

Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle

Nicolas ARNAUD

Université de Nantes

Classification JEL : D830, J230, L140, M110 – *Réception* : mai 2007 ; *Acceptation* : décembre 2007

Correspondance : nicolas.arnaud@univ-nantes.fr

Résumé : Cet article propose d'étudier la réalité de la coopération interentreprises en s'intéressant à son cœur : les conversations d'opérateurs au sein de collectifs hétérogènes de travail constitués dans le cadre de partenariats entre fabricants et prestataires logistiques de meubles en France. À partir de l'analyse d'une conversation entre opérateurs, l'approche communicationnelle proposée permet de discuter la dynamique de construction d'une véritable compétence collective et de proposer des leviers d'action concrets pour son management. Cette nouvelle perspective sur la collaboration constitue une voie prometteuse de l'action en entreprise en permettant d'articuler des propositions d'animation et de *design* de ces collectifs interorganisationnels.

Mots clés : relations interorganisationnelles – communication – compétence collective – outils de gestion – agencement organisationnel.

Abstract : This article sets out to study the reality of inter-firm cooperation by examining its very core – verbal interaction between employees operating within heterogeneous working groups, as part of partnerships between furniture manufacturers and providers of logistics services in France. By analyzing a conversation between operators, the communicational approach we propose will enable us to examine the dynamics of the construction of a true collective skill and to propose concrete tools for its management. This approach provides promising managerial implications in terms of the constitution and working practices of these inter-organizational groups, composed of heterogeneous elements.

Key words : interorganizational relations – communication – collective skill – management tools – organizational agency.

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 repose, de façon croissante, sur la coopération contractuelle. Travailler ensemble sur le long terme suppose de construire un cadre d'échange commun aux individus en charge du fonctionnement quotidien de ces relations interorganisationnelles. Si la coopération interorganisationnelle se construit dans l'interaction quotidienne des acteurs, il s'agit alors, pour le management, de penser l'organisation de ce cadre d'échange composé d'individus et d'outils en lien avec l'évolution du secteur et de ses organisations.

Pour traiter des questions du contrôle et de la coordination des actions des organisations partenaires et de la stabilisation du 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, systèmes d'information interorganisationnels... Ces approches ne constituent, en aucun cas, un paradigme unifié, mais davantage une galaxie de paradigmes dont certains s'opposent fortement. Trois grandes approches théoriques des relations interfirmes peuvent être distinguées : l'approche contractuelle (Jensen et Meckling, 1976 ; Williamson, 1975, 1993b) ; l'approche par le réseau organisationnel (Aoki, 1986 ; Asanuma, 1989 ; Richardson, 1972) ; et l'approche par la confiance¹ (Dwyer *et al.*, 1987 ; Ring et Van De Ven, 1994 ; Uzzi, 1997). Un quatrième champ de recherche, plus récent, reprend ces travaux (notamment la théorie des coûts de transaction) pour s'intéresser à l'électronisation des relations interorganisationnelles comme mode principal de la coordination interfirmes (Ben Youssef *et al.*, 2004 ; Brousseau, 1992 ; Curchod, 2003 ; Tran, 2004). La démarche proposée dans cet article relativise une telle vision.

¹ Selon Williamson (1993a, notre traduction) « *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* ». Pour cet auteur, le pur calcul individuel suffit à expliquer la coopération. À l'inverse, les conventionnalistes démontrent 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 marchandes reviennent sous la forme d'appartenance à une « *communauté de croyance* » (Orléan, 1994), de « *contexte d'interprétation commun* » (Salais, 1994) ou, encore, de « *dispositifs cognitifs collectifs* » (Favereau, 1989).

Au-delà du caractère souvent macro de leurs études de terrain qui ne permet pas de comprendre ce qui se passe à l'intérieur de la boîte noire que constituent alors les relations interorganisationnelles (RIO) et de la vision souvent centralisée et hiérarchisée du partenariat (Everaere, 1993), ces différentes approches restent intéressantes dans la mesure où elles prennent chacune en compte des éléments importants pour comprendre la dynamique coopérative des partenaires : l'accord initial à la coopération, la dynamique temporelle de construction de la coopération, la dimension interpersonnelle, et les outils de l'organisation. Pour autant, il semble nécessaire de proposer une nouvelle clé d'entrée théorique dans l'étude de la coopération interfirmes permettant de comprendre le rôle de chacun des substrats techniques (les outils), humains (caractère intersubjectif/interpersonnel) et symboliques (procédure, conventions) qui la composent à un niveau directement opérationnel. L'objectif de cet article est de proposer une grille d'analyse permettant d'entrer dans cette boîte noire que constituent les relations interfirmes afin d'en analyser le fonctionnement grâce à une analyse communicationnelle des processus de coordination.

