamiques collectives *intra* et *inter*-organisationnelles. Il apparaît en effet que le passage à une « *logique compétence* » prônée par la direction des ressources humaines ne pourra faire l'impasse sur la reconnaissance et le management des compétences collectives en interne, mais aussi dans l'interorganisationnel, qui constitue d'ailleurs une réelle attente des exploitants. La mise en place d'une telle stratégie d'adaptation aux nouvelles exigences d'interactions à des niveaux de plus en plus opérationnels du marché doit se réaliser et se matérialiser par des interpénétrations à tous les niveaux des partenaires. Ce processus, déjà en parti amorcé, va s'intensifier. C'est en tous les cas la condition à remplir pour ces entreprises si elles veulent construire « *le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines* » [GUIHLON, A. et TREPO, G., 2000].

Toutefois, si les gains de la coopération impliquent clairement une intensification de l'efficacité des collectifs de travail, les coûts en temps et en efforts supplémentaires, ou encore les modes de rétribution restent, eux, encore largement individualisés, ce qui tend à diminuer l'investissement des individus dans les dynamiques communicationnelles. Ainsi, si la logique compétence passe souvent par une individualisation de la relation salariale, il faut veiller à ce que les dynamiques collectives ne soient pas mises à l'écart de ces évolutions de la politique de GRH du groupe.

Par ailleurs, pour les opérateurs, maîtriser les savoirs d'organisation, c'est maîtriser des connaissances qui sont traditionnellement celles possédées par les cadres [BONNAFOS (DE), G., 1988]. C'est donc se donner les moyens d'évoluer au sein de l'organisation ou du secteur. Cette évolution au mérite n'est pas nécessairement dépendante des fonctions occupées, mais davantage de la capacité à résoudre des problèmes, de l'aptitude à la communication, qui dépend des compétences relationnelles des individus. Sur cette base, tout le monde peut avoir de la promotion à condition d'être disposé à s'investir à moyen/long terme dans l'organisation, car la promotion dépend de critères qui supposent du temps, de manière à acquérir les savoirs d'organisation nécessaires à la coordination ainsi que pour développer ses compétences d'analyse et ses compétences relationnelles ; à condition également que les responsables d'entreprises mettent en avant une forte incitation à rester dans l'organisation plutôt qu'à la quitter, dévaluant au passage les connaissances accumulées de l'organisation et de la relation de collaboration qui constituent autant de ressources de la compétence

relationnelle de l'organisation. Les entreprises doivent pour cela s'engager clairement dans une politique de formation et de reconnaissance des compétences acquises et mobilisées en situation, et être en mesure de penser l'évolution des carrières de ces salariés alors même que l'évolution des formes d'organisation du travail a impliqué, ces dernières années, la suppression de nombreux postes de la hiérarchie intermédiaire. Ces éléments permettent difficilement la réalisation de formes d'engagement réciproque. Ils ne fournissent donc pas les conditions d'implication et d'apprentissage nécessaires à la réalisation de ce que GARVIN [1993] et d'autres appellent l'organisation apprenante, dans laquelle s'inscrit la diffusion des savoirs d'organisation. C'est pour cela qu'il apparaît indispensable de penser, comme nous y invitent certains chercheurs, les conditions de refondation de la relation salariale et plus largement de la politique sociale au sein des entreprises. Dans cette perspective, une stratégie intéressante de conservation et en même temps de diffusion des connaissances pourrait consister dans le développement d'une politique des ressources humaines de gestion des carrières au niveau du secteur en entier. Ces éléments montrent l'importance du rôle de la DRH à la fois dans le travail de réflexion sur l'évolution nécessaire des ressources humaines de la société, mais également, dans la place que peut prendre le service RH dans la réflexion stratégique portant sur l'organisation plus globale des processus de travail et de développement des compétences. Dans cette perspective également, on ne peut que regretter le non-remplacement du directeur des ressources humaines du groupe Girard depuis son départ lors de l'été 2006. Les raisons de ce départ restent obscures. Manque de reconnaissance (pas de réels moyens débloqués notamment du point de vue des plans de formations qu'il voulait mettre en place dans le but de réaliser sa démarche compétence) de son rôle par le comité de direction, ou volonté, de la direction Groupe, d'intégrer les fonctions RH dans l'activité quotidienne des responsables opérationnels et directeurs des sociétés ?

3.3. L'évaluation du mandat de l'agencement organisationnel

Si la question du mandat de l'agencement organisationnel, auquel GIRIN apporte une importance particulière afin de développer des outils d'évaluation de sa performance, n'a pas été réellement prise en compte dans la thèse, nous pensons qu'elle constituera une piste intéressante de recherches futures autour de l'évaluation de l'agencement organisationnel du niveau interorganisationnel avec la construction d'un véritable comité de pilotage. Un tel projet ne pourra se faire sans l'appui, là aussi, d'une véritable politique de GRH centrée sur le management des relations interorganisationnelles – et donc au niveau du secteur –, à travers

par exemple, le développement de modules de formation sur l'analyse des conditions de fonctionnement et d'efficacité des collectifs de travail, sur la transmission des savoirs d'organisation, ou encore sur la mise en place de mécanismes d'incitation et d'espaces de réalisation de la coopération entre tous les partenaires (transporteurs, fabricants et distributeurs).

3.4. L'approche communicationnelle des organisations : élément fédérateur et transversal des approches théoriques permettant de penser les compétences collectives ?

AMHERDT et *al.* [2000, p.99] considèrent que « *c'est la création de règles et d'objectifs communs partagés et légitimes qui fonde l'action collective, qui permet la coopération entre acteurs et qui aboutit à la création d'une compétence collective* », or la création de ces règles dépend autant de l'implication des individus dans les dynamiques communicationnelles résultant de la réalisation du travail, que de la capacité de l'organisation à promouvoir et à soutenir (par des outils, des réunions, des technologies, etc.) de telles pratiques. Au plan théorique, il nous semble que l'approche communicationnelle des organisations constitue finalement le cœur de la pluralité d'approches théoriques utilisées pour penser les compétences collectives dont les plus mobilisées sont recensées par AMHERDT et al. [2000, chapitre 4]. La communication est en effet au cœur du processus de construction d'une culture/identité propre à la relation de collaboration [HARDY, C., et al., 2005, HARDY, C., et al., 2003, PHILLIPS, N., et al., 2004] ; de la création de ce que l'approche évolutionniste nomme les routines organisationnelles, qui sont pour nous des éléments parmi d'autres du stock de connaissances ; de l'organisation qualifiante [ZARIFIAN, P., 1992], apprenante et transversale ; des conventions.

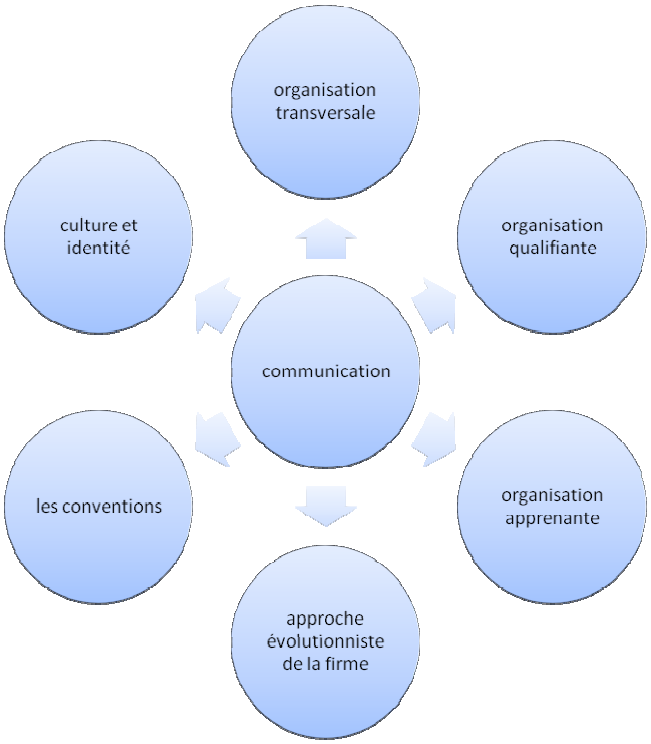


Figure 25 : l'approche communicationnelle au cœur des théories des compétences collectives

Nous sommes conscient qu'une telle position tient davantage du projet de recherche et à ce titre mériterait davantage de développements, nous avançons néanmoins brièvement quelques considération sur les deux derniers courants de recherche. Si, comme le considère KOENIG [2006(1994), p.297], l'apprentissage organisationnel est un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* », la prise en compte de la dimension structurante des dynamiques conversationnelles des acteurs constitue bel et bien l'élément théorique et empirique central expliquant un tel phénomène de construction de la coordination. Par ailleurs, pour les conventionnalistes, dont la volonté est « *d'endogénéiser les modes de gouvernement du collectif, c'est-à-dire d'élever au rang d'objet de la science économique les modes de construction et de mobilisation des règles collectives afin de comprendre les mécanismes de coordination* » [DETCHESSAHAR, M., 1999b], l'accord entre les parties ne peut se réaliser sans un cadre commun, une convention. L'approche conventionnaliste, qui s'intéresse aux formes collectives de la coordination définies selon les auteurs par les termes de « *contexte commun d'interprétation* » [SALAIS, R., 1994], de « *dispositif cognitif collectif* » [FAVEREAU, O., 1989], de « *principe de mesure commun* » [EYMARD-DUVERNAY, F., 1994] ou encore de « *catégorie de pensée* » [GOMEZ, P.-Y., 1994], porte alors sur les mécanismes de construction, de stabilisation et

d'évolution de ces cadres collectifs qui permettent la coordination et l'action. Les analyses développées dans ce travail nous amènent à penser que le phénomène empirique permettant de comprendre de tels mécanismes se trouve, également, dans la dimension organisante de la communication.

Bibliographie

ALEXANDRE-BAILLY, F., BOURGEOIS, D., GRUÈRE, J.-P., RAULET-CROSET, N. et ROLAND-LÉVY, C. (2003). **Comportements humains & management**. Paris: Pearson Education.

ALLARD-POESI, F. (2003). "Coder les données", p.245-290. In Y. Giordano (Ed.), **Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative**, Colombelles: Editions EMS.

ALLARD-POESI, F., DRUCKER-GODARD, C. et EHLINGER, S. (1999). "Analyses de représentations et de discours", p.449-475. In A.-C. Martinet (Ed.), **Méthodes de recherche en management**, Paris: DUNOD.

AMHERDT, C.-H., DUPUICH-RABASSE, EMERY, Y. et GIAUQUE, D. (2000). **Compétence collective dans les organisations. Emergence, gestion et développement.** Montréal: Les Presses de l'Université de Laval.

AOKI, M. (1986). "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm." American Economic Review, Vol.76 (5): p.971.

AOKI, M. (1988). **Information, incentives and bargaining in the Japanese economy**. New York: Cambridge University Press.

AOKI, M. (1991). "Le management japonais : le modèle J de Aoki". Problèmes Economiques, Vol.2225: p.1-14.

ARNAUD, N. (2003). "**Le contrôle organisationnel en situation d'incertitude. Le cas des exploitants d'une entreprise de Transport Routier de Marchandises**", Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Nantes.

ARNAUD, N. (2007). "Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes", Congrès International "Méthodologies de la Recherche" organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy Of Management - Methods Research Division, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.

ASANUMA, B. (1989). "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skills". Journal of Japanese and International Economies, Vol.3 (1): p.1-30.

AUBRET, J., GILBERT, P. et PIGEYRE, F. (2002). **Management des compétences**. Paris: DUNOD.

AUSTIN, J. L. (1991). **Quand dire, c'est faire**. Paris: Seuil.

AVENIER, J. M. (2007). "A generic methodological framework for constructing generic actionable knowledge", Congrès International "Méthodologies de la Recherche" organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy Of Management - Methods Research Division, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.

AVISON, D. E. et MYERS, D. (2002). "La recherche qualitative en systèmes d'information", p.57-66. In F. Rowe (Ed.), **Faire de la recherche en Système d'Information**, Paris: Vuibert.

BARBARIT, L. M. et CLÉNET, L. L. **Nouvelle Vendée : voyage dans la Vendée industrielle**.

BAREL, Y. (2001). "Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution". Finance, Contrôle, Stratégie: p.7-31.

BARIBEAU, C. (2005). "Le journal de bord : un instrument de collecte des données indispensable". Recherche Qualitatives, Vol.HS (2): p.98-114.

BARNEY, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, Vol.17 (1): p.99.

BAUDRY, B. (1993). "Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations". Revue d'Economie Industrielle, Vol.66: p.51-68.

BAUDRY, B. (1995). **L'économie des relations interentreprises**. Paris: La Découverte.

BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J. et XUEREB, J.-M. (1999). "La collecte des données et la gestion de leurs sources", In R. A. Thiétart (Ed.), **Méthodes de recherche en management**, Paris: Dunod.

BAUMARD, P. et IBERT, J. (1999). "Quelles approches avec quelles données ?" p.81-103. In R. A. Thiétart (Ed.), **Méthodes de recherche en management**, Paris: Dunod.

BECKER, H. S. (2002). **Les ficelles du métiers**. Paris: La Découverte.

BEN YOUSSEF, A., RAGNI, L., RALLET, A. et TORRE, D. (2004). **Nouvelle économie, organisation et modes de coordination**, Paris: Edition L'Harmattan.

BERGER, P. et LUCKMAN, T. (1966). **La construction sociale de la réalité**. Paris: Armand Colin.

BERNADET, M. (1999). **Le transport routier de marchandises. Fonctionnements et dysfonctionnements**. Paris: Economica.

BESSON, P. (1999). "Les ERP à l'épreuve de l'organisation". SYSTEMES D'INFORMATION ET MANAGEMENT, Vol.4 (4): p.21-51.

BLANCHET, A. et GOTMAN, A. (1992). **L'enquête et ses méthodes : l'entretien**. Paris: Nathan Université.

BODEN, D. (1994). **The business of talk : organizations in action**. Cambridge: Polity Press.

BOJE, D. M. (1991). "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm." Administrative Science Quarterly, Vol.36 (1): p.106-126.

BOJE, D. M. (1995). "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as `Tamara-Land'." Academy of Management Journal, Vol.38 (4): p.997-1035.

BOLAND JR, R. J. et TENKASI, R. V. (1995). "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing". Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol.6 (4): p.350-372.

BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L. (1991). **De la justification. Les économies de la grandeur**. Paris: Gallimard.

BONNAFOS (DE), G. (1988). "Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes,". CEREQ - coll. des "Etudes", Vol.45 (déc):

BORDAS, I. (1991). **De l'artisanat aux réseaux d'entreprises dans l'industrie du meuble : comparaison entre la France et l'Italie**. Paris: CERNA.

BORDAS, I. (1992). **Produits, organisation industrielle et concurrence dans l'industrie du meuble en France et en Italie**. Thèse de doctorat en Economie Industrielle, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

BORZEIX, A. (2001). "Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage", p.55-88. In A. Borzeix et B. Fraenkel (Ed.), **Langage et Travail. Communication, cognition, action**, Paris: CNRS Edition.

BOUNFOUR, A. (2000). "Gestion de la connaissance et système d'incitation : entre théorie du "Hau" et théorie du "Ba"". Systèmes d'Information et Management, Vol.5 (2): p.7-40.

BOUTET, J. (2001). "Les mots du travail", p.189-2003. In A. Borzeix et B. Fraenkel (Ed.), **Langage et travail. Communication, cognition, action**, Paris: CNRS Editions.

BOYER, R. et DURAND, J.-P. (1998). **L'après Fordisme**. Paris: Syros.

BROUSSEAU, E. (1992). "Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication". Réseaux, Vol.54:

BROUSSEAU, E. (1994). "EDI and Inter-firm Relationships: Toward a Standardization of Coordination Processes?" Information Economics and Policy, Vol.6 (3-4): p.319-47.

BRULHART, F. (2005). "Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?" M@n@gement, Vol.8 (4): p.167-191.

BRUNER, J. S. (1998 (7 éd)). **Le développement de l'enfant : Savoirs faire, savoir dire**. Paris: Presses Universitaires de France.

BRUNER, J. S. (2001). "L'éducation, porte ouverte sur le sens", p.183-187. In J.-C. Ruano-Borbalan (Ed.), **Eduquer et former**, Auxerre: Editions Sciences Humaines Education.

BURNS, T. et STALKER, G. M. (1961). **The management of innovation**. London: Tavistock.

BURRELL, G. et MORGAN, G. (1979). **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books.

CABY, L. et JAEGER, C. (1998). "La relation fournisseur-client et les technologies de l'information et de la communication". Réseaux, Vol.91: p.95-118.

CADIN, L., GUÉRIN, F. et PIGEYRE, F. (1997). **Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie**. Paris: Dunod.

CALLON, M. et LATOUR, B. (1981). "Unscrewing the big leviathan : How actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so", p.277-303. In K. Knorr-Cetina et A. V. Cicourel (Ed.), **Advance in social theory and methodology : Toward an integration of micro and macro sociologies**, Boston: Routledge & Keagan Paul.

CHAMBRIER, L. (2000). **Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

CHANDLER, A. D. (1988). **La main visible des managers**. Paris: Economica.

CHANLAT, J. F. (2005). "La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques", p.159-175. In P. Roussel et F. Wacheux (Ed.), **Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales**, Paris: De Boeck.

CHARREAUX, G. (1987). "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature", p.19-55. In G. Charreaux, A. Courret, P. Joffre, G. Koenig et B. Montmorillon (de) (Ed.), **De Nouvelles Théories Pour Gérer L'entreprise**, Paris: Economica.

CHARREIRE, S. et DURIEUX, F. (1999). "Explorer et Tester", p.56-80. In R. A. Thiétart (Ed.), **Méthodes de recherche en management**, Paris: Dunod.

CHÉDOTEL, F. (2001). "Compétence collective et performance". Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol.40 (avril-mai-juin): p.66-81.

CHÉDOTEL, F. (2004). "Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération". M@n@gement, Vol.7 (3): p.161-193.

COASE, R. H. (1937). "The nature of the firm". Economica, Vol.NS (4):

COLEMAN, J. S. (1990). **Foundations of social theory**. Harvard: Belknap Press of Harvard University Press.

CONEIN, B. et JACOPIN, E. (1994). "Action située et cognition. Le savoir en place." Sociologie du Travail, Vol.94 (4): p.475-499.

COOREN, F. (1999). "Applying Socio-semiotics to Organizational Communication". Management Communication Quarterly, Vol.13 (2): p.294.

COOREN, F. (2000). **The Organizing Property of Communication**. Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins Pub Co.

COOREN, F. (2004). "The Communication Achievement of Collective Minding : Analysis of Board Meeting Excerpts". Management Communication Quarterly, Vol.17 (4): p.517-551.

COOREN, F. (2006). "Arguments for the in-depth study of organizational interactions. A rejoinder to Mc Phee, Myers, and Trethewey". Management Communication Quarterly, Vol.19 (3): p.327-340.

COOREN, F. et SANDERS, R. E. (2002). "Implicatures: a schematic approach". Journal of Pragmatics, Vol.34 (8): p.1045-1067.

COOREN, F. et TAYLOR, J. R. (1999). "The Procedural and Rhetorical Modes of the Organizing Dimension of Communication: Discursive Analysis of a Parliamentary Commission". Communication Review, Vol.3 (1/2): p.65.

COOREN, F. et TAYLOR, J. R. (2006). "Making worldview sense : and paying homage, retrospectively to Algirdas Greimas", p.115-140. In F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Emery (Ed.), **Communication and organizing**, London LEA, Inc.

CORBIN, J. et STRAUSS, A. (1990). "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria". Qualitative Sociology, Vol.13 (1): p.3.

CORIAT, B. (1991). **Penser à l'envers**. Paris: Christian Bourgeois Editeur.

CORIAT, B. et WEINSTEIN, O. (1995). **Les nouvelles théories de l'entreprise**. Paris: Le Livre de Poche.

COULON, A. (2002). **L'Ethnométhodologie**. Paris: PUF.

CURCHOD, C. (2003). **Les stratégies d'intermédiation. Elaboration d'un cadre théorique d'analyse a partir de l'étude et de la comparaison de cas**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique.

CURCHOD, C. (2004). "De la notion d'intermédiation à celle de stratégie d'intermédiation : analyse comparative et élaboration d'un cadre théorique d'analyse", AIMS, Le Havre. C:\Documents and Settings\MSH\Mes documents\Thèse\Textes\Curchod.pdf

DAFT, R. et LENGEL, R. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design". Management Science, Vol.32 (5): p.554-572.

DARRÉ, Y. (1993). "La fonction logistique dans l'entreprise". CEREQ - Formation Emploi, Vol.39: p.3-17.

DATAMONITOR (2005a). **Road & Rail in Europe**. Datamonitor Plc.

DATAMONITOR (2005b). **Road & Rail in France**. Datamonitor Plc.

DAVID, A. (1998). "Outils de gestion et dynamique de changement". Revue Française de Gestion, Vol.120 (sept.-oct.): p.44-59.

DAVID, A. (2004). "Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion", AIMS, Le Havre.

DEMERS, C. (2003). "L'entretien", p.173-210. In Y. Giordano (Ed.), **Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative.**, Paris: Edition EMS.

DENZIN, N. K. et LINCOLN, Y. S. (2005). "Introduction : the discipline and practice of qualitative research", In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Ed.), **The SAGE handbook of qualitative research (3rd Edition)**, London: SAGE Publications.

DESCHENAUX, F. et BOURDON, S. (2005). "Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0", **http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Nvivo_2.0.pdf**

DETCHESSAHAR, M. (1997). **Elément pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes I.

DETCHESSAHAR, M. (1998). "L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité". Finance, Contrôle, Stratégie, Vol.1 (2): p.49-70.

DETCHESSAHAR, M. (1999a). "Discussion et Domination. Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique". Gérer et Comprendre, Vol.57: p.23-34.

DETCHESSAHAR, M. (1999b). "Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste ... quelques réflexions à partir d'une étude de cas", p.63-93. In M. Detchessahar et L. Honoré (Ed.), **Les Cahiers de l'ARTEMIS, n°2**, Nantes: Université de Nantes.

DETCHESSAHAR, M. (2001). "Le "dire" et le "faire". Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation". Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol.39: p.44-55.

DETCHESSAHAR, M. (2003). "L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement". Revue Française de Gestion, Vol.29 (142): p.65-84.

DETCHESSAHAR, M. et HONORÉ, L. (2002). "Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique". Finance, Contrôle, Stratégie, Vol.5 (1): p.43-75.

DETCHESSAHAR, M. et JOURNÉ, B. (2007). "Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas." Revue Française de Gestion, Vol.33 (174): p.77-92.

DONNELLON, A., GRAY, B. et BOUGON, M. G. (1986). "Communication, Meaning, and Organized Action". Administrative Science Quarterly, Vol.31 (1): p.43-55.

DOUGLAS, M. (1989). **Comment pensent les institutions**. Paris: La découverte.

DUBAR, C. (1998). **La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles**. Paris: Edition Armand Colin.

DURKHEIM, E. (1893(1998)). **De la division du travail social**. Paris: Quadridge / Presses Universitaires de France.

DWYER, F., SCHURR, P. et OH, S. (1987). "Developing Buyer-Seller Relationship". Journal of Marketing, Vol.51: p.11-27.

EIGLIER, P. et LANGEARD, E. (1999). **Le marketing des services**. Paris: Ediscience.

EISENHARDT, K. M. (1989). "Building theories from case studies research". Academy of Management Review, Vol.14 (4): p.532-550.

EVERAERE, C. (1993). "Des coûts aux investissement de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson". Revue Française d'Economie, Vol.VIII (3): p.149-203.

EVERAERE, C. (1999). **Autonomie et collectifs de travail**. Paris: Editions de l'ANACT.

EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (1993). **Market. Etudes et recherches en marketing**. Paris: Nathan.

EYMARD-DUVERNAY, F. (1994). "Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens", p.331-358. In A. Orléan (Ed.), **Analyse économique des conventions**, Paris: PUF.

FAVEREAU, O. (1989). "Marché interne, marché externe". Revue Economique, Vol.40 (2): p.273-328.

FAVRET-SAADA (1977). **Les mots, les morts, les sorts**. Paris: Gallimard.

FAVRET-SAADA, J. et CONTRERAS, J. (1981). **Corps pour corps. Enquête sur la sorcellerie dans le Bocage**. Paris: Folio essais.

FOUCAULT, M. (1969). **L'archéologie du savoir**. Paris: Gallimard.

FOURNIER, M. (1999). "Coopération interfirmes et innovation : le rôle de la recherche et développement interne", In T. Froehlicher et S. Vendemini (Ed.), **Connivences d'acteurs, contrats, coopérations inter-entreprises et métamorphose des organisations**, Nancy: Presses Universitaires de Nancy.

FROEHLICHER, T. (1998). "Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises". Finance, Contrôle, Stratégie, Vol.1 (1): p.99-124.

GABRIÉ, H. et JACQUIER, J.-L. (1994). **La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle**. Paris: Economica.

GADREY, J. (1994a). "Les relations de service dans le secteur marchand", p.23-41. In J. De Bandt et J. Gadrey (Ed.), **Relation de service, marché de service**, Paris: CNRS Edition.

GADREY, J. (1994b). "Relations, contrats et conventions de service", p.123-151. In J. De Bandt et J. Gadrey (Ed.), **Relation de service, marché de service**, Paris: CNRS Edition.

GADREY, J. et ZARIFIAN, P. (2001). **L'émergence d'un modèle du service : Enjeu et Réalités**. Paris: Liaisons.

GARENC, P. (1957). **L'industrie du meuble en France**. Paris: Presses Universitaire de France.

GARFINKEL (1967). **Studies in Ethnomethodology**. New Jersey: Prentice Hall.

GARVIN, D. A. (1993). "Building a learning organization". Harvard Business Review, Vol.71 (4): p.78-91.

GATES, B. (1996). **The road ahead**. Penguin USA.

GATES, B. (2000). **Business @ the speed of thought**. Pa: Warner Books.

GIDDENS, A. (1984). **The constitution of society**. Cambridge: Polity Press.

GIORDANO, Y. (1994). "Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?" Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol.13 (14): p.49-61.

GIORDANO, Y. (2003). **Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative**, Colombelles: EMS Ed. Management & Société.

GIORDANO, Y. (2006). "S'organiser et communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E.Weick", p.153-168. In D. Autissier et F. Bensebaa (Ed.), **Les défis du sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion**, Paris Economica:

GIORDANO, Y. et GIROUX, N. (1998). "Les deux conceptions de la communication du changement". Revue Française de Gestion, Vol.26/27: p.139-151.

GIRIN, J. (1983a). **Les machines de gestion**. CRG Ecole Polytechnique: Non publié.

GIRIN, J. (1983b). **Les situations de gestion**. CRG Ecole Polytechnique: Non publié.

GIRIN, J. (1989). "L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations", La recherche en gestion, Paris.

GIRIN, J. (1990). "L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode", p.141-182. In A.-C. Martinet (Ed.), **Epistémologie et Sciences de Gestion**, Paris: Economica.

GIRIN, J. (1995). "Les agencements organisationnels", p.233-279. In F. Charue-Duboc (Ed.), **Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion**, Paris: L'Harmattan.

GIRIN, J. (1995 (2004)). "Le langage et la compétence des agencements organisationnels", p.71-98. In Collectif (Ed.), **Mots Croisés avec Jacques**, Paris: Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique.

GIRIN, J. (2001). "La théorie des organisations et la question du langage dans les organisations", p.167-185. In A. Borzeix et B. Fraenkel (Ed.), **Langage et travail. Communication, Cognition, action**, Paris: CNRS Editions.

GIROD-SÉVILLE, M. et PERRET, V. (1999). "Fondement épistémologique de la recherche", p.13-33. In R. A. Thiétart (Ed.), **Méthodes de recherche en management**, Paris: Dunod.

GIROUX, N. (1993). "Communication et changement dans les organisations". Communication et Organisation, Vol.1 (1): p.9-20.

GIROUX, N. (1999). "La communication dans la réorganisation des fusions/acquisitions", Actes de la VIIIème Conférence AIMS, Ecole Centrale de Paris.

GIROUX, N. (2003). "L'étude de cas", p.41-84. In Y. Giordano (Ed.), **Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative.**, Paris: Edition EMS.

GIROUX, N. (2006). "La démarche paradoxale Karl E. Weick", p.25-50. In D. Autissier et F. Bensebaa (Ed.), **Les défis du sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion**, Paris: Economica.

GIROUX, N. et MARROQUIN, L. (2005). "L'approche narrative des organisations". Revue Française de Gestion, Vol.159 (nov-déc): p.15-42.

GIROUX, N. et TAYLOR, J. R. (1995). "Le changement par la conversation stratégique", p.485-517. In A. Noel, P. Véry et M. Wissler (Ed.), **Perspectives en Management Stratégique Tome III**, Paris: Economica.

GLASER, B. G. et STRAUSS, A. L. (1967). **The theory of grounded theory : Strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter.

GOFFMAN, E. (1974). **Les cadres de l'expérience**. Paris: Editions de Minuit.

GOFFMAN, E. (1975). **Stigmates**. Paris: Editions de Minuit.

GOFFMAN, E. (1988). "La situation négligée", p.143-148. In Y. Winkin (Ed.), **Les moments et leurs hommes**, Paris: Editions de Minuit.

GOLSORKHI, D. (2006). **La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle**, Paris: Vuibert.

GOMBAULT, A. (2005). "La méthode des cas", p.30-64. In P. Roussel et F. Wacheux (Ed.), **Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales**, Paris: De Boeck.

GOMEZ, P.-Y. (1994). **Qualité et Théorie des conventions**. Paris: Economica.

GOMEZ, P.-Y. (1996). **Le gouvernement de l'entrerise**. Paris: InterEditions.

GRANOVETTER, M. (2000). **Le marché autrement**. Paris: Desclée de Brouwer.

GRANT, D., HARDY, C., OSWICK, C. et PUTMAN, L. (2004). **The SAGE Handbook of Organizational Discourse**, London: Sage Publication Ltd.

GRAY, B., BOUGON, M. G. et DONNELLON, A. (1985). "Organization as constructions and destructions of meaning". Journal of Management, Vol.11 (2): p.83-98.

GREIMAS, A. J. (1976). **Maupassant la sémiotique du texte**. Paris: Seuil

GREIMAS, A. J. (1983). **Du sens II**. Paris: Editions du Seuil

GRENIER, C. et JOSSERAND, E. (1999). "Recherches sur le contenu et recherches sur le processus", p.104-138. In R. A. Thiétart (Ed.), **Méthodes de recherche en management**, Paris: Dunod.

GROLEAU, C. (2003). "L'observation", p.211-244. In Y. Giordano (Ed.), **Conduire un projet de recherche. Une perpective qualitative.**, Paris: Editions EMS.

GROLEAU, C. et COOREN, F. (1999). "A Socio-Semiotic Approach to Computerization: Bridging the Gap Between Ethnographers and Systems Analysts". Communication Review, Vol.3 (1/2): p.125.

GRÖNN, P. C. (1983). "Talk as work : the accomplishment of school administration". Administrative Science Quarterly, Vol.28: p.1-21.

GROSJEAN, M. et LACOSTE, M. (1999). **Communication et intelligence collective : le travail à l'hopital**. Paris: PUF.

GUBA, E. G. et LINCOLN, Y. S. (2005). "Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences", p.191-216. In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Ed.), **The SAGE Handbook of qualitative research (3rd Edition)**, London: SAGE Publications.

GUIHLON, A. et TREPO, G. (2000). "La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines", IXème Conférence International de Management Stratégique, Montpellier.

HABERMAS, J. (1981). **Théorie de l'agir communicationnel**. Paris: Fayard.

HARBON, C. (2002). **Géographie de l'industrie et de la distribution du meuble en France dans la deuxième moitié du XXème siècle**. Thèse de doctorat en Géographie, Université de Paris Sorbonne.

HARDY, C., LAWRENCE, T. B. et GRANT, D. (2005). "Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity". Academy of Management Review, Vol.30 (1): p.58-77.

HARDY, C., PHILLIPS, E. et LAWRENCE, T. B. (2003). "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration." Journal of Management Studies, Vol.40 (2): p.321-347.

HUTCHINS, E. (1994). "Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses". Sociologie du Travail, Vol.36 (4): p.451-473.

HUTCHINS, E. (1995). **Cognition in the Wild**. Cambridge: MA : MIT Press.

INSEE (2005). "Les transports en 2004. Embellie de l'activité". INSEE Première, Vol.1045 (oct.):

IPEA (2006). **Meubloscope 2006**. Paris: Institution de Promotion et d'Etudes de l'Ameublement.

JEFFERSON, G. (1984). "On stepwise transition from talk about a trouble to inappropriately next-positionned matters", p.191-222. In J. M. Atkinson et J. Heritage (Ed.), **Structure of social action : studies of conversation analysis**, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

JENSEN, M. C. et MECKLING, W. H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". Journal of Financial Economics, Vol.3 (4): p.305-360.

JOURNÉ, B. (1999). **Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique.

JOURNÉ, B. (2002). "Situer la cognition et l'action collective". Systèmes d'Information et Management, Vol.7 (2): p.3-11.

JOURNÉ, B. (2005). "Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ". Finance, Contrôle, Stratégie, Vol.8 (4): p.63-91.

JOURNÉ, B. et RAULET-CROSET, N. (2004). "Le concept de "situation" dans les sciences du management : Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation", AIMS, Le Havre.

KARPIK, L. (1989). "L'économie de la qualité". Revue Française de Sociologie, Vol.XXX:

KARPIK, L. (1998). "La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson". Revue Economique, Vol.49 (4): p.1043-1056.

KING, N. (1994). "The Qualitative Research Review", p.14-37. In G. Symon (Ed.), **Qualitative Methods in Organizational Research**, London: Sage.

KOENIG, G. (1993). "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles". Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol.9: p.4-17.

KOENIG, G. (2003). "L'organisation dans une perspective interactionniste", p.15-34. In B. Vidaillet (Ed.), **Le sens de l'action**, Paris: Vuibert.

KOENIG, G. (2006(1994)). "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux". Revue Française de Gestion, Vol.97: p.293-306.

KROHMER, C. (2005). **Vers le management des compétences collectives : proposition pour le repérage et la mise en oeuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie**. Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

LAHIRE, B. (1998). **L'homme pluriel. Les ressorts de l'action**. Paris: Nathan.

LATOUR, B. (1994). "Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité". Sociologie du Travail, Vol.36 (4): p.427-449.

LAWRENCE, P. R. et LORSCH, J. W. (1967). **Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation**. Paris: Les éditions d'organisation.

LE MOIGNE, J. L. (1990). "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", p.81-141. In A.-C. Martinet (Ed.), **Epistémologie et Sciences de gestion**, Paris: Economica.