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, qu'il est temps aujourd'hui pour les chercheurs s'intéressant à ce thème, d'explicitier davantage l'ancrage théorique et la démarche d'analyse mobilisée. Il s'agit, donc, de construire et de proposer une nouvelle clé d'entrée théorique dans la réalité de la coopération interfirmes en insistant – sans dénier les vertus coordinatrices des contrats, des conventions, des prix... – sur l'importance des interactions et de leur management. Quelques éléments relatifs à la démarche sont présentés à la fin de cet article.

La thèse défendue ici est la suivante : la coopération interentreprises loin de se réaliser uniquement de manière centralisée et hiérarchisée par la seule définition *a priori* des modalités d'exécution, s'établit selon une dynamique temporelle à travers les interactions organisées des coopérants opérationnels impliqués dans des collectifs hétérogènes. Elle repose sur l'hypothèse centrale selon laquelle la parole en tant que transmetteur et générateur de connaissances, permet de construire un cadre collectif d'échange améliorant le partenariat. Étudier le fonctionnement des relations interorganisationnelles à travers les conversations d'opérateurs 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. Pour cela, il est nécessaire de se munir d'une approche théorique des relations interfirmes permettant de comprendre le cœur de leur fonctionnement : les interactions opérationnelles au sein de collectifs hétérogènes constitués dans le cadre de relations de coopérations interfirmes. Dans ce travail, nous trouverons dans les travaux de Taylor (1993) et de Cooren (2000) en communication organisationnelle ainsi que dans la littérature sur les compétences collectives (Amherdt et *al.*, 2000 ; Chédotel, 2004 ; Krohmer, 2005), une aide précieuse. Dans un second temps, nous tenterons, armés de ces outils théoriques, de rendre compte d'un exemple concret illustrant les premiers apports du cadre d'analyse proposé. La fin de cette seconde section permettra, à la suite de la discussion des résultats, de proposer un certain nombre de savoirs actionnables pour le management.

1. Pour une approche communicationnelle des relations interorganisationnelles

Lorsqu'on se fixe 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 semble pas *a priori* pouvoir faire l'économie de partir des travaux de Weick. Pour autant, si la veine interactionniste développée par cet auteur nous est apparue pertinente, la limite centrale que nous lui adressons, avec d'autres (Cooren, 2004 ; Giordano, 2006 ; Giroux, 2006), est l'absence d'une 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 et Roberts, 1993), « *d'enactment* » ou encore de « *sensemaking* » (Weick, 1995). C'est pour cela que nous faisons le choix d'une analyse communicationnelle de ces interactions. Ce choix permet de saisir empiriquement la manière dont les interactions conversationnelles révèlent et produisent une intelligence collective. Plusieurs auteurs ont également relevé l'absence des objets et de l'outillage gestionnaire dans la structuration des interactions chez Weick (Cooren, 2000 ; Lorino, 2006a) alors qu'ils constituent le fondement de l'activité humaine et de ses interactions, et peut-être encore

davantage dans les organisations. Il s'agit, dès lors, de s'intéresser à l'outillage gestionnaire comme acteur d'un collectif plus large au sein duquel il entre en interaction avec d'autres acteurs aux ontologies différentes. Afin de problématiser le fondement de *l'organizing*, il nous faut donc nous munir d'une théorie de la communication qui puisse prendre en compte le rôle des objets physiques et symboliques, de ces artefacts toujours porteurs de sens influençant toutes pratiques humaines, certes en les contraignant, mais également en les habilitant. C'est pourquoi la théorie de la communication permettant d'étudier la « *chair de l'interaction* » dans son cadre organisationnel est tout d'abord développée (1.1.). Si la littérature sur la communication propose une théorie intéressante du processus de construction d'un cadre commun d'échanges, elle reste, en revanche, discrète sur les productions directement observables d'un tel processus. C'est pourquoi est proposée une passerelle avec les travaux des théoriciens des compétences collectives qui, à l'inverse, s'ils identifient bien ces productions réperables, n'expliquent pas véritablement les processus qui les construisent (1.2.).