LECOMTE, P. (2004). **Le paradoxe vendéen**. Paris: Albin Michel.

LEPLAT, J. (2001). "Les compétences collectives", p.161-170. In J. Leplat et M. Montmollin (Ed.), **Les compétences en ergonomie**, Toulouse: Octares.

LETICHE, H. (2004). "'Talk' and Hermès". Culture & Organization, Vol.10 (2): p.143-161.

LIVIAN, Y. F. (2005). **Organisation. Théories et pratiques**. Paris: Dunod.

LORENZ, E. (1996). "Confiance, contrats et coopération économique". Sociologie du Travail, Vol.96 (4): p.487-508.

LORINO, P. (2006a). "Les instruments : présence fantomatique dans l'œuvre de Weick", p.51-71. In D. Autissier et F. Bensebaa (Ed.), **Les défis du sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion**, Paris: Economica.

LORINO, P. (2006b). "Recherche sur les organisations et théorie de l'action collective : les échos de la pensée de Jacques GIRIN dans la recherche sur les processus en gestion", Colloque Jacques GIRIN, CRG- Ecole Polytechnique. http://crg.polytechnique.fr/girin/communications.htm

MCPHEE, R. D., MYERS, K. K. et TRETHEWEY, A. (2006). "On colllective mind and conversational analysis. Response to COOREN". Management Communication Quarterly, Vol.19 (3): p.311-326.

MEDIAFOREST (2000). "L'industrie du meuble : tendance d'un marché qui se mondialise". Vol.Avril:

MEYRONNEINC, J.-P. 2002. "Patrick Girard, élu par ses pairs". L'officiel des transporteurs, Vol.2163:

MICHAUX, V. (2003). **Compétence collective et système d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

MICHEL, P. 2002. Univers Hebdo, Vol.176: 3.

MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. (1991). **Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes**. Bruxelles: De Boeck.

MINTZBERG, H. (1982). **Structure et dynamique des entreprises**. Paris/Montréal: Edition d'organisation/Agence d'Arc.

MINTZBERG, H. (1986). **Le pouvoir dans les organisations**. Paris/Montréal: Edition d'organisation/Agence d'Arc.

MISPELBLOM BEYER, F. (1999). **Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur**. Paris: Syros.

MOISDON, J.-C. (1997). **Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation**, Paris: Seli Arslam.

MONTMOLLIN, M. (1984). **L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive**. New York: Peter Lang.

MONTMORILLON, B. (1989). "La croissance contractuelle". Revue Française de Gestion, Vol.77 (janv-fév-mars): p.97-106.

MORGAN, G. et SMIRCICH, L. (1980). "The case for Qualitative Research". Academy of Management Review, Vol.5 (4): p.491-500.

MUCCHIELLI, A. (1991). **Les méthodes qualitatives**. Paris: PUF, Que sais-je ?

NIZET, J. et PICHAULT, F. (1995). **Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits**. Paris: Gaëtan Morin Edition.

NONAKA, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". Organization Science, Vol.5 (1): p.14.

OAKES, L. S., TOWNLEY, B. et COOPER, D. J. (1998). "Business planning as pedagogy : Language and Control in a change institutional Field". Administrative Science Quaterly, Vol.43: p.257-292.

ORLÉAN, A. (1994). "Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand". Revue du MAUSS, Vol.4: p.17-36.

OSWICK, C. et RICHARDS, D. (2004). "Talk in organizations: local conversations, wider perspectives." Culture & Organization, Vol.10 (2): p.107-123.

PAPILLON, J.-C. (2001). "Une synthèse de quelques critiques récentes de l'économie des coûts de transaction", p.75-88. In P. Joffre, O. Germain et E. O. Williamson (Ed.), **La Théorie de coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique**, Paris: Vuibert.

PHILLIPS, N., LAWRENCE, T. B. et HARDY, C. (2004). "Discourse and Institutions". Academy of Management Review, Vol.29 (4): p.635-652.

PRAHALAD, C. K. et HAMEL, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review, Vol.68 (3): p.79-91.

PRATT, J. et ZECKHAUSER, R. (1985). **Principals and agents : the structure of business**. Harvard Business School Press:

QUINET, E. (1999). "Les politiques de libéralisation des transports : une analyse comparative". Alternatives Economiques, Vol.2640: p.p.21.

QUINN, R. W. et DUTTON, J. E. (2005). "Coordination as energy-in-conversation." Academy of Management Review, Vol.30 (1): p.36-57.

REIX, R. (2000). **Systèmes d'Information et Management des Organisations**. Paris: Vuibert.

REYNAUD, J.-D. (1988). "Les régulations dans l'organisation : régulation de contrôle et régulation autonome". Revue Française de Sociologie, Vol.29: p.5-18.

REYNAUD, J.-D. (1991). "Pour une sociologie de la régulation sociale". Sociologie et Société, Vol.XXIII (2): p.13-26.

RICARDO, D. (1966). **Des principes de l'économie politique et de l'impôt**. Osnabrück: Otto Zelle.

RICHARDSON, G. B. (1972). "The organization of industry". The Economic Journal, Vol.82: p.883-896.

RING, P. S. et VAN DE VEN, A. H. (1992). "Structuring cooperative relationships between organisations". Strategic Management Journal, Vol.13 (7): 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 (1): p.90-118.

ROULEAU, L. (2003). "La méthode biographique", p.133-172. In Y. Giordano (Ed.), **Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative**, Paris: Editions EMS.

ROULEAU, L. et MOUNOUD, E. (1998). "Représentations et compétences sociales au coeur de l'activité stratégique", VIIème Conférence Internationale de l'AIMS, Louvain-la-Neuve.

ROUX-DUFORT, C. (2003). "La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle", p.139-158. In B. Vidaillet (Ed.), **Le sens de l'action**, Paris: Vuibert.

ROWE, F. (1997). "Productivité de l'information et design organisationnel, accessibilité aux données et agir communicationnel", p.23-40. In M.-C. Monnoyer (Ed.), **L'entreprise et l'outil informationnel**, Paris: L'Harmattan.

ROYER, I. et ZARLOWSKI, P. (1999). "Le design de la recherche", p.139-168. In R. A. Thiétart (Ed.), **Méthode de recherche en management**, Paris: DUNOD.

SACKS, H., SCHEGLOFF, E. A. et JEFFERSON, G. (1974). "A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation". Language, Vol.50 (4): p.696-735.

SALAIS, R. (1994). "Incertitude et interactions au travail : des produits aux conventions." p.395-427. In A. Orléan (Ed.), **Analyse économique des conventions**, Paris: PUF.

SALAIS, R. et STORPER, M. (1993). **Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France**. Paris: Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

SEARLE, J. (1996). **Les actes de langages. Essai de philosophie du langage**. Paris: Hermann, Editeurs des Sciences et des Arts.

SFEZ, L. (1991). **La communication**. Paris: Que sais-je?

SHANNON, C. E. et WEAVER, W. (1949). **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press.

SIMON, H. A. (1983). **Administration et processus de décision**. Paris: Economica.

STAKE, R. (2005). "Qualitative Case Studies", p.443-466. In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Ed.), **The SAGE Handbook of Qualitative Research (3rd Edition)**, London: SAGE Publications.

SUAUD, C. (1997). "La force symbolique de l'état. La production politique d'une culture réfractaire en Vendée". Actes de la Recherche en Sciences Sociales, Vol.116-117: p.3-23.

SUCHMAN, L. (1987). **Plans and Situated Action, the problem of human machine communication**. Cambridge: Cambridge University Press.

TAYLOR, J. R. (1993a). "La dynamique de changement organisationnel : Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications". Communication et Organisation, Vol.1 (1): p.51-94.

TAYLOR, J. R. (1993b). **Rethinking the theory of organizational communication : how to read an organization**. Norwood, NJ: Ablex.

TAYLOR, J. R. (2006). "Coorientation : a conceptual framework", p.141-157. In F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Emery (Ed.), **Communication as organizing : empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

TAYLOR, J. R. et COOREN, F. (1997). "What makes communication "organizational" ? : How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization". Journal of Pragmatics, Vol.27 (4): p.409-438.

TAYLOR, J. R. et VAN EMERY, E. J. (2000). **The emergent Organization. Communication as site and surface**. Mahwah NJ: Lawrence Erblaum Associates.

TERSSAC (DE), G. (1992). **Autonomie dans le travail**. Paris: PUF.

TERSSAC (DE), G. et CHABAUD, C. (1990). "Référentiel opératif commun et fiabilité", p.300. In J. Leplat et G. Terssac (de) (Ed.), **Facteurs humains et fiabilité dans les systèmes complexes**, Marseille: Octares.

THÉVENOT, L. (1985). "Les investissements de formes", In (Ed.), **Conventions économiques**, Paris: PUF, Cahier du Centre de l'Etude et de l'Emploi.

TILLY, C. (1970). **La Vendée, Révolution et contre-révolution**. Paris: Fayard.

TRAN, S. (2003). **Intermédiation electronique et structuration des filières industrielles**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

TRAN, S. (2004a). "L'impact d'Internet sur la filière automobile", p.133-148. In A. Ben Youssef et L. Ragni (Ed.), **Nouvelle économie, organisations et modes de coordination**, Paris: L'Harmattan.

TRAN, S. (2004b). "Systèmes d'information inter-organisationels", Association Information et Management, Evry.

UZZI, B. (1997). "Social structure and Competition in interfirm Networks : the Paradox of Embeddedness". Administrative Science Quaterly, Vol.42: p.35-67.

VELTZ, P. et ZARIFIAN, P. (1993). "Vers de nouveaux modèles d'organisations ?" Sociologie du Travail, Vol.1:

VELTZ, P. et ZARIFIAN, P. (1994). "Travail collectif et modèle d'organisation de la production". Le Travail Humain, Vol.57 (3): p.239-249.

VIDAILLET, B. (2003). **Le sens de l'action**, Paris: Vuibert.

VIRGILI, S. (2002). "Repenser Le Rôle Des Acteurs Et Des Outils De Gestion Dans La Dynamique De Changement : Une Perspective Communicationnelle", XI° Conférence de l'AIMS, Paris ESCP-EAP.

VOYÉ, D. (2006). **L'usine est dans le près. La belle aventure des entreprises vendéennes**. La Roche sur Yon: ADV Editions.

WACHEUX, F. (1996). **Méthodes Qualitative et Recherche en Gestion**. Paris: Economica.

WACHEUX, F. (2005). "Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe", p.9-29. In P. Roussel et F. Wacheux (Ed.), **Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales**, Paris: De Boeck.

WEBER, M. (1922 (éd.1995)). **Economie et Société (2 tomes)**. Paris: Pocket.

WEICK, K. (1979). **The social Psychology of Organizing**. New-York: Random House.

WEICK, K. E. (1988). "Enacted sensemaking in crisis situations". Journal of Management Studies, Vol.25 (4): p.305-317.

WEICK, K. E. (1995). **Sensemaking in Organizations**. Sage Publications.

WEICK, K. E. et ROBERTS, K. H. (1993). "Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks". Administrative Science Quarterly, Vol.38: p.357-381.

WHITTINGTON, R. (2006). "Completing the Practice Turn in Strategy Research". Organization Studies, Vol.27 (5): p.613-634.

WILLIAMSON, O. E. (1975). **Market and Hierarchies**. The Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1981). "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes." Journal of Economic Literature, Vol.19 (4): p.1537.

WILLIAMSON, O. E. (1993). "Calculativeness, Trust, and Economic Organization". Journal of Law and Economics, Vol.36 (1): p.453-86.

WILLIAMSON, O. E. (1994). **Les institutions de l'économie**. Paris: InterEdition.

WINKIN, Y. (1981). **La nouvelle communication**. Paris: Points-Essais.

WITTORSKI, R. (1997). **Analyse du travail et production de compétences collectives**. Paris: L'Harmattan.

WOODILLA, J. (1998). "Workplace conversations : the text of organizing", p.31-50. In D. Grant, T. W. Keenoy et C. Oswick (Ed.), **Discourse and Organization**, London: Sage.

WOODWARD, J. (1965). **Industrial Organization: Theory and Practice**. Oxford University Press.

YIN, R. K. (2003). **Case Study Research, Design and Methods**. Newbury Park, CA: Sage.

ZARIFIAN, P. (1992). "Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante". Education permanentes, Vol.112: p.15-22.

ZARIFIAN, P. (1993). **Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice**. Paris: L'Harmattan.

ZARIFIAN, P. (1995). **Le travail et l'événement**. Paris: L'Harmattan.

ZARIFIAN, P. (1996). **Travail et Communication. Essai de sociologie sur le travail dans la grande entreprise industrielle**. Paris: PUF.

Annexes

Annexes 1 : fin de la situation sur les rechargements

154	N°4 :	Quoi ?....beh non, tous les papiers sont là alors		
155	N°2 :	à qui ? ….ah si il y a Frédéric (un de ses chauffeurs) là à moi !!		
156	RRL :	d'accord, vaut mieux que je m'en occupe, on gagnerait du temps, hein ?! (chambre)		
157	N°4 à RRL :	faut que tu me donne le caisson à Bernard		
158	RRL :	97		
159	N°2 :	et puis voilà quoi….		
160	N°4 à RRL :	et puis euh…..		
161	RRL :	Jojo 157		
162	N°4 :	Jojo beh il est au courant lui de toute façon….et Jeremy ?		
163	RRL :	euh la semi à Jérémy ? euh…beh de toute façon Jeremy lui il sera pas tard……il doit laisser sa semi à 15h chez GAUTIER là….		
164	N°4 :	Ah bon !?		
165	RRL :	François (N°1) l'a eu ce matin, la !		
166	N°4 :	beh laisse moi les papiers à Jérémy ici alors		
167	RRL :	beh parce que ?		
168	N°4 :	bah il passera les prendre ici….aller, débrouille toi du reste. T'appelleras Frederic euh Stephan ?		
169	N°2 :	ouais !		
170	RRL à N°2 :	et FINIOU si il appelle, faut lui faire faire euh SOURICEAU(client), tu veux que je l'appelle ?		
171	N°2 :	a vider ?		
172	RRL :	ouais. Bon j'annule l'intérimaire hein, c'est sur ?		
173	N°4 :	attends parce que…y en a un là…. (« un », il parle du chauffeur Stéphane, à qui il va devoir annoncer qu'il change de camion, pour reprendre la tournée du chauffeur malade)		
174	RRL :	ouais. Attend on n'a pas régler le plus gros problème !! (rire) c'est là que ça se gâte !....oh, beh eh ! il peux bien faire un effort ! il est malade il est malade, hein !! et Destandau a pas un chauffeur à nous prêter pour euh… faire la tournée à Jeanny, même après demain, hein ? des fois…. ?		
175		N°4 appelle Stéphane (le fameux chauffeur) :		
176	N°4 :	Ouais Stéphane Bonjour,		
177	chauffeur	……. (le haut parleur n'est pas branché. Je sens que la situation est tendue. L'exploitant ne veut pas nécessairement que j'entende le discours du chauffeur.)		
178	N°4 :	Ca va ?		
179	chauffeur	……		
180	N°4 :	Ah bon pourquoi		
181		(RRL rigole)		
182	chauffeur	……..		
183	N°4 :	Beh oui, ahah..		
184	chauffeur	……..		
185	N°4 :	Tu vois pourquoi je t'appelle, non ?		
186	chauffeur	.....		
187	N°4 :	Quoi ?		
188	chauffeur	…….		
189	N°4 :	Quel numéro de caisson d'abord ?		
190	chauffeur	……..		
191	N°4 :	87 et 35. ok.		

192	chauffeur	……..		
193	N°4 :	Ouais		
194	chauffeur	……		
195	N°4 :	Alors ! vas-y ?		
196	chauffeur	……		
197	N°4 :	Beh t'as quoi comme numéro de caisson alors ?		
198	chauffeur	……..		
199	N°4 :	Beh pourquoi t'as dis 35 alors ?		
200	chauffeur	…….		
201	N°4 :	Euh, ouais, t'es au courant pour Jeanny ?		
202	chauffeur	…….		
203	N°4 :	Bon. Destandau livre Pau, euh tu reprendrais la semi demain		
204	chauffeur	……..		
205	N°4 :	Pourquoi tu prendrais la semi. Tu pourrais faire l'effort pour une journée, nan ?		
206	chauffeur	…….		
207	N°4 :	On n'aurait pas le semi…..		
208	chauffeur	……..		
209	N°4 :	Tu veux faire travailler Destandau sur le quai		
210	chauffeur	……		
211	N°4 :	Mais, attend là……		
212	chauffeur	……		
213	N°4 :	Y a 25m3, tu te rend compte ?!		
214	chauffeur	…….		
215	N°4 :	Parce que t'aurais récupéré la semi, hein, t'aurais fais le Tarbes puis après tu serais remonter chez Destandau, t'aurait vider ce qu'était pas vide et puis Jeanny, il aurait fais la LARMENDIEUX puis serait rentré tranquillement Vendredi……		
216	chauffeur	……		
217	N°4 :	Tu vas choper la crève ? c'est pas parce que Jeanny est malade dans le camion que…..		
218	chauffeur	……		
219	N°4 :	Mais tu vas pas la choper !!		
220	chauffeur	……		
221	RRL :	Mets une cagoule !		
222	chauffeur	…….		
223	N°4 :	N°4 : rires, non c'est Claude qui me fait rire à coté.		
224	chauffeur	……		
225	N°4 :	Mais t'imagine le truc ! tu les videras toi les 25m3 ?! puis tu les rechargera ?!		
226	chauffeur	…….		
227	N°4 :	Puis tu les remettra dans un caisson mais faut qu'il te file un caisson Destandau quoi !		
228	RRL :	Oh putain !!		
229	chauffeur	……..		
230	N°4 :	Bon beh je vais voir ça.		
231	RRL :	ça n'a pas de sens.		
232	chauffeur	……..		
233	N°4 :	Et puis si Destandau peut te prêter un tracteur ?		
234	chauffeur	…….		
235	N°4 :	Beh, ça je sais pas, hein		
236	chauffeur	……		
237	N°4 :	Bon, mais c'est peut être pas encore très très grave. On peut trouver un hôtel ou j'sais pas		
238	chauffeur	……		

239	N°4 :	On peut trouver autre chose à coté		
240	RRL :	Autrement on charge 10 clients dans un caisson Destandau et puis il y va avec son porteur, hein ?		
241	N°4 :	Beh oui….		
242	RRL :	puis comme ça Jeanny, il sera vide et il ira directement chez LARMENDIEUX		
243	N°4 :	Ouais. Ouais. C'est ce que j'étais en train de penser. (au chauffeur) non beh laisse je vais voir ça c't après midi.		
244	RRL :	Il fait une tournée d'une journée et puis comme ça beh		
245	chauffeur	…….		
246	N°4 :	Ok		
247	chauffeur	…….		
248	N°4 :	Et Patrick ?! beh quoi ?!		
249	chauffeur	…….		
250	N°4 :	Oui, beh		
251	chauffeur	…….		
252	N°4 :	Tu lui livreras Vendredi. je te fais pas faire d'autre ramasses (comme pour compenser !!) après		
253	chauffeur	…….		
254	N°4 :	Tu m'as entendu Stephan ? Tu lui livreras vendredi en rentrant…….		
255	chauffeur	……..		
256	N°4 :	Oui oui		
257	chauffeur	……		
258	N°4 :	Ok ?		
259	chauffeur	……		
260	N°4 :	Bon……		
261	chauffeur	……..		
262	N°4 :	Beh je vais voir, je te tiens au courant. Aller a plus !		
263		[Il Raccroche]		
264	N°4 :	Putain, ça si c'est pas une tête de con !!! pfff		
265	RRL :	Beh, disons que si après y en a eux de malades c'est emmerdant quoi….. enfin c'est pas du boulot de vider 25 puis de recharger !!		
266	N°4 :	Putain….(il compte le nombre de client dans le camion du malade)		
267	RRL :	Demain, t'as pas appelé Borgeau rien du tout (les fabricants). Tu veux que je le fasse ?		
268	N°4 :	Ouais, beh fais le. Ouais		
269	RRL :	Hein, je vais appeler MPC, Borgeau puis y en a un autre j'crois….		
270	N°2 :	Donc Christophe, lui il va faire la tournée hein ? je sais pas quand est-ce qu'il était prévu à venir – interrompu par le téléphone)		
271	N°4 :	Oh putain tu te rends compte toi ?! ça fais 25m3 a bougé de la semi, là ?!		
272	RRL :	C'est pas du boulot je suis d'accord avec toi !!		
273				
274		Appelle les Transports Destandau :		
275	N°4 :	Oui, bonjour Nicolas, des Transports Girard		
276	Destandau	J'aurai voulu avoir quelqu'un qui s'occupe des livraisons sur le 34 et le 65		
277	N°4 :	Oui, je vous passe quelqu'un		
278	Destandau	Ok, d'accord merci		
279		……..		
280	Destandau	David, Transports Destandau, Bonjour ?		

281	N°4 :	Ouais, salut David, c'est Nicolas, Transports Girard		
282	Destandau	Salut Nico, ça va ?		
283	N°4 :	Ca va ?		
284	Destandau	Ca va !		
285	N°4 :	Euh mon, j'ai un chauffeur qu'est malade. Tu récupères la semi. Tu vas en vider une partie c't après midi surtout. Euh…. Par contre, moi j'ai un autre chauffeur qui peut prendre la suite de la tournée demain, le problème c'est qu'il est en camion remorque		
286	Destandau	Ouais		
287	N°4 :	Est-ce que tu aurais un caisson à me mettre à disposition ce soir ? quand vous ramenez la semi, qu'on décharge les 20m3 là, on les remet dans un caisson		
288	Destandau	Ouais bien sur		
289	N°4 :	Et il fera ce qu'il peut demain mon chauffeur, tout en sachant qu'il faudra qu'il récupère son camion, parce que euh…il va avoir les deux caissons plein demain soir. Ce qu'i ne sera pas livré on le laissera sur votre quai. Et puis Jeanny fera l'échange chez Larmendieux demain soir ou vendredi quand il sera plus en forme.		
290	Destandau	Ok		
291	N°4 :	C'est faisable ?		
292	Destandau	C'est faisable !		
293	N°4 :	C'est faisable, tu peux me mettre un caisson à disposition		
294	Destandau	Ouais ouais		
295	N°4 :	Hein ?!		
296	Destandau	Sans problème		
297	N°4 :	Y a une vingtaine de m^3 à décharger puis à recharger.		
298	Destandau	D'accord. Je mets 2 gars dessus.		
299	N°4 :	Ouais, dès que la semi arrive. Et moi si il reste le Tarbes et le Auch, par contre dans ce camion remorque y avait du Royan qu'on devait vous les livrer pour vous !		
300	Destandau	Ouais……. dans quel camion ?		
301	N°4 :	Dans le camion qui va venir ce soir chez toi		
302	Destandau	Ouais		
303	N°4 :	Vous aviez mis une commande du Rochefort du 17 qu'on devait livrer demain matin……on n'y sera que vendredi matin maintenant, hein ? faudra que tu mettes au courant Alain.		
304	Destandau	Ouais ouais		
305	N°4 :	Donc moi j'ai envoyé Stephan qu'est passé hier chez toi pour récupérer le caisson ce soir et être à Tarbes demain matin		
306	Destandau	Ok		
307	N°4 :	Ok, beh on fait comme ça. Merci salut !		
308	Destandau			
309		Rappelle Stephan (le chauffeur) :		
310	N°4 :	Allo, Stephan ?		
311	le chauffeur	…….		
312	N°4 :	Ils vont te préparer un caisson		
313	le chauffeur	……..		
314	N°4 :	Donc là il vont livrer….ils sont partis pour livrer tout le Pau. Ce qui ne sera pas livré, ils le garderont à		

		quai. Toi, t'iras sur Tarbes demain matin…Tarbes Auch, ok.		
315	le chauffeur	…….		
316	N°4 :	Puis après, beh tu récupères ton caisson, puis beh tu rentres.		
317	le chauffeur	……		
318	N°4 :	Comment ? (il n'a pas compris les propos du chauffeur)		
319	le chauffeur	…….		
320	N°4 :	Et puis tu livre le 16 et le 17 pour Chalossais et puis pour Destandau		
321	le chauffeur	……..		
322	N°4 :	Ok ?		
323	le chauffeur	…….		
324	N°4 :	Euh ouais ouais je leur ai demandé, ouais c'et bon.		
325	le chauffeur	……		
326	N°4 :	Donc, c'est David qui est au courant pour l'histoire du caisson et tout.		
327	le chauffeur	……..		
328	N°4 :	Euh, beh de toute façon ce qu'i se passera c'est que ce qu'i restera demain soir, tu le laisseras à quai chez Destandau		
329	le chauffeur	…….		
330	N°4 :	Puis pour moi beh c't après midi beh tu (.) là, au pire tu risques de redémarrer à BISANOSS demain matin.		
331	le chauffeur	……. ;		
332	N°4 :	Mais après t'en a 1, 2……		
333	le chauffeur	…….		
334	N°4 :	Beh il vont le faire dès que la semi sera revenu !		
335	le chauffeur	……..		
336	N°4 :	Alors je sais pas à quelle heure ils vont revenir de Pau, aux alentours de 19h quoi ils vont mettre…		
337	le chauffeur	……		
338	N°4 :	Demain matin ouais, il vaut p'-être mieux, oui		
339	le chauffeur	……..		
340	N°4 :	Euh avance voir quand même comment qu'c'est, parce que ?		
341	le chauffeur	……..		
342	N°4 :	On sait jamais		
343	le chauffeur	……..		
344	N°4 :	J'ai eu David [de chez DESTANDAU] mais bon. Il m'a dis « beh j'm'en occupe »		
345	le chauffeur	……		
346	N°4 :	Donc t'aurais après donc 1, 2, 3, 4 sur Tarbes puis après sur Auch y en a 5.		
347	le chauffeur	……		
348	N°4 :	Beh tu feras comme tu pourras puis on refera le point demain soir.		
349	le chauffeur	……..		
350	N°4 :	Ouais, ok ?		
351	le chauffeur	……		
352	N°4 :	Et ouais, mais de toute façon demain soir t'arrêteras. Et lui (Jeanny) il va récupérer sa semi		
353	le chauffeur	……		
354	N°4 :	Voilà, ok ? Donc tu remontes chez Destandau. Allez salut, merci Stéphane		
355	le chauffeur	….		

Annexe 2 : lignes 50 à 79 de la situation d'interdépendance des services

50	Valéran	Et l'autre c'est le 30		
51	JL	JL : le 30 c'est du Royal Botania		
52	Valéran	(Rires), le royal Botania, il commence à me fatiguer celui là…		
53	JL	Jean-Marc (un autre exploitant) m'a noté 6 colis pour Maison et Jardin.		
54	Valéran	Valéran (en regardant les étiquettes dans le 30, cherchant du Royal Botania (il prononce tous les noms fabricants au fur et à mesure) Nelline, [Nelline]		
55	JL	[t'a du NELLINE ?!]		
56	Valéran	Ouais		
57	JL	Dans le 30 ?!		
58	Valéran	Ouais		
59	JL	(JL tourne les pages de son cahier)		
60	Valéran	(Valéran comprend que JL est intéressé) ahaha on ne te l'avait pas dis ça, hein ?! …(6)… alors NELLINE, M. POPESCU à Montpellier et Mme MALAVAL à Transac.		
62	JL	Ouais, mais si ça se trouve ça a été vidé ce matin ça (nous sommes mercredi, mais demain jeudi est férié pour cause de 8 mai, un certain nombre de rechargement on été effectué et décharger sur les quais)		
63	Valéran	Ah, j'en sais rien. Et lui, il t'a marqué tu dis 6 colis ? !		
64	JL	Maison et Jardin à Nîmes…..		
65		(4)		
66	JL	Maison et Jardin en générale c'est du gros….		
67	Valéran	(9) ouais, ça y est.		
68	JL	Et qu'est-ce que c'est comme colis ?		
69	Valéran	IL y a une table, un verre et ça doit être deux carton de chaises. Ce qui fait 4, mais c'est quoi les deux autres ? (3)		
70	JL	A moins qu'il y a des allonges non ? c'est une table avec un plateau		
71	Valéran	(15) alors, y a un arbre, un plateau de verre, deux colis de table et deux cartons je sais pas. Ca va être sympa à transporter ! (ironique)		
72	JL	C'est sur palettes ?		
73	Valéran	Non, c'est sur un chariot.		
74	JL	Et en volume ça représente quoi ? 1,5 m3 ?		
75	Valéran	Ouais.		
76	JL	Ok, bon, beh je ferais la régule.		
77	Valéran	D'ac.		
78	JL	Merci		
79	Valéran	de rien.		

Lignes 143 à 153 de la situation d'interdépendance des services : conversation terminant la situation.

143	JL	(essaie d'appeler le chauffeur, mais tombe sur sa messagerie) : Claudy, c'est JL, je voulais avoir confirmation d'un colis de tiroir pour Transmeuble pour Agedis que Yann a du te faire charger lundi. Donc rappelle-moi pour me dire que tu l'as bien déposé chez Transmeuble		
144		(Il reprend Céline)		
145	JL	Oui Céline. Je viens de lui laisser un message qu'il me rappelle.		
146	Céline	Ça arrivera chez Transmeuble cette semaine de toute façon.		
147	JL	Oui. Il a été chargé sans bon-		
148	Céline	Sans bon, mais il a bien été chargé, hein ?!		
149	JL	Oui oui. Bon, beh je vais prévenir Transmeuble alors. Merci JL. A bientôt !		

150	Céline	salut		
151		(Durée 20 min.)		
152		A peine raccrocher Serge rappelle.		
153	Serge	Serge : ouais ton colis il est bien chez Transmeuble. Mais vous vous êtes trompé au niveau du bon !		

Annexe 3 : conversation avec Natuzzi – interlocuteur unique

Conversation 17 : un client récent important, illustration du rôle de l'interlocuteur unique

1		NATUZZI appelle :	
2	Client	Oui, bonjour, c'est le responsable de la société Natuzzi,	
3	JP	Bonjour	
4	Client	vous êtes [Jean-Philippe	
5	JP	[Jean-Philippe	
6	Client	Je vous appelle pour savoir s'il est possible de faire une livraison pour mercredi de cette semaine dans la matinée et nous devons décharger 35 colis	
7	JP	35 colis, d'accord (2) c'est qui le transporteur	
8	Client	Euro[track	
9	JP	[eurotrack ouais ok (1) d'accord pas de problème.	
10	Client	Ok mer[credi de cette semaine	
11	JP	[mercredi de cette semaine, ok, ouais (1) allez au revoir	
12	Client	Au revoir	
13	JP m'explique	Natuzzi est un gros fournisseur qui dépose tout ici. Il en livre en direct mais il en reste pas mal. Nous on les récupère et on-on le découpe et on le renvoie sur les différentes plateformes selon le secteur. Normalement le vendredi, un chauffeur Girard, un chauffeur Thoinard et Girard Ile de France, ils viennent tous ici récupérer leur marchandise, donc on l'a découpé. Tout les semaine ils envoient un voire deux chauffeurs.	
14	JP	Moi je m'occupe de Natuzzi, dès qu'ils ont un problème, ils m'appellent moi	
15	Moi	C'est nouveau ça ?	
16	JP	Ouais, c'est pas très ancien on va dire. Il y a un an. Avant on le faisait pas vraiment. Maintenant les clients ils aiment bien n'avoir qu'un seul interlocuteur. Moi, je pense qu'ils ont plus le sentiment qu'on s'occupe d'eux quand il n'y a qu'un interlocuteur.	
17	JP	Je pense aussi que du coup on est plus capable et surtout qu'on est plus impliqué. Chez eux aussi, il n'y a qu'un interlocuteur a part quelque fois une filiale qu'est en France et qui eux ne s'occupent que des livraisons et eux sont 3 ou 4 aussi. Moi j'ai le gars du transport à l'usine et puis à coté de ça, ils ont une société qui s'occupe de tout les transport qui est basée dans le 83. Eux je les ai souvent eux, mais pareil ….	

Annexe 4 : Rozet, un client important

Conversation 18 : Rozet, un client important

		Appelle un chauffeur, Patrick :		
1	JP	Salut Patrick, alors comment ça se passe là bas ? Parce que tu es où là ?		
2	Patrick	Beh, j'y suis sur place [depuis trois quart d'heure déjà !		
3	JP	[ouais		
4	Patrick	Et bon, faut qu'ils déblaient l'endroit à poser. Par contre j'ai eu personne de chez Rozet.		
5	JP	D'accord, tu veux que je leur passe un petit coup de fil ?		
6	Patrick	Ouais, puis tu me rappelle pour me tenir au courant de (2) quand est-ce qu'on attaque quoi !		
7	JP	D'accord, donc, je vais=		
8	Patrick	= nan bon voilà		
9	JP	Ok je les appelle		
10	Patrick	Salut.		
11	JP	Salut		
12				
13	JP m'explique	Alors c'était un chauffeur qui avait un gros impératif aujourd'hui. Il y avait pas mal de volumes de Rozet (1) puis faut bien respecter l'horaire. Puis eux généralement comme ils prévoient du monde, si on y est pas à l'heure…		
14	Patrick	Moi : Vous avez un interlocuteur fixe chez Rozet ?		
15	JP	Ouais, nous c'est Nadine, c'est elle qui s'occupe de- c'est souvent elle.		
16				