1.1. Une théorie du processus : la dimension organisante de la communication

Afin de comprendre le fonctionnement des relations interorganisationnelles, nous avons donc besoin 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, « *une communauté discursive* » (Taylor, 1993) opérant selon deux modalités : la *conversation* et le *texte*. La *conversation* est définie comme l'activité langagière (discussions, rapports, 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). Les textes ont diverses origines : l'architecture des espaces de travail, les écrits, les récits, les métapho-

res organisationnelles, des outils de gestion (schémas, graphiques, un SIIO) et autres dispositifs organisationnels (logique compétence, certification ISO) (Detchessahar et Journé, 2007). Tous ces éléments viennent influencer les pratiques des acteurs. La conversation est de l'ordre de l'éphémère, révélant la réalité diversifiée de l'organisation et son caractère toujours changeant, émergent. Le texte vise à stabiliser l'organisation, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification partagée, d'un discours organisationnel. Ces deux modalités sont en tension : c'est à travers la conversation que sont produits et réaffirmés les textes venant, à leur tour, contraindre la conversation. Nous présentons, ci-dessous, les principaux éléments des travaux de Cooren² (2000). Celui-ci, dans le prolongement de la perspective communicationnelle ouverte par Taylor (1993), propose une théorie de la dimension organisante ou structurante de la communication.

Ce détour en profondeur par les travaux de Cooren doit nous aider à ouvrir la boîte noire de la coordination interentreprises, à découvrir cette quasi-rente relationnelle basée sur quelque chose qui se crée spécifiquement dans la coopération et qui n'appartient qu'à elle et pas à l'une ou l'autre des entreprises, appelée selon les auteurs compétence ou intelligence collective et qui se construit dans l'interaction communicationnelle des acteurs. Cooren soutient que la coordination est un processus d'utilisation d'actes de langage visant 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

² La perspective constitutive de la communication défendue par Cooren se veut en réalité à l'opposé de la théorie de Shannon et Weaver (1949) qui se fonde sur la modélisation de l'échange d'information afin d'optimiser les canaux de transmission. Ces deux auteurs se focalisent sur l'aspect technique de la communication dans toute sa matérialité. C'est une perspective importante (et elle a été un moment clé dans la fondation du champ de la communication comme discipline), mais elle s'en tient purement à cet aspect technique. La perspective de Cooren est plus pragmatique dans son essence et tente de montrer comment l'organisation s'incarne dans les interactions de ses représentants, que ceux-ci soient de simples employés, des managers, des lettres patentes, des règlements, des sites Internet... Il s'agit de représentation, mais au sens actionnel du terme : rendre présent. Lorsque Bill Gates parle, c'est Microsoft qui parle. Lorsque le site *web* de Microsoft annonce le lancement d'un nouveau produit, c'est aussi Microsoft qui le fait. Il s'agit donc de penser l'organisation comme incarnée dans les actions de ses représentants. L'idée d'interobjectivité est également intéressante en ce sens qu'elle nous force à porter attention au rôle des objets dans ces processus de traduction / représentation / incarnation.

de leurs expériences intersubjectives, mais parce qu'ils partagent un monde objectif de nature discursive et matérielle. Cette théorie exploite et intègre les forces de la théorie des actes du langage (Austin, 1991) ainsi que celle de la théorie socionarrative (Greimas, 1983) pour expliquer comment la conversation coordonne les actions de chacun.

Le livre d'Austin (1991), « *How to do things with words* », constitue l'acte fondateur de cette théorie. Dans cet ouvrage, Austin montre que le langage n'est pas seulement descriptif mais 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. Pour quiconque est intéressé par la performance des actions des acteurs des organisations, il apparaît difficile de faire l'économie de cette dimension performative des actes langagiers. 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 qui crée une réalité sociale qui n'existait pas avant que l'acte de langage soit énoncé. En cela, tout énoncé (affirmer, ordonner, exposer, autoriser, remercier, demander, déclarer, etc.) produit un effet performatif sur les interlocuteurs dans la mesure où il contribue à faire accepter et à partager une certaine interprétation du monde. 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.