17		Appelle Rozet :		
18	Nadine	Oui ? Nadine.		
19	JP	Oui, bonjour, c'est Jean-Philippe		
20	Nadine	Oui, ne quittez pas !		
21		(25)		
22	Nadine	Oui allo ? (rires)		
23	JP	Oui, bonjour c'est Jean-Philippe. Bonjour (2) Oui, j'appelle parce que là (1) ((regarde le bon de livraison concerné)), on devait livrer à Ivry sur Seine		
24	Nadine	Oui		
25	JP	Le chauffeur est en place là-bas, apparemment ils doivent nettoyer le coin à ce qu'il m'a dis		
26	Nadine	Ah !		
27	JP	Mais il a eu personne de chez vous.		
28	Nadine	Non ?		
29	JP	Non. (2) puis j'ai regardé j'ai pas [de portable à appeler ou quoi que se soit.		
30	Nadine	[non (2) non non		
31	Nadine	Mais eu (.) beh de chez nous, mais (.) les clients ne sont pas là-bas ?,		
32	JP	((visiblement gêné))(1) il-il y- il y a personnes de- de chez vous qui doivent le vider sur ce coup-là ?		
33	Nadine	Ah, non [je pense pas non.		
34	JP	[non (2) c'est directement le magasin=		
35	Nadine	= ouais, ouais, ouais		
36	JP	Ok, beh, je vais voir ça avec lui (3) et il y a un numéro qu'on peut appeler au cas où ?		
37	Nadine	Attendez je vais vérifier (12) non, j'ai pas de		
38	JP	Non, y a pas ? Nan, beh, je vais voir avec lui. Je vous		

		recontacte		
39	Nadine	[il ne doit y avoir que les clients		
40	JP	Que quoi ?		
41	Nadine	Que les clients ouais. [apparemment il-		
42	JP	[A moins qu'il y a un XXX chez qui faut aller, mais bon en meubles il n'y avait que 24m3		
43	JP	Ouais		
44	Nadine	Et puis qu'on me l'ai pas dis, hein aussi (2) parce que bon des fois		
45	JP	Ouais ouais bien sûr. (.) nan, mais je vais voir avec je vais voir avec lui		
46	Nadine	Oui oui vous me rappeler, d'accord ?		
47	JP	Ok.		
48	JP m'explique	Nadine souvent elle prend plus le temps. Donc, on a tendance aussi à faire pareil. C'est elle qui gère toutes les expéditions chez ROSET. **« je fais pas trop de distinction par rapport à ça » à l'importance des clients.**		
49				
50		Je vais rappeler le chauffeur :		
51	JP	**Oui, Patrick, c'est Jean-Philippe**		
52	**Patrick**	Ouais, donc là-bas normalement tu ne verras personne de chez Rozet, (2) juste le client quoi (2), hein ?		
53	JP	Il y a des monteurs qui arrivent non ?		
54	**Patrick**	De chez Roset personne. Apparemment il y a juste le client qui doit être sur place mais uniquement quoi.		
55	JP	Ouais, mais ils vident pour l'instant l'endroit le show room,		
56	**Patrick**	Ok. De toute façon toi, le CASITAS, c'est toujours ok pour début après midi ?		
57	JP	Début d'après midi ?		
58	**Patrick**	Ouais		
59	JP	Ca va être juste.		
60	**Patrick**	Nan, mais là de tout façon il vont vider la caisse. Moi je vais décrocher le porteur et vais aller livrer – là, j'ai deux clients, donc c'est pas un problème		
61	JP	Ok		
62	**Patrick**	Mais débit d'après midi je promets rien.		
63	JP	Bon		
64	**Patrick**	je [vais faire au plus		
65	JP	[tiens moi au courant en fin de matinée (2) qu'ils sachent quoi		
66	**Patrick**	C'est dire ? 11h30 ?		
67	JP	Ouais, c'est pas mal. Comme ça au moins s'ils ont rien, que je les prévienne.		
68	**Patrick**	Oui oui. Ils ferment à 13h eux.		
69	JP	Qui ça ? CASITAS ?		
70	**Patrick**	Ouais. Bon, je te préviens tout à l'heure		
71	JP	Ok		
72	JP m'explique	Donc, lui c'est pareil, il avait un chargement à faire en fin de matinée mais comme apparemment ça ne se passe pas super bien, puisqu'il est 9 heure donc rechargement après c'est plus problématique.		
73		Logiquement ça se passe bien. Avec Rozet on sait que quand on a un truc comme ça, ça va vite se résoudre.		

Index

A

agencement organisationnel .. - 45 -, - 46 -, - 54 -, - 93 -, - 161 -, - 162 -, - 196 -, - 240 -, - 241 -, - 284 -, - 305 -, - 326 -, - 328 -, - 330 -, - 335 -, - 356 -, - 373 -
AMHERDT ..... - 358 -, - 374 -
analyse thématique ..... - 145 -, - 147 -
AOKI ..... - 29 -, - 31 -, - 32 -, - 33 -
apprentissage .... - 22 -, - 32 -, - 33 -, - 38 -, - 39 -, - 87 -, - 101 -, - 180 -, - 278 -, - 328 -, - 332 -, - 334 -, - 335 -, - 336 -, - 347 -, - 373 -, - 375 -
Entreprise apprenante ..... - 362 -
approche communicationnelle ... - 1 -, - 7 -, - 17 -, - 82 -, - 85 -, - 96 -, - 122 -, - 153 -, - 353 -, - 374 -, - 375 -
ARNAUD ..... - 1 -, - 142 -
ASANUMA ..... - 33 -, - 362 -
AUSTIN ..... - 69 -

B

BAREL ..... - 264 -
BARIBEAU ..... - 128 -
BAUDRY ..... - 25 -, - 31 -, - 32 -
BERGER ..... - 51 -, - 357 -
BERNADET ..... - 163 -, - 165 -, - 421 -
BODEN .. - 59 -, - 60 -, - 61 -, - 62 -, - 63 -, - 87 -, - 88 -, - 99 -, - 151 -, - 357 -
BOJE ..... - 63 -
BOLTANSKI ..... - 37 -
BRUNER ..... - 87 -

C

CABY ..... - 39 -
CALLON ..... - 79 -, - 80 -, - 344 -
CHANDLER ..... - 26 -, - 118 -
CHANLAT ..... - 131 -
CHARREAUX ..... - 24 -
CHARREIRE ..... - 116 -
COASE ..... - 25 -, - 30 -, - 31 -
COLEMAN ..... - 35 -
collectifs de travail - 14 -, - 51 -, - 79 -, - 93 -, - 94 -, - 130 -, - 219 -, - 256 -, - 277 -, - 357 -, - 365 -, - 367 -, - 372 -, - 374 -
Communication instrumentale ..... - 57 -
communication représentationnelle ..... - 57 -
compétence communicationnelle ..... - 367 -
compétence relationnelle .. - 61 -, - 337 -, - 362 -, - 368 -, - 373 -
Compétences collectives ..... - 91 -
CONEIN ..... - 123 -
Confiance ..... - 35 -, - 45 -, - 368 -
contexte .. - 34 -, - 50 -, - 54 -, - 57 -, - 68 -, - 70 -, - 99 -, - 117 -, - 118 -, - 120 -, - 124 -, - 127 -, - 142 -, - 146 -, - 149 -, - 156 -, - 168 -, - 321 -, - 375 -
Contrat ..... - 45 -, - 76 -, - 95 -
coopération interorganisationnelle ... - 14 -, - 27 -, - 44 -, - 49 -, - 283 -, - 330 -, - 334 -, - 335 -, - 360 -, - 370 -
relations interorganisationnelles ... - 7 -, - 14 -, - 16 -, - 17 -, - 18 -, - 22 -, - 23 -, - 28 -, - 29 -, - 33 -, - 34 -, - 38 -, - 41 -, - 45 -, - 47 -, - 48 -, - 49 -, - 51 -, - 63 -, - 65 -, - 67 -, - 71 -, - 75 -, - 76 -, - 79 -, - 82 -, - 83 -, - 91 -, - 93 -, - 95 -, - 96 -, - -, - 111 -, - 112 -, - 113 -, - 117 -, - 120 -, - 122 -, - 125 -, - 126 -, - 139 -, - 161 -, - 200 -, - 241 -, - 265 -, - 284 -, - 313 -, - 319 -, - 326 -, - 327 -, - 346 -, - 353 -, - 354 -, - 360 -, - 373 -
COOREN . - 1 -, - 17 -, - 18 -, - 55 -, - 56 -, - 64 -, - 67 -, - 68 -, - 69 -, - 70 -, - 71 -, - 73 -, - 75 -, - 76 -, - 77 -, - 79 -, - 81 -, - 83 -, - 92 -, - 96 -, - 149 -, - 151 -, - 224 -, - 247 -, - 257 -, - 258 -, - 335 -, - 336 -, - 337 -, - 343 -, - 344 -, - 345 -, - 354 -, - 357 -, - 359 -
CORIAT ..... - 24 -, - 25 -
CURCHOD ..... - 40 -

D

DAVID ..... - 1 -, - 5 -, - 118 -
densification ..... - 15 -, - 328 -, - 349 -
DESCHENAUX ..... - 147 -
DETCHESSAHAR - 1 -, - 5 -, - 37 -, - 89 -, - 90 -, - 217 -, - 362 -
DOUGLAS ..... - 36 -
DUBAR ..... - 334 -, - 362 -, - 371 -

E

Electronisation..... - 368 -
étude de cas .- 7 -, - 100 -, - 109 -, - 113 -, - 115 -, - 117 -, - 118 -, - 119 -, - 120 -, - 123 -, - 124 -, - 125 -, - 355 -
EVERAERE.....- 28 -, - 33 -

F

fabricants de meubles- 10 -, - 160 -, - 161 -, - 162 -, - 195 -, - 199 -, - 207 -, - 295 -
FAVRET-SAADA ..... - 128 -
FOUCAULT .....- 99 -, - 149 -

G

GADREY .....- 162 -, - 240 -
GARENC .....- 169 -, - 184 -
GARVIN ..... - 373 -
GATES.....- 39 -, - 40 -
Gautier...- 113 -, - 137 -, - 142 -, - 173 -, - 179 -, - 180 -, - 181 -, - 182 -, - 183 -, - 184 -, - 187 -, - 197 -, - 199 -, - 208 -, - 209 -, - 213 -, - 214 -, - 274 -, - 315 -, - 316 -, - 318 -, - 327 -, - 331 -, - 337 -
GIDDENS .....- 59 -, - 62 -
GIORDANO ..... - 1 -, - 5 -, - 58 -, - 97 -, - 281 -
GIRIN.- 14 -, - 47 -, - 110 -, - 115 -, - 123 -, - 125 -, - 132 -, - 320 -, - 356 -, - 373 -
GIROUX .....- 49 -, - 58 -, - 121 -, - 281 -
GOFFMAN ..... - 59 -, - 60 -, - 261 -
GOMBAULT ..... - 131 -
GOMEZ ..... - 27 -
GRANOVETTER .....- 26 -, - 34 -
GREIMAS..... - 71 -, - 73 -, - 75 -, - 80 -, - 99 -
GROLEAU..... - 73 -
GROSJEAN ..... - 276 -
Groupe Girard ... - 136 -, - 141 -, - 156 -, - 160 -, - 183 -, - 186 -, - 192 -, - 195 -, - 197 -, - 198 -, - 199 -, - 201 -, - 202 -, - 203 -, - 204 -, - 207 -, - 209 -, - 210 -, - 215 -, - 217 -, - 218 -, - 221 -, - 268 -, - 269 -, - 274 -, - 280 -, - 283 -, - 295 -, - 297 -, - 312 -, - 355 -, - 371 -

H

HABERMAS .....- 86 -
HARBON ..... - 178 -, - 191 -, - 192 -, - 422 -
HARDY ..... - 75 -, - 346 -
HUTCHINS ..... - 55 -, - 79 -, - 82 -, - 120 -

I

Interdépendance .....- 8 -, - 285 -, - 368 -
interdépendance cognitive.....- 85 -, - 237 -, - 359 -
interlocuteur unique - 313 -, - 326 -, - 327 -, - 328 -, - 329 -, - 330 -, - 360 -, - 367 -
Interlocuteur unique .....- 325 -
Internet.- 39 -, - 40 -, - 41 -, - 209 -, - 254 -, - 269 -, - 289 -, - 312 -, - 313 -, - 319 -
IPEA ..... - 192 -, - 422 -

J

JAEGER .....- 39 -
JENSEN.....- 24 -
JOURNÉ.. - 124 -, - 125 -, - 132 -, - 133 -, - 235 -, - 354 -

K

KARPIK ..... - 28 -, - 34 -, - 35 -, - 36 -
KOENIG..... - 1 -, - 5 -, - 50 -, - 51 -, - 116 -, - 375 -
KROHMER ..... - 88 -, - 92 -, - 358 -, - 367 -

L

LACOSTE .....- 276 -
LAHIRE.....- 35 -
LATOUR ..... - 46 -, - 79 -, - 80 -, - 81 -, - 258 -, - 344 -
LIVIAN..... - 270 -, - 273 -
logique compétence .....- 218 -, - 330 -, - 372 -
LORINO ..... - 116 -, - 347 -
LUCKMAN ..... - 51 -, - 357 -

M

machine de gestion ..... - 320 -, - 365 -
MOISDON ..... - 83 -, - 93 -, - 275 -
MONTMOLLIN ..... - 85 -
MONTMORILLON ..... - 21 -, - 25 -
MUCCHIELLI ..... - 369 -

N

narration - 68 -, - 71 -, - 72 -, - 74 -, - 79 -, - 121 -, - 128 -, - 247 -, - 354 -, - 359 -
schéma narratif. - 73 -, - 79 -, - 246 -, - 247 -, - 248 -, - 257 -, - 258 -, - 286 -, - 287 -, - 288 -, - 289 -, - 294 -, - 307 -, - 312 -, - 343 -, - 345 -
Nvivo..... - 136 -, - 140 -, - 141 -, - 145 -, - 147 -, - 151 -

O

Observation ..... - 142 -, - 143 -
ORLÉAN ..... - 34 -, - 36 -, - 37 -

P

pragmatique ..... - 68 -, - 69 -, - 123 -

Q

quasi-rente - 22 -, - 29 -, - 31 -, - 33 -, - 48 -, - 68 -, - 362 -, - 368 -

R

réflexif..... - 53 -, - 242 -, - 317 -, - 341 -, - 347 -, - 362 -
REIX ..... - 39 -
relation d'emploi ..... - 91 -, - 372 -
relation de service..... - 13 -, - 161 -, - 162 -
responsable intermédiaire..... - 277 -
ressources humaines - 45 -, - 46 -, - 82 -, - 84 -, - 91 -, - 95 -, - 141 -, - 235 -, - 268 -, - 281 -, - 302 -, - 330 -, - 348 -, - 370 -, - 371 -, - 372 -, - 373 -
ressources matérielles..... - 46 -, - 326 -
matérielles - 45 -, - 82 -, - 93 -, - 127 -, - 134 -, - 235 -, - 328 -, - 348 -, - 356 -
ressources symboliques..... - 46 -
REYNAUD..... - 88 -, - 367 -
RICHARDSON ..... - 21 -, - 29 -, - 30 -, - 31 -
RING ..... - 27 -

S

SACKS ..... - 59 -, - 148 -, - 149 -
SALAIS ..... - 37 -
savoirs d'organisation .... - 334 -, - 338 -, - 357 -, - 361 -, - 365 -, - 371 -, - 372 -, - 374 -
SCHEGLOFF..... - 148 -, - 149 -
secteur de l'ameublement. - 99 -, - 104 -, - 118 -, - 126 -, - 136 -, - 140 -, - 153 -, - 168 -, - 169 -, - 211 -, - 212 -, - 227 -, - 261 -, - 313 -, - 329 -, - 330 -, - 341 -, - 348 -, - 353 -, - 355 -, - 359 -
SFEZ..... - 57 -
SHANNON..... - 46 -, - 57 -
SIIO - 8 -, - 18 -, - 23 -, - 39 -, - 43 -, - 45 -, - 76 -, - 112 -, - 239 -, - 240 -, - 305 -, - 312 -, - 313 -, - 316 -, - 320 -, - 321 -, - 322 -, - 326 -, - 328 -, - 330 -, - 335 -, - 338 -, - 348 -, - 360 -, - 365 -
situations de gestion. - 16 -, - 96 -, - 100 -, - 101 -, - 104 -, - 107 -, - 115 -, - 123 -, - 124 -, - 126 -, - 127 -, - 130 -, - 148 -, - 153 -, - 217 -, - 220 -, - 230 -, - 235 -, - 241 -, - 341 -, - 348 -, - 353 -, - 355 -, - 366 -, - 370 -
STAKE ..... - 117 -
styles langagiers..... - 74 -, - 242 -, - 262 -, - 341 -, - 345 -

T

TAYLOR - 17 -, - 18 -, - 28 -, - 58 -, - 60 -, - 64 -, - 66 -, - 79 -, - 80 -, - 83 -, - 92 -, - 149 -, - 153 -
tension méthodologique ..... - 7 -, - 100 -, - 103 -, - 104 -, - 107 -, - 130 -, - 145 -, - 153 -, - 355 -
TERSSAC..... - 85 -, - 88 -
Textes..... - 66 -, - 142 -
TILLY..... - 210 -
TRAN ..... - 42 -
transporteurs de meubles.. - 12 -, - 118 -, - 161 -, - 164 -, - 168 -, - 173 -, - 177 -, - 178 -, - 180 -, - 186 -, - 198 -,

- 201 -, - 204 -, - 206 -, - 209 -, - 212 -, - 213 -, - 216 -, - 220 -, - 296 -, - 330 -, - 422 -

V

VAN DE VEN..... - 27 -

W

WEAVER.....- 46 -, - 57 -
WEBER..... - 26 -
WEICK. - 50 -, - 51 -, - 53 -, - 55 -, - 62 -, - 125 -, - 354 -, - 366 -
WHITTINGTON.....- 127 -, - 367 -
WILLIAMSON.- 25 -, - 26 -, - 28 -, - 30 -, - 33 -, - 34 -, - 35 -, - 36 -, - 47 -
WINKIN .....- 57 -
WITTORSKI .....- 87 -
WOODILLA.....- 62 -

Y

YIN .....- 118 -, - 119 -, - 120 -, - 124 -, - 131 -

Z

ZARIFIAN..- 49 -, - 86 -, - 89 -, - 161 -, - 167 -, - 259 -, - 374 -

Table des matières

Remerciements _____ - 5 -
Sommaire _____ - 7 -

Préambule _____ ***- 9 -***

Chapitre 1 : Introduction Générale - Pour une approche communicationnelle des relations interorganisationnelles. _____ ***- 17 -***

Présentation du chapitre _____ - 18 -
Sommaire du chapitre _____ - 19 -
Introduction _____ - 21 -

1. Cartographie des approches des relations interfirmes _____ - 23 -
1.1. L'analyse contractuelle des relations interorganisationnelles _____ - 23 -
1.1.1. La place prépondérante du contrat dans la théorie de l'agence _____ - 24 -
1.1.2. La théorie des coûts de transaction : le contrat source de la coopération _____ - 25 -
1.1.3. Limites de l'approche économique _____ - 27 -
Proposition 1 : _____ - 29 -
1.2. La coopération comme mode de coordination des relations interfirmes _____ - 29 -
1.2.1. Richardson ou les débuts de l'étude de la coopération comme forme à part entière de coordination _____ - 30 -
Proposition 2 : _____ - 31 -
1.2.2. La coopération, source de création de valeur _____ - 31 -
Proposition 3: _____ - 33 -
1.3. Les relations interorganisationnelles : une affaire de confiance ? _____ - 34 -
1.3.1. WILLIAMSON et la confiance calculée _____ - 34 -
1.3.2. Confiance : réalité ou illusion ? _____ - 35 -
Proposition 4 : _____ - 39 -
1.4. L'électronisation des relations interfirmes _____ - 39 -
1.4.1. L'illusion technologique _____ - 39 -
1.4.2. Réponse du monde académique _____ - 41 -
Proposition 5 : _____ - 44 -
1.5. Bilan de la littérature et projet de recherche _____ - 44 -
Première formulation de la question de recherche : _____ - 45 -

2. Le cadrage théorique de la recherche _____ - 49 -
2.1. Les approches communicationnelles des organisations _____ - 50 -
2.1.1. Vers une approche interactionniste de la construction d'une intelligence collective _____ - 50 -
2.1.2. Coordination et Communication _____ - 57 -
2.1.2.1. Communication instrumentale et communication représentationnelle _____ - 57 -

2.1.2.2. La communication, la dimension oubliée _____ - 59 -
Limites de l'approche proposée par BODEN _____ - 62 -
Proposition 6 : _____ - 64 -
2.1.3. Une théorie de la communication pour comprendre la chair de l'interaction _____ - 65 -
2.1.3.1. Des fondements issus de la pragmatique et de l'approche sémio- narrative _____ - 68 -
Quand dire, c'est faire _____ - 69 -
Les schémas narratifs de GREIMAS _____ - 71 -
Communication et styles langagiers _____ - 74 -
2.1.3.2. Conversation et texte à la lueur des travaux de COOREN _____ - 75 -
2.1.3.3. Les objets physiques dans les dynamiques discursives _____ - 79 -
2.1.3.4. Apports de l'approche communicationnelle pour l'étude des relations interorganisationnelles _____ - 82 -
2.2. De la Communication à la Compétence Collective : une théorie du produit des processus communicationnels _____ - 84 -
Compétences collectives et communication _____ - 91 -
2.3. Reformulation de la question de recherche _____ - 95 -

3. Démarche et organisation de la thèse _____ - 97 -
3.1. Le choix du constructivisme _____ - 97 -
3.2. Les choix méthodologiques _____ - 99 -
3.3. Thèse défendue et déroulement de la thèse _____ - 101 -

Chapitre 2 : De la tension théorique à la tension méthodologique _____ - 103 -
Présentation du chapitre _____ - 104 -
Sommaire du chapitre 2 _____ - 105 -

1. Une interaction longue avec le terrain _____ - 109 -
1.1. L'équation personnelle du chercheur _____ - 109 -
1.2. Parcours de recherche _____ - 110 -
1.3. Evolution de la problématique et design de la recherche _____ - 111 -

2. Le choix de l'étude de cas pour décrire, expliquer et proposer _____ - 115 -
2.1. Une exploration hybride reposant sur un raisonnement abductif _____ - 116 -
2.2. Statut et design de l'étude de cas _____ - 117 -
2.3. Recherche sur les processus plutôt que sur le contenu _____ - 120 -
2.4. L'étude de cas à travers l'étude de situations de gestion comme unités d'analyses _____ - 123 -

3. La production des données sur le terrain _____ - 127 -
3.1. Construction de la place du chercheur sur le terrain _____ - 128 -
3.2. Les techniques de recueil de données mobilisées selon la tension méthodologique _____ - 130 -
3.2.1. L'observation *in situ* _____ - 131 -
3.2.1.1. Où observer ? _____ - 132 -

3.2.1.2. Comment observer ? _____ - 132 -
3.2.2. Des entretiens pour reconstruire les contextes _____ - 136 -
Quel type d'entretien ? _____ - 138 -
Faire du repérage afin de choisir les individus _____ - 139 -
3.2.3. Le recueil de documents _____ - 141 -
3.2.4. Bilan de la production des données _____ - 141 -

4. Analyses _____ - 145 -
4.1. Analyses des entretiens et des notes d'observations _____ - 145 -
4.1.1. Le codage : l'analyse thématique comme type d'analyse de contenu _____ - 145 -
4.1.2. Utilisation du logiciel Nvivo 2 _____ - 147 -
4.2. L'Analyse de conversations : entre ethnométhodologie et théorie critique _____ - 148 -
Conclusion du chapitre 2 _____ - 153 -

Chapitre 3 : Dynamique de transformation des acteurs de l'ameublement. _____ - 155 -
Présentation du chapitre _____ - 156 -
Sommaire du chapitre 3 _____ - 157 -

1. Le secteur du transport routier de marchandises _____ - 161 -
1.1. Le métier de transporteur routier de marchandises _____ - 161 -
1.2. Des transformations engendrées par la transformation du système économique _____ - 163 -
Développement de nouveaux services _____ - 167 -

2. Naissance et développement d'une industrie du meuble _____ - 169 -
2.1. Évolution générale de l'industrie du meuble _____ - 169 -
2.1.1. Concentration de la fabrication _____ - 169 -
Impact de la modification de la structure de la consommation sur la concentration de la production _____ - 172 -
2.1.2. Développement du commerce extérieur _____ - 173 -
2.1.3. Localisation de la production _____ - 176 -
2.1.4. Une distribution puissante _____ - 178 -
2.1.5. Les clients des transporteurs _____ - 178 -
2.2. L'exemple des Meubles Gautier _____ - 179 -
2.2.1. Histoire d'un menuisier devenu industriel _____ - 179 -
2.2.2. L'Externalisation de la fonction transport _____ - 180 -
2.2.3. Élargissement de la gamme de produits _____ - 184 -

3. Le Transport routier de meubles _____ - 189 -
3.1. De la spécificité du meuble : poids du relationnel dans un secteur « archaïque » _____ - 193 -
3.2. Des Transports Girard au Groupe Girard : symbole de la concentration des entreprises du transport de meubles _____ - 197 -
3.2.1. Des Transports au Groupe Girard _____ - 198 -

3.3. Hommes et métiers du meuble : ça change ! - 205 -
3.3.1. Un métier en mutation : la concurrence par le service. - 206 -
3.3.1.1. Internationalisation - 207 -
3.3.1.2. Développement de l'activité logistique initié par la distribution - 207 -
3.3.2. Changements des hommes - 209 -
3.3.2.1. L'encadrement - 209 -
3.3.2.2. Renversement de la population centrale au niveau opérationnel - 216 -
Conclusions du chapitre 3 - 220 -

Chapitre 4 : Construire des collectifs compétents. Proposition d'une typologie des facteurs favorisant le développement d'une compétence collective. - 223 -

Présentation du chapitre - 224 -
Sommaire du chapitre 4 - 225 -

1. Introduction à l'activité en salle d'exploitation d'une entreprise de transport de meubles- 227 -

1.1. Le métier d'exploitant ou le management de l'imprévu - 227 -
1.2. L'exploitant au centre d'un carrefour communicationnel : une matinée avec un exploitant - 230 -
Principales abréviations utilisées : - 231 -
L'exploitant au milieu d'un carrefour communicationnel - 235 -

2. Niveaux individu/objets et équipe d'exploitation : une situation de gestion relative à l'organisation des rechargements - 243 -

2.1. L'organisation des rechargements en train de se faire - 246 -
2.2. De l'importance des spécificités individuelles pour être compétent collectivement - 259 -
2.2.1. Connaissances techniques - 259 -
2.2.2. Compétences relationnelles - 261 -
2.3. Constitution et organisation des équipes d'exploitation - 263 -
2.3.1. La constitution des équipes d'exploitation - 263 -
2.3.2. Profils des futures équipes exploitation - 268 -
2.4. Aménagement des horaires de travail - 270 -
2.5. Architecture de la salle de travail et rôle de la carte de France - 273 -
La carte de France : un support de la dynamique conversationnelle - 275 -
2.6. L'importance du responsable intermédiaire dans la prise d'autonomie et l'implication des exploitants - 277 -
Absence de responsables intermédiaires chez les Transports Christin - 279 -

3. Interdépendance des membres des différents collectifs intra-organisationnels - 285 -

3.1. Retour sur la nécessité d'un bon fonctionnement du quai. - 294 -
3.1.1. L'exemple des Transports Thoinard avec la CAMIF et les brigadiers - 295 -

3.1.2. Le rôle du Directeur d'Exploitation des Transports Thoinard dans la reconstruction des Transports Christin _____ - 297 -

3.2. Relations inter sites : HARMONY, un moyen de structuration des modes de fonctionnement au sein du groupe ?_____ - 299 -

Difficultés dans les relations au sein du groupe_____ - 299 -

4. Collectifs Interorganisationnels : SIIO et communication orale _____ - 305 -

4.1. Couple fabricant/transporteur, ou quand le distributeur est à la marge _____ - 305 -

4.2. L'électronisation des relations interorganisationnelles : entre éloignement et rapprochement du client. - 313 -

4.2.1. Echo.log, quelles implications opérationnelles ? _____ - 315 -

Intensification des interactions _____ - 316 -

Conséquences sur les processus internes _____ - 322 -

L'Interlocuteur unique _____ - 325 -

Le développement de rencontres au niveau opérationnel : un facteur d'amélioration des relations interfirmes _____ - 331 -

4.2.2. L'apprentissage de la coopération interorganisationnelle dans sa relation au temps et à l'espace.- 335 -

5. Réflexivité et style langagier dans la conversation interorganisationnelle _____ - 341 -

5.1. Relation d'autorité, styles langagiers et confiance _____ - 345 -

5.2. L'importance du retour réflexif_____ - 347 -

Conclusion du chapitre 4 : études de situations de gestion_____ - 348 -

Chapitre 5 : Réflexions sur les ressources de la compétence collective et pistes de recherches. _____ - 351 -

Sommaire du chapitre 5 _____ - 352 -

1. Synthèse de la démarche _____ - 353 -

2. Contribution de la recherche : l'ouverture du stock de connaissances_____ - 357 -

3. Validité de la thèse et prolongements _____ - 369 -

3.1. Validité de la thèse _____ - 369 -

3.2. Ouverture sur la gestion des ressources humaines _____ - 371 -

3.3. L'évaluation du mandat de l'agencement organisationnel _____ - 373 -

3.4. L'approche communicationnelle des organisations : élément fédérateur et transversal des approches théoriques permettant de penser les compétences collectives ? _____ - 374 -

Bibliographie _____ - 377 -

Annexes ***- 395 -***

Annexes 1 : fin de la situation sur les rechargements - 397 -

Annexe 2 : lignes 50 à 79 de la situation d'interdépendance des services - 402 -

Annexe 3 : conversation avec Natuzzi – interlocuteur unique - 404 -

Annexe 4 : Rozet, un client important - 405 -

Index ***- 407 -***

Table des matières ***- 413 -***

Conversations :

CONVERSATION 1: DISCUSSION ENTRE UN EXPLOITANT ET UN OPERATEUR CLIENT - 76 -

CONVERSATION 2 : L'ORGANISATION DES RECHARGEMENTS (1/3) - 248 -

CONVERSATION 3 : L'ORGANISATION DES RECHARGEMENTS (2/3) - 249 -

CONVERSATION 4: L'ORGANISATION DES RECHARGEMENTS (3/3) - 252 -

CONVERSATION 5: DE L'INTERDEPENDANCE DES ACTEURS DANS L'INTER SERVICES(1/5) - 285 -

CONVERSATION 6 : DE L'INTERDEPENDANCE DES ACTEURS DANS L'INTER SERVICES (2/5) - 290 -

CONVERSATION 7 : DE L'INTERDEPENDANCE DES ACTEURS DANS L'INTER SERVICES (3/5) - 291 -

CONVERSATION 8 : DE L'INTERDEPENDANCE DES ACTEURS DANS L'INTER SERVICES (4/5) - 293 -

CONVERSATION 9 : DE L'INTERDEPENDANCE DES ACTEURS (5/5) - 294 -

CONVERSATION 10: LE DUO CHARGEUR/TRANSPORTEUR DANS LE TRIANGLE DES SERVICES (1/6) - 307 -

CONVERSATION 11 : LE DUO CHARGEUR/TRANSPORTEUR DANS LE TRIANGLE DES SERVICES (2/6) - 310 -

CONVERSATION 12 : DUO CHARGEUR/TRANSPORTEUR DANS LE TRIANGLE DES SERVICES (3/6) - 310 -

CONVERSATION 13 : LE DUO CHARGEUR/TRANSPORTEUR DANS LE TRIANGLE DES SERVICES (4/6) - 311 -

CONVERSATION 14 : LE DUO CHARGEUR/TRANSPORTEUR DANS LE TRIANGLE DES SERVICES (5/6) - 311 -

CONVERSATION 15 : LE DUO CHARGEUR/TRANSPORTEUR DANS LE TRIANGLE DES SERVICES (5/6) - 312 -

CONVERSATION 16 : DISCUSSION ENTRE UN EXPLOITANT ET UN OPERATEUR CLIENT - 341 -

CONVERSATION 17 : UN CLIENT RECENT IMPORTANT, ILLUSTRATION DU ROLE DE L'INTERLOCUTEUR UNIQUE - 404 -

CONVERSATION 18 : ROZET, UN CLIENT IMPORTANT - 405 -

Fiches techniques :

FICHE TECHNIQUE 1 : L'OBSERVATION IN SITU - 136 -

FICHE TECHNIQUE 2 : GRILLE D'ENTRETIENS POUR LE NIVEAU OPERATIONNEL - 140 -

FICHE TECHNIQUE 3 : GRILLE D'ENTRETIENS POUR LE NIVEAU DIRECTION - 140 -

FICHE TECHNIQUE 4 : LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS - 140 -

FICHE TECHNIQUE 5 : LA COLLECTE DES DOCUMENTS INTERNES - 141 -

Figures :

FIGURE 1 : LA RELATION CONVERSATIONS/STRUCTURE CHEZ BODEN ..... - 61 -
FIGURE 2 : LA RELATION CONVERSATIONS/TEXTES ET DOMAINE DE L'INTERTEXTUALITE DANS LA THEORIE DE TAYLOR [D'APRES DETCHESSAHAR, M. ET JOURNÉ, B., 2007, P.81]..... - 66 -
FIGURE 3 : LES QUATRE PHASES DES SCHEMAS NARRATIFS [ADAPTE DE GROLEAU, C. ET COOREN, F., 1999, P.132]..... - 72 -
FIGURE 5 : REPRESENTATION SHEMATIQUE DES COLLECTIFS DE TRAVAIL SE REVELANT EN SITUATION DE GESTION - 94 -
FIGURE 6: LES DIFFERENTS DESIGNS D'ETUDE DE CAS [ADAPTE DE YIN, R.K., 2003, P.40] ..... - 119 -
FIGURE 7 : CHRONOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES ..... - 128 -
FIGURE 8 : LA TRIANGULATION DES DONNEES..... - 142 -
FIGURE 9 : LES DIFFERENTS NIVEAUX D'INFERENCE POUR LA FORMATION DES CATEGORIES [ALLARD-POESI, F., 2003, P.263] ..... - 146 -
FIGURE 10 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU PRINCIPE DE DESTRUCTURATION-RESTRUCTURATION D'UN CORPUS [ADAPTE DE DESCHENAUX, F. ET BOURDON, S., 2005, P.9]..... - 148 -
FIGURE 11 : UNE RELATION DE SERVICE A QUATRE ..... - 162 -
FIGURE 12 : LES FACTEURS AYANT FAVORISE LE DEVELOPPEMENT DU TRM ..... - 167 -
FIGURE 13 : LES ELEMENTS DU SECTEUR DU MEUBLE INFLUENÇANT LES TRANSPORTEURS DE MEUBLES ..... - 186 -
FIGURE 14 : TRANSFORMATIONS DES TRANSPORTEURS DE MEUBLES..... - 206 -
FIGURE 15 : ELEMENTS DU SECTEUR STRUCTURANTS LA PRATIQUE DES EXPLOITANTS. ..... - 222 -
FIGURE 16 : SCHEMA DU CHAPITRE 4 ..... - 226 -
FIGURE 17 : PLAN DE LA SALLE D'EXPLOITATION DES TRANSPORTS GIRARD..... - 236 -
FIGURE 19 : SCHEMA NARRATIF DE LA SITUATION « EQUIPE DE TRAVAIL »..... - 247 -
FIGURE 20 : SCHEMA NARRATIF DE LA SITUATION « ORGANISATION – INTERSERVICE »..... - 287 -
FIGURE 21 : LE SCHEMA NARRATIF DE LA SITUATION « INTERORGANISATIONNELLE SIIO ET COMMUNICATION ORALE »..... - 307 -
FIGURE 22 : CIRCUIT DE L'INFORMATION SUR ECHO.LOG ..... - 314 -
FIGURE 23 : ENCASTREMENT DES SCHEMAS NARRATIFS ET DES COLLECTIFS ..... - 344 -
FIGURE 24 : ARTICULATION DES SIGNES ET SUPPORTS DE LA COMPETENCE COLLECTIVE ..... - 359 -
FIGURE 25 : L'APPROCHE COMMUNICATIONNELLE AU CŒUR DES THEORIES DES COMPETENCES COLLECTIVES - 375 -