Pour Cooren, la coordination est un processus d'agencement des activités (qui incluent les actes de langage et les actes physiques) entre les individus (et les 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, 1983) fournissent ces séquences d'actions. Les narrations sont des textes thématiques, séquencées et structurées par une tension entre le sujet, en tant que personnage principal de la narration, et l'objet, et où le sujet désire l'objet (par exemple : l'objectif de la conversation pourra être de trouver une solution à un problème). 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. Ainsi, les ac-

teurs conversent en utilisant des actes de langages et des actes physiques de manière à construire et à mettre en place des structures narratives. Sans structure pour séquencer les actions et sans texte pour doter la séquence de physicalité, il ne peut y avoir de coordination.

Ces quatre phases sont maintenant développées. La réalisation de la phase dite de manipulation permettra la formation d'un objectif à atteindre et la mobilisation d'un acteur. Le terme « *manipulation* » doit ici être entendu comme le fait de stimuler quelqu'un à agir et non comme une manœuvre trompeuse d'individu mal intentionné. Cette phase fait suite à l'apparition d'une défaillance nécessitant d'entrer en relation avec quelqu'un. Cette manipulation crée un déséquilibre entre les acteurs de la conversation en engageant l'un et pas l'autre à réaliser une ou plusieurs tâches. Ce déséquilibre devra être résolu pour terminer l'histoire (phase de sanction).

Une fois autrui engagé dans le schéma, alors commence la phase dite de compétence. Dans cette phase, le sujet (l'acteur engagé) rencontre des « *tests* » (des difficultés particulières comme des individus non-coopérants, des pannes, etc.) et reçoit des « *présents* » (des comportements désintéressés de collègues, des informations nouvelles) affectant sa capacité à obtenir l'objet désiré (l'objectif de la conversation). La phase de compétence implique ainsi une série d'ajustements mutuels. Des « *présents* » informatifs pourront être échangés. Ces échanges constituent autant d'occasions de tester les compétences des individus à contribuer à la situation, leur capacité à répondre à une demande. Les narrations contiennent également des « *sous-narrations* ». Dans chacune d'elles, se révèlent des actants spécifiques venant aider (servir de support à) ou, au contraire, empêchant l'atteinte de l'objectif principal. C'est véritablement durant cette phase que se constitue l'articulation hiérarchique et coordinatrice des différents schémas narratifs formant l'organisation. Ces séquences constituent la majeure partie de la narration. C'est donc essentiellement là que le manager peut et doit jouer un rôle. Il s'agit de faire en sorte que les sous-narrations s'encastrent bien les unes dans les autres.

La performance constitue la phase (la troisième) dans laquelle le sujet obtient l'objet désiré (arrive à une solution) ou échoue. Cette phase constitue la réalisation de l'action préparée par les deux premières. Enfin, le schéma narratif se termine avec la réalisation de sanctions, matérialisées le plus souvent 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.

Toute conversation illustre la manière dont les narrations agissent comme des structures de l'échange et révèlent des collectifs hétérogènes humains et non humains (Callon et Latour, 1981). Ce sont ces collectifs qui accomplissent l'action. L'intérêt des séquences narratives de Greimas reprises par Cooren dans sa théorie est qu'elles permettent, dans l'analyse de conversations, de repérer des moments de domination et de coopération, ainsi que les interrelations des actions des membres des collectifs au sein même des conversations. Le développement d'un exemple concret emprunté à notre terrain d'étude (Arnaud 2007) illustre l'intérêt de cette théorie, pour la compréhension du fonctionnement des relations interorganisationnelles.

Si les travaux de Cooren constituent une approche pertinente pour l'analyse des dynamiques des relations interfirmes au niveau micro, ces travaux restent discrets sur leurs implications managériales concrètes ainsi que sur les caractéristiques directement observables en situation de cette production. C'est pourquoi, nous proposons de nous munir d'une théorie de la compétence collective. Pour autant, si cette littérature est complémentaire à celle précédemment développée, on ne voit pas toujours bien d'où vient une telle capacité d'action collective et, surtout, comment elle se construit. Par ailleurs, cette littérature ne s'intéresse pas directement aux rôles des objets (symboliques et physiques) influençant le fonctionnement des collectifs ainsi que leur dynamique de construction. Nous essaierons de dégager des éléments permettant de mettre à jour les facteurs favorisant le développement de la compétence de ces collectifs composés de différents types d'acteurs (humains et non humains), et qui constituent à ce titre de véritables « *agencements organisationnels* » (Girin, 1995).