Graphiques

GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION DES PRIX DES DIFFERENTS MODES DE TRANSPORT TERRESTRE DE MARCHANDISE ENTRE 1985 ET 1994 [D'APRES L'OEST, IN BERNADET, 1999]..... - 165 -
GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION DES TONNES TRANSPORTEES POUR COMPTE D'AUTRUI ET EN COMPTE PROPRE (SOURCES DEI-SES, TRM 2003) ..... - 166 -
GRAPHIQUE 3 : REPARTITION DU NOMBRE D'ETABLISSEMENTS, DES SALARIES ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN FONCTION DE LA TAILLE DES ENTREPRISES [SOURCE SESSI, ENQUETE ANNUELLE D'ENTREPRISE, ANNEE 2000]..... - 171 -
GRAPHIQUE 4 : ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE MEUBLES DE 1971 A 1999 [SOURCES UNIFA] ..... - 172 -
GRAPHIQUE 5 : REPARTITION DE LA FACTURATION EN 2003 PAR TYPOLOGIE DE PRODUITS (SOURCES SESSI)- 172 -

GRAPHIQUE 6 : ÉVOLUTION DE LA BALANCE COMMERCIALE DEPUIS 1970 (SOURCES MINISTERE DE L'INDUSTRIE / UNIFA) ..... - 175 -
GRAPHIQUE 7 : REPARTITION REGIONALE DES ENTREPRISES DE PRODUCTION >20 SALARIES ..... - 176 -
GRAPHIQUE 8 : REPARTITION DES EFFECTIFS SALARIES DU SECTEUR DU MEUBLE DANS LES REGIONS FRANÇAISES- 177 -
GRAPHIQUE 9 : ÉVOLUTION DES TONNES PAR NST (SOURCES DAI-SES, ENQUETE TRM 2003)..... - 190 -
GRAPHIQUE 10 : POIDS DU MEUBLE DANS LA NST 9 ..... - 191 -
GRAPHIQUE 11 : ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION DE MEUBLES EN MILLIONS DE FRANCS [SOURCES DAFSA, UNIFA, IPEA, INSEE, IN HARBON, 2002, P.331]..... - 192 -
GRAPHIQUE 12 : LES SIX PRINCIPAUX TRANSPORTEURS DE MEUBLES AVANT LA PHASE DE CONCENTRATION DU SECTEUR (CHIFFRES L'OFFICIEL DU TRANSPORTEUR, N°2067 ET N°2068)..... - 201 -
GRAPHIQUE 13 : EVOLUTION DU CA DES TRANSPORTS GIRARD (CHIFFRES L'OFFICIEL DU TRANSPORTEUR, N°2162, P.27) ..... - 203 -
GRAPHIQUE 14 : LES SIX PREMIERS TRANSPORTEURS DE MEUBLES NEUFS EN 2001 (CHIFFRES L'OFFICIEL DU TRANSPORTEUR, N°2117, P.36) ..... - 204 -

Matériaux :

MATERIAU 1 : UN DIRECTEUR D'EXPLOITATION D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT DE MEUBLES..... - 13 -
MATERIAU 2 : LE PDG DU GROUPE LEADER DE TRANSPORT DE MEUBLES, SUR L'ELECTRONISATION DES RELATIONS ..... - 15 -
MATERIAU 3 : EXTRAIT DU JOURNAL DE BORD : LA REFERENCE A "PATRICE MARTIN" – CLAUDE, LE RRL .... - 129 -
MATERIAU 4 : EXTRAIT DU JOURNAL DE BORD : EXEMPLE D'EVENEMENT ILLUSTRANT L'ACCEPTATION SUR LE TERRAIN – FEVRIER 2005..... - 130 -
MATERIAU 5: EXTRAIT DU JOURNAL DE BORD : STATUT DE TEMOINS - STEPHANE, UN EXPLOITANT GIRARD. - 130 -
MATERIAU 6 : RESPONSABLE EXPEDITIONS, GAUTIER, SUR L'EXTERNALISATION DE L'ACTIVITE TRANSPORT- 181 -
MATERIAU 7 : N. PAILLAT, DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE, MEUBLES GAUTIER, A PROPOS DE L'EXTERNALISATION..... - 181 -
MATERIAU 8 : DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE, MEUBLES GAUTIER, SUR LE ROLE DU SERVICE DISTRIBUTION DEPUIS L'EXTERNALISATION..... - 182 -
MATERIAU 9 : DIRECTEUR DES EXPEDITIONS, SUR LES DEUX TYPES DE TRANSPORTEURS ..... - 182 -
MATERIAU 10 : CHRISTOPHE, RESPONSABLE DES STOCKS DEPUIS 30 ANS, LAPSUS SUR LA LOCATION ..... - 182 -
MATERIAU 11 : DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION DES VENTES ET DE LA DISTRIBUTION, SUR LES PROBLEMES ET SOLUTIONS COMMUNS ..... - 183 -
MATERIAU 12 : CHRISTOPHE, RESPONSABLE DES STOCKS, A PROPOS DE L'ELARGISSEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS ..... - 185 -
MATERIAU 13 : UN DIRECTEUR GENERAL D'UN TRANSPORTEUR DE MEUBLES ..... - 185 -
MATERIAU 14 : D.ROIRAND, DIRECTEUR GENERAL DES TRANSPORTS GIRARD JUSQU'EN 2002 ..... - 186 -
MATERIAU 15 : DOMINIQUE, LE RESPONSABLE DE L'EXPORT - TG, A PROPOS DES SPECIFICITES DU SECTEUR DU MEUBLE, MAI 2004 ..... - 193 -

MATERIAU 16 : JEAN-MICHEL, ANCIEN DIRECTEUR D'EXPLOITATION DES TG, A PROPOS DE LA SPECIFICITE DU TRANSPORT DE MEUBLES ..... - 193 -
MATERIAU 17 : LE DRH DU GROUPE GIRARD, SUR LA SPECIFICITE DU MEUBLE ..... - 194 -
MATERIAU 18 : DIRECTEUR DU SERVICE ADMINISTRATION DES VENTES ET DE LA DISTRIBUTION, A PROPOS DE SES RELATIONS AVEC SES TRANSPORTEURS ..... - 194 -
MATERIAU 19 : DIRECTEUR DU SERVICE ADMINISTRATION DES VENTES ET DE LA DISTRIBUTION, SUR SA POLITIQUE TARIFAIRE ..... - 195 -
MATERIAU 20 : PDG GROUPE GIRARD, SUR L'IMPORTANCE DE L'HISTORIQUE DANS LES RELATIONS ..... - 195 -
MATERIAU 21 : DIRECTEUR D'EXPLOITATION DES TG, SUR L'INTERDEPENDANCE DES ENTREPRISES DU SECTEUR DU MEUBLE ..... - 196 -
MATERIAU 22 : DIRECTEUR DES EXPEDITIONS, FABRICANT DE MEUBLES, SUR LA PARTICULARITE DU MEUBLE- 197 -
MATERIAU 23 : UN DIRECTEUR GENERAL D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT, SUR LES PARTICULARITES DU MEUBLE ..... - 197 -
MATERIAU 24 : UN DIRECTEUR D'EXPLOITATION D'UN TRANSPORTEUR DE MEUBLES, SUR L'ORIGINE REGIONALE DES TRANSPORTEURS DE MEUBLES. ..... - 198 -
MATERIAU 25 : PATRICK GIRARD, PDG DU GROUPE GIRARD, A PROPOS DE LA CONCENTRATION DU SECTEUR [L'OFFICIEL DES TRANSPORTEURS, 2001] ..... - 198 -
MATERIAU 26 : MICHEL GIRARD, FONDATEUR DES TG, SUR LES DEBUTS DE SON ENTREPRISE DE TRANSPORT DE MEUBLES ..... - 199 -
MATERIAU 27 : PDG DU GROUPE GIRARD, SUR LE COMMENCEMENT DE L'INDUSTRIE ET DU TRANSPORT DE MEUBLES ..... - 199 -
MATERIAU 28 : DIRECTEUR GENERAL DES TRANSPORTS CHRISTIN EN 2006, SUR LA COPRODUCTION OPERATIONNELLE ..... - 200 -
MATERIAU 29 : LE DIRECTEUR GENERAL DU GROUPE GIRARD ET ANCIEN DIRECTEUR GENERAL DES TRANSPORTS THOINARD LORS DE SON RACHAT PAR GIRARD EN 2001 ..... - 201 -
MATERIAU 30 : LE DIRECTEUR D'EXPLOITATION DES TRANSPORTS CHRISTIN DEPUIS 1977, SUR LES RAISONS DE LA VENTE DES TC AUX TG ..... - 202 -
MATERIAU 31 : PDG DU GROUPE GIRARD, SUR LE RACHAT DES TRANSPORTS CHRISTIN ..... - 202 -
MATERIAU 32 : UN DIRECTEUR GENERAL D'UN TRANSPORTEUR DE MEUBLES, SUR L'EVOLUTION DU SECTEUR - 205 -
MATERIAU 33 : MICHEL TAPON, DG DU GROUPE GIRARD, A PROPOS DE L'INTERNATIONALISATION DE LA PRODUCTION [REPRIS DE L'OFFICIEL DES TRANSPORTEURS, N°2300, 2005] ..... - 207 -
MATERIAU 34 : DIRECTEUR TRANSPORT, FABRICANT, A PROPOS DES CHANGEMENTS DANS LE SECTEUR DU MEUBLE. ..... - 208 -
MATERIAU 35 : LE DIRECTEUR GENERAL DES TC, SUR LE VIRAGE LOGISTIQUE ..... - 208 -
MATERIAU 36 : DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE, MEUBLES GAUTIER, A PROPOS DE LA POLITIQUE DE STOCKS ..... - 208 -
MATERIAU 37 : P. GIRARD, PDG DU GROUPE GIRARD, SUR LA SPECIFICITE ET LES CHANGEMENTS DANS LE MEUBLE ..... - 210 -
MATERIAU 38 : P.GIRARD, PDG GROUPE GIRARD, "CABLE COMME LE MEUBLE" ..... - 210 -

MATERIAU 39 : P.GIRARD, "ON CREE UNE RELATION PARCE QU'ON EST BIEN AVEC LE MEC" ..... - 211 -
MATERIAU 40 : LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE MODERNA, SUR SA VISION DE LA RELATION CHARGEUR/TRANSPORTEUR ..... - 212 -
MATERIAU 41 : RESPONSABLE TRANSPORT CAMIF, SUR LE ROLE DU CONTRAT DANS LA RELATION ..... - 213 -
MATERIAU 42 : RESPONSABLE TRANSPORT CAMIF, SUR LES MOYENS MIS EN OEUVRE DANS LE CADRE DE LA RELATION AVEC LES TRANSPORTEURS DE MEUBLES ..... - 213 -
MATERIAU 43 : DIRECTEUR DE LA SUPPLY CHAIN, MEUBLES GAUTIER, A PROPOS DU RECOURS A L'APPEL D'OFFRE ..... - 213 -
MATERIAU 44 : DIRECTEUR DE LA SUPPLY CHAIN, MEUBLES GAUTIER, A PROPOS DES CHANGEMENTS DANS LE SECTEUR ..... - 214 -
MATERIAU 45 : P.GIRARD, PDG DU GROUPE GIRARD, SUR LES CHANGEMENTS D'HOMMES ..... - 215 -
MATERIAU 46 : LE DE DES TG, ARRIVE EN 2003 DANS LE MEUBLE ..... - 215 -
MATERIAU 47 : UN DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SUR L'EVOLUTION DU SECTEUR ..... - 216 -
MATERIAU 48 : UN DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SUR LES REPERCUSSIONS ORGANISATIONNELLES DU CONTRAT DE PROGRES ..... - 216 -
MATERIAU 49 : LE DRH DU GROUPE GIRARD, SUR LE PASSAGE A LA LOGIQUE COMPETENCE ..... - 218 -
MATERIAU 50 : RESPONSABLE DISTRIBUTION D'UN GRAND FABRICANT DE MEUBLES, SUR LA MISE EN PLACE DES RENDEZ-VOUS CHEZ LES DISTRIBUTEURS ..... - 228 -
MATERIAU 51 : LE DIRECTEUR D'EXPLOITATION DES TG, A PROPOS DE L'INCERTITUDE SUR L'ORGANISATION DES TOURNEES DE LIVRAISON ..... - 229 -
MATERIAU 52 : UN EXPLOITANT, SUR LES IMPREVUES ..... - 229 -
MATERIAU 53 : UN DIRECTEUR D'EXPEDITION, SUR LES ALEAS DU TRANSPORT ..... - 229 -
MATERIAU 54 : LE DE DES TG A PROPOS DE L'ARBITRAGE PRODUCTIVITE/QUALITE ..... - 230 -
MATERIAU 55 : UN EXPLOITANT, SUR LES DIFFICULTES LIEES AUX RECHARGEMENTS CHEZ LES TG ..... - 243 -
MATERIAU 56 : UN EXPLOITANT, SUR L'ORGANISATION DE SES RECHARGEMENTS AVEC SES CLIENTS ..... - 244 -
MATERIAU 57 : UN DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SUR LA PART COLLECTIVE DU TRAVAIL ..... - 244 -
MATERIAU 58 : UN EXPLOITANT, SUR LES CONCERTATIONS DE RECHARGEMENTS ..... - 244 -
MATERIAU 59 : UN EXPLOITANT, SUR LE FONCTIONNEMENT DES RECHARGEMENTS : REFERENTIEL OPERATIF COMMUN ..... - 245 -
MATERIAU 60 : UN EXPLOITANT, SUR LA NON-COMPETENCE D'UN MEMBRE DE L'EQUIPE EXPLOITATION ..... - 260 -
MATERIAU 61 : JOURNAL DE BORD, SUR LE COMPORTEMENT D'UN EXPLOITANT ..... - 260 -
MATERIAU 62 : UN EXPLOITANT, SUR LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES ..... - 261 -
MATERIAU 63 : UN EXPLOITANT, SUR LA RELATION COMPETENCES TECHNIQUES / COMPETENCES COMPORTEMENTALES ..... - 262 -
MATERIAU 64 : UN EXPLOITANT, SUR LA QUALITE DE FRANCHISE DANS LE BON FONCTIONNEMENT DES RELATIONS CLIENTS ..... - 262 -
MATERIAU 65 : LE DE, SUR LES QUALITES D'UN BON EXPLOITANT, ET LES CONSEQUENCES SUR LA RELATION CLIENT ..... - 262 -
MATERIAU 66 : LE DRH, SUR LES BESOINS FUTURS ..... - 263 -

MATERIAU 67 : LE DIRECTEUR D'EXPLOITATION DE L'EPOQUE, TRANSPORT GIRARD, PROPOS RECUEILLIS EN 2003, SUR L'ANCIENNE EXPLOITATION ..... - 264 -
MATERIAU 68 : LE DE DES TG, SUR LES QUALIFICATIONS REQUISES A L'EMBAUCHE ..... - 264 -
MATERIAU 69 : LE RESPONSABLE D'EXPLOITATION EN 2003, AUJOURD'HUI DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SUR LA SPECIALISATION DES PROCESSUS D'EXPLOITATION ..... - 264 -
MATERIAU 70 : UN EXPLOITANT, SUR LE NOUVEL EXPLOITANT ..... - 265 -
MATERIAU 71 : LE DE DES TT, SUR L'INTERET DES JEUNES DIPLOMES TRANSPORT ..... - 266 -
MATERIAU 72 : LE DE DES TT, SUR LA QUESTION DE LA FORMATION DE SES EXPLOITANTS ..... - 266 -
MATERIAU 73 : LE DE DES TG, SUR LA CONSITUTION DE SON EQUIPE D'EXPLOITATION NATIONAL ..... - 267 -
MATERIAU 74 : LE DE, SUR LES CONTRAINTES HORAIRES DE MEMBRES DU COLLECTIF EXPLOITATION ..... - 267 -
MATERIAU 75 : LE RE DE L'EPOQUE, DANS LES PREMIERS JOURS QUI SUIVIRENT LA CONSTITUTION DU BINOME. ..... - 267 -
MATERIAU 76 : LE DRH DU GROUPE GIRARD, SUR L'EVOLUTION DES PROFILS DE RECRUTEMENTS ..... - 268 -
MATERIAU 77 : LE DRH DU GROUPE GIRARD, SUR LES OUTILS ET LES FORMATIONS PARTICIPANTS A FEDERER LES EQUIPES D'EXPLOITATION, MARS 2006 ..... - 269 -
MATERIAU 78 : UN EXPLOITANT, SUR LES PREMIERES JOURNEES DE FORMATION AU NIVEAU GROUPE ..... - 269 -
MATERIAU 79 : UN EXPLOITANT, SUR LES DIFFICULTES LIEES A L'ABSENCE D'UN EXPLOITANT LORS DES RECHARGEMENTS ..... - 270 -
MATERIAU 80 : UN EXPLOITANT, SUR CE QUI EST PROPRE A L'INDIVIDUEL ..... - 271 -
MATERIAU 81 : UN EXPLOITANT DES TT, SUR L'ABSENCE D'UN MEMBRE DE L'EXPLOITATION ..... - 271 -
MATERIAU 82: UN EXPLOITANT, A PROPOS DE L'ABSENCE D'UN COLLEGUE ..... - 272 -
MATERIAU 83 : UN EXPLOITANT, A PROPOS DE SON ABSENCE EN MILIEU DE SEMAINE ..... - 272 -
MATERIAU 84 : UN EXPLOITANT, A PROPOS DE L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL D'UN EXPLOITANT ..... - 272 -
MATERIAU 85 : UNE EXPLOITANTE, SUR L'IMPORTANCE DE L'ARCHITECTURE DE LA SALLE D'EXPLOITATION. - 273 -
MATERIAU 86 : ENTRETIEN AVEC DEUX CORRESPONDANTES DU SERVICE EXPORT D'UN FABRICANT DE MEUBLES, SUR L'IMPORTANCE DE L'ARCHITECTURE DE LEUR SALLE DE TRAVAIL ET LA DIFFERENCE AVEC UN AUTRE SERVICE DE LA SOCIETE ..... - 274 -
MATERIAU 87 : UN EXPLOITANT DES TG, SUR LE ROLE DE LA CARTE DE FRANCE DANS LES RECHARGEMENTS - 275 -
MATERIAU 88 : UN EXPLOITANT DES TC, SUR LE ROLE DE LA CARTE DE FRANCE ..... - 276 -
MATERIAU 89 : UN EXPLOITANT, SUR LE FONCTIONNEMENT THOINARD ..... - 277 -
MATERIAU 90 : LE RESPONSABLE D'EXPLOITATION DE L'EPOQUE PASSE DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SUR SON ROLE DANS LA FORMATION DES EXPLOITANTS ..... - 278 -
MATERIAU 91 : LE DE DES TG, SUR L'IMPORTANCE DE LA DISCUSSION DANS LA REALISATION DU TRAVAIL EN SALLE D'EXPLOITATION ..... - 278 -
MATERIAU 92 : UN EXPLOITANT, SUR LE ROLE DE SON RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECTE ..... - 279 -
MATERIAU 93 : PDG DU GROUPE GIRARD, SUR LES RACHATS ..... - 280 -
MATERIAU 94 : LE DIRECTEUR GENERAL DES TC, SUR SON ARRIVEE A LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE ..... - 280 -
MATERIAU 95 : LE DG DES TC, SUR LA SITUATION QUASI ANOMIQUE DES EMPLOYES DES TC ..... - 281 -
MATERIAU 96 : LE DG DES TC, "JC ETAIT UN HOMME DE PRODUCTION" ..... - 281 -
MATERIAU 97 : LE DG DES TC, SUR LE CHOIX DE SON NUMERO 2 ..... - 282 -

MATERIAU 98 : LE DG DES TC, SES PREMIERES ACTIONS ..... - 282 -
MATERIAU 99 : LE DE DES TC, SUR L'EVOLUTION DU SERVICE EXPLOITATION ..... - 282 -
MATERIAU 100 : UN EXPLOITANT DES TC, SUR LE CHANGEMENT DE FONCTIONNEMENT AVEC LES CLIENTS... - 283 -
MATERIAU 101 : LE DE DES TC, SUR LA PLACE DE LA DISCUSSION..... - 283 -
MATERIAU 102 : LE DE DES TC, SUR L'OUVERTURE CLIENT A VENIR..... - 283 -
MATERIAU 103 : UN EXPLOITANT, JL, SUR LE ROLE DE SON CAHIER ..... - 289 -
MATERIAU 104 : UN EXPLOITANT, SUR LE ROLE DES OBJETS DANS LA GESTION DES EVENEMENTS ..... - 289 -
MATERIAU 105 : UN EXPLOITANT – JL –, SUR LES INTERDEPENDANCES LIEES AU RELEVE DE QUAI ..... - 293 -
MATERIAU 106 : PDG DU GROUPE GIRARD, SUR L'INFLUENCE DE LA CAMIF SUR LES TT ..... - 295 -
MATERIAU 107 : LE DE DES TT, SUR LES DEBUTS AVEC LA CAMIF ..... - 295 -
MATERIAU 108 : LE DE DES TT, SUR L'APPORT DE CAMIF ..... - 295 -
MATERIAU 109 : LE DE DES TT, SUR LES APPORTS DE CAMIF..... - 296 -
MATERIAU 110 : LE DE DES TT, SUR LA "SUR-QUALITE" CHEZ CAMIF ..... - 296 -
MATERIAU 111 : LE DIRECTEUR D'EXPLOITATION DES TRANSPORTS THOINARD..... - 297 -
MATERIAU 112 : LE DE DES TT, SUR LA SITUATION DES TC ..... - 297 -
MATERIAU 113 : LE DE DES TT, SUR LES SUITES DU RACHAT DES TC ..... - 297 -
MATERIAU 114 : UN DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SUR LES PREMIERES REUNIONS D'EXPLOITATION ..... - 297 -
MATERIAU 115 : LE DE DES TT, SUR SES ACTION CHEZ LES TC ..... - 298 -
MATERIAU 116 : LE DG DES TC, SUR LE CARACTERE STRUCTURANT DE L'INFORMATIQUE..... - 299 -
MATERIAU 117 : LE DRH, SUR LES RELATIONS DIFFICILES ENTRE SOCIETES DU GROUPE..... - 300 -
MATERIAU 118 : UN EXPLOITANT DES TT, SUR LES PROBLEMES DANS L'INTER SOCIETES..... - 300 -
MATERIAU 119 : LE DRH DU GROUPE, SUR L'INTERSERVICE..... - 301 -
MATERIAU 120 : LE DSI, SUR L'UTILITE DE METTRE EN PLACE UN LOGICIEL GROUPE ..... - 301 -
MATERIAU 121 : LE PDG DU GROUPE, SUR LA MISE EN PLACE D'HARMONY ..... - 302 -
MATERIAU 122 : LE DRH ..... - 302 -
MATERIAU 123 : L'ANCIEN DE DES TG EN 2003, SUR LA MISE EN PLACE DE RELATIONS DE PERSONNE A PERSONNE - 306 -
MATERIAU 124 : UN EXPLOITANT TT, SUR LA NOUVELLE PROCEDURE AVEC LES PLATEFORMES AGEDIS ..... - 309 -
MATERIAU 125 : UN EXPLOITANT, SUR CE NOUVEL INTERMEDIAIRE ..... - 310 -
MATERIAU 126 : UN EXPLOITANT, SUITE A LA CONVERSATION ..... - 312 -
MATERIAU 127 : LE RESPONSABLE ADMINISTRATION DES VENTES ET DE LA DISTRIBUTION, MEUBLES GAUTIER, A PROPOS D'ECHO.LOG..... - 315 -
MATERIAU 128 : LE RESPONSABLE INFORMATIQUE DU GROUPE SUR L'OBJECTIF D'ECHO.LOG, MAI 2004..... - 315 -
MATERIAU 129 : UN EXPLOITANT, LE RELATIONNEL EST TOUJOURS BON ..... - 316 -
MATERIAU 130 : UN EXPLOITANT, SUR LES CONSEQUENCES DE LA MISE EN PLACE DU SIIO ECHO.LOG POUR LUI .... - 316 -
MATERIAU 131 : UN EXPLOITANT, « TOUT Y EST SAUF LES SOLUTIONS AUX EVENEMENTS » ..... - 317 -
MATERIAU 132 : RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION DES VENTES ET DE LA DISTRIBUTION, MEUBLES GAUTIER, RESOLUTION EN COMMUN..... - 318 -
MATERIAU 133 : LE DE DES TG, DU « SUR MESURE », MAI 2006 ..... - 318 -

MATERIAU 134 : UNE EXPLOITANTE, A PROPOS D'ECHO.LOG ..... - 318 -
MATERIAU 135 : UNE EXPLOITANTE, SUR L'IMPORTANCE DES RELATIONS AVEC LE CLIENT ..... - 319 -
MATERIAU 136 : UNE EXPLOITANTE, SUR L'IMPORTANCE « DU RELATIONNEL » ..... - 319 -
MATERIAU 137 : OPERATRICE, SERVICE EXPORT D'UN FABRICANT DE MEUBLES, SUR L'UTILISATION D'ECHO.LOG. . - 319 -
MATERIAU 138 : ENTRETIEN AVEC LA RESPONSABLE DU SERVICE EXPORT ET LA RESPONSABLE DE LA ZONE GRANDE-BRETAGNE D'UN FABRICANT DE MEUBLE, RIEGAU, SUR L'IMPORTANCE DU RELATIONNEL A LEUR NIVEAU ..... - 320 -
MATERIAU 139 : LE DE ES TC, SUR L'ATOUT COMMERCIAL D'ECHO.LOG ..... - 322 -
MATERIAU 140 : UNE EXPLOITANTE, SUR ECHO.LOG ET L'AIDE A L'ORGANISATION INTERNE ..... - 322 -
MATERIAU 141 : UNE EXPLOITANTE, SUR L'OBJECTIF DE REDUCTION DES COUPS DE FIL ..... - 323 -
MATERIAU 142 : LE DIRECTEUR D'EXPLOITATION DES TG, RACCOURCISSEMENT DES DELAIS D'ACTION ..... - 324 -
MATERIAU 143 : LE DE DES TG, INTENSIFICATION DES PROCESSUS INTERNES ..... - 324 -
MATERIAU 144 : LE DE DES TG, SUR LA REDUCTION DU DELAI D'ACTION ..... - 325 -
MATERIAU 145 : LE DE DES TG SUR CE QUI RESTE A FAIRE ECHO.LOG ..... - 325 -
MATERIAU 146 : LE DG DES TG, SUR ECHO.LOG ..... - 326 -
MATERIAU 147 : UN EXPLOITANT, SUR LE PARADOXE DES DISCOURS SUR LE FONCTIONNEMENT DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES ..... - 327 -
MATERIAU 148 : LE DE DES TG, "IL Y A TROIS TYPES DE RELATIONS CHEZ NOUS" ..... - 327 -
MATERIAU 149 : LE DE DES TG, SUR L'INTENSIFICATION DU RAPPROCHEMENT DES RELATIONS DE COOPERATION .. - 327 -
MATERIAU 150 : EXTRAIT DE CONTRAT, SUR LES REMONTEES D'INFORMATION ET LE SIIO ..... - 328 -
MATERIAU 151 : EXTRAIT DE CONTRAT, SUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE ..... - 328 -
MATERIAU 152 : LE DG D'UN CLIENT, "PETIT A PETIT ON S'AMELIORE" ..... - 328 -
MATERIAU 153 : LE DE DES TG : LES CONSEQUENCES POUR L'INDIVIDU DE LA MISE EN PLACE DE L'INTERLOCUTEUR UNIQUE ..... - 329 -
MATERIAU 154 : DIRECTEUR DE LA CHAINE LOGISTIQUE D'UN FABRICANT DE MEUBLES, SUR LA NOTION DE TRANSVERSALITE ..... - 329 -
MATERIAU 155 : UNE EXPLOITANTE, SUR LES RENCONTRES CLIENTS ..... - 331 -
MATERIAU 156 : UNE EXPLOITANTE, SUR LE POINT DE VUE DE SES DIRIGEANTS SUR LES RENCONTRES ..... - 331 -
MATERIAU 157 : RESP. TRANSPORT D'UN IMPORTANT FABRICANT DE MEUBLES, « *TOUJOURS UN PROBLEME COMMUN* » ..... - 332 -
MATERIAU 158 : MARIE-CLAUDE ET MICHELE, SERVICE EXPORT D'UN FABRICANT DE MEUBLES, SUR LA CONNAISSANCE DES LOCAUX DU PRESTATAIRE LOGISTIQUE ..... - 332 -
MATERIAU 159 : UN EXPLOITANT, SUR LA DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE ..... - 332 -
MATERIAU 160 : UN EXPLOITANT, SUR L'INTERCONNAISSANCE ..... - 333 -
MATERIAU 161 : UN EXPLOITANTE, SUR LE LIEN DYNAMIQUE TEMPORELLE / APPRENTISSAGE ..... - 335 -
MATERIAU 162 : UN EXPLOITANT, EXEMPLE D'APPRENTISSAGE INTERORGANISATIONNEL SUR LES RECHARGEMENTS ..... - 336 -

MATERIAU 163 : CORRESPONDANT DISTRIBUTION GRAND OUEST D'UN FABRICANT DE MEUBLES, SUR LA CONSTRUCTION DU REFERENTIEL COMMUN ..... - 336 -
MATERIAU 164 : UN DIRECTEUR D'EXPLOITATION, DIFFERENCE ENTRE DEUX CLIENTS ..... - 337 -
MATERIAU 165 : RESPONSABLE EXPORT D'UN FABRICANT DE MEUBLES, UN SCHEMA OPERATIF COMMUN ..... - 337 -
MATERIAU 166 : CORRESPONDANTE EXPORT, SUR L'ENTRAIDE OPERATIONNEL ..... - 338 -
MATERIAU 167 : LA CLIENTE DES SIEGES JLL, SUR LE CADRE D'ECHANGE COMMUN AVEC JL CHEZ DROINATH . - 346 -
MATERIAU 168 : UN EXPLOITANT, SUR LE SABOTAGE ..... - 364 -

Tableaux :

TABLEAU 1 : SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES ..... - 45 -
TABLEAU 2 : DEUX VERSIONS DE LA COMMUNICATION [GIORDANO, Y., 1994, P.52] ..... - 57 -
TABLEAU 3 : LA CONVERSATION ET LE TEXTE [ADAPTE DE VIRGILI, S., 2002] ..... - 65 -
TABLEAU 4 : TABLEAU RECAPITULATIF DES FACTEURS FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE ..... - 95 -
TABLEAU 5 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE [ADAPTE DE DEMERS, C., 2003, P.186] ..... - 112 -
TABLEAU 6 : COMPARAISON DES DIFFERENTES PERSPECTIVES DE LA NARRATION/COMMUNICATION EN ORGANISATION [D'APRES GIROUX, N. ET MARROQUIN, L., 2005, P.31] ..... - 121 -
TABLEAU 7 : ILLUSTRATION DE L'ETUDE DE NOTRE OBJET PAR LES DEUX APPROCHES [D'APRES GRENIER, C. ET JOSSERAND, E., 1999, P.105] ..... - 122 -
TABLEAU 8 : SYSTEME D'OBSERVATION DYNAMIQUE (DEPLOYE POUR SAISIR LES SITUATIONS PREVUES ET IMPREVUES) [D'APRES JOURNÉ, B., 2005, P.76] ..... - 133 -
TABLEAU 9 : LISTE DES ENTRETIENS ..... - 136 -
TABLEAU 10 : BILAN DU RECUEIL DE DONNEES ..... - 142 -
TABLEAU 11 : DISPOSITIF METHODOLOGIQUE D'ACCES A LA CONVERSATION ET AUX TEXTES [ARNAUD, N., 2007, P.15] ..... - 142 -
TABLEAU 12 : LA FORME DES RETRANSCRIPTIONS DES CONVERSATIONS ..... - 151 -
TABLEAU 13 : CONCENTRATION DES ENTREPRISES DE PRODUCTION DE MEUBLES [SOURCES INSEE, ADAPTEES DE HARBON, C., 2002, P.110] ..... - 170 -
TABLEAU 14 : DETAILS DE LA NOMENCLATURE STATISTIQUE TRANSPORT (NST) ..... - 191 -
TABLEAU 15 : COMPTE-RENDU D'UNE DEMI-JOURNEE D'OBSERVATION D'UN EXPLOITANT (N°4). ..... - 231 -
TABLEAU 16 : RESUME DE LA DEMI-JOURNEE D'OBSERVATION D'UN EXPLOITANT ..... - 233 -
TABLEAU 17 : SIGNES ET SUPPORTS DE LA COMPETENCE COLLECTIVE ..... - 368 -
TABLEAU 18 : LA VALIDATION DE LA RECHERCHE [ADAPTE DE GOMBAULT, A., 2005, P.51, MUCCHIELLI, A., 1991, P.111-118] ..... - 369 -

Résumé : L'objectif de cette thèse est de proposer une analyse plus pertinente, car inscrite dans la pratique des opérateurs, du fonctionnement des relations interorganisationnelles entre fabricants et transporteurs du secteur de l'ameublement en France. Le choix d'une approche communicationnelle, traduisant notre volonté de dépasser les modèles théoriques traditionnels en promouvant une approche dynamique et processuelle, a permis de comprendre le rôle central, car organisant, de l'activité conversationnelle de ces opérateurs dans la résolution efficace d'événements ainsi que la place essentielle des outils et des médiations symboliques. Le fonctionnement des pratiques concrètent des relations interorganisationnelles a été analysé en procédant de manière particulièrement contextualisée et en centrant l'étude sur les interactions langagières des opérateurs lors de situations de gestion.

Mots clés : situation de gestion, communication, outils de gestion, agencement organisationnel, stock de connaissances, ameublement.

Abstract: The aim of this thesis was to propose a more relevant analysis of the workings of interorganisational relations between furniture manufacturers and transporters in France, by studying the practices of the employees. The choice of a communicational approach was based on a wish to go beyond traditional theoretical models and to promote a dynamic, process-orientated approach. This has made it possible to understand the central, organising role of the conversational activity of these operators in the successful resolving of issues, as well as the esssential place of symbolic tools and mediations. The workings of the concrete practices of interorganisational relations have been analysed with particular attention to contextualisation, and by focussing our study on operators' verbal interaction within situations.

Key words: inter-organisational relationships, communication, situation, management tools, organisational agency, social stock of knowledge, furniture.

Nicolas ARNAUD

Digitally signed by Nicolas ARNAUD
DN: CN = Nicolas ARNAUD, C = FR, O = Institut d'Economie et de Management de Nantes IAE, OU = Université de Nantes
Reason: I am the author of this document
Date: 2007.10.16 11:41:55 +02'00'