1.2. Une théorie du produit de ces processus : les compétences collectives

Praticiens et chercheurs s'intéressent de plus en plus à la dimension collective des relations de travail. Bien sûr, le travail collectif n'est pas nouveau. Même dans le schéma fordo-taylorien de travail le collectif était présent mais Taylor ne s'intéressait qu'à l'individu isolé sur la chaîne de montage quand il met en place son Organisation Scientifique de Travail. Aucune place n'était faite au management des formes col-

lectives de travail. Ce qui a changé, c'est donc le regard que les responsables d'entreprises portent sur les collectifs de travail depuis quelques années en leur reconnaissant une valeur ajoutée et en tentant de les promouvoir. Différentes caractéristiques sont attribuées aux compétences collectives³, souvent fonction de la variété des disciplines s'y étant intéressées. Ainsi, des chercheurs en ergonomie parleront d'uniformisation des représentations des membres du collectif (Montmollin, 1984) ou de construction d'un référentiel commun (Terssac (de) et Chabaud, 1990) pour parler de la construction de ces processus cognitifs permettant aux individus de gérer les situations d'interdépendance cognitive dans lesquelles ils se trouvent.

En sociologie, l'intérêt porté à la dimension collective du travail est considéré comme une résultante des transformations du modèle productif (raccourcissement des délais, impératifs de qualité, changement permanent) (Veltz et Zarifian, 1993). Il s'agira de se mettre d'accord sur les objectifs spécifiques et les moyens d'atteindre ces objectifs. La dimension collective résulte alors d'un véritable travail d'élaboration des règles de comportements faisant appel à la subjectivité des individus et à leur capacité communicationnelle. On comprend que les dimensions comportementales sont centrales dans la capacité des individus à participer à ce travail collectif de construction. On attend de l'autre qu'il coopère. Pour cela, autrui doit non seulement maîtriser l'activité cognitive et technique, mais aussi se comporter de manière à être ouvert à la discussion⁴.

En sciences de gestion, les auteurs traitant explicitement de la compétence collective proposent des approches en termes de stock. Ainsi Michaux (2003, p. 502) définit une compétence collective comme un ensemble de « *savoirs et de savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, ou encore de modes d'échanges informels supportés par des*

³ Dans cette recherche, nous centrons notre analyse sur les compétences collectives du fait de notre volonté de nous situer au cœur même de la réalisation collective du travail. Nous pensons que la littérature sur les compétences organisationnelles (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990), qui s'intéresse dans une visée stratégique, à l'identification, au développement et à l'exploitation des compétences clés d'une organisation, ne permet pas d'étudier des pratiques de travail en situation. Nous proposons une articulation entre ces deux littératures en conclusion.

⁴ La notion de discussion fait ici référence aux travaux d'Habermas (1981) et à son concept d'agir communicationnel. La notion d'agir communicationnel, développée par cet auteur dans son projet d'une éthique de la discussion, désigne des situations idéales où la parole est libre, critique et sous-tendue par la recherche d'une intercompréhension.

solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions ». Pour Kromher (2005, p. 53), il s'agit d'« une combinatoire de ressources mise en œuvre par un groupe pour faire face à une situation de travail » qui se traduira de manière individuelle ou collective. Ces approches apparaissent souvent trop statiques, sans réelle prise en compte de la dynamique de construction qui est, selon nous, d'ordre communicationnel⁵ et qui relève alors de l'implication des individus dans ces processus discursifs qu'il est possible d'organiser. Ainsi, compte tenu de l'approche communicationnelle défendue ici, il est possible de proposer une première formulation d'une compétence collective 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). L'approche de la collaboration interfirmes exposée tend à démontrer que la force de la coopération interentreprises repose sur l'agencement des ressources hétérogènes du partenariat sur lesquelles reposent les dynamiques communicationnelles des acteurs. Parler de compétence collective ne peut, dès lors, faire abstraction de ces non-humains, absents dans la littérature sur les compétences collectives, et qui, pourtant, peuplent toute organisation. Le développement d'une application empirique de notre grille théorique permettra de formuler une définition de la compétence collective en lien avec la notion d'agencement organisationnel empruntée à Girin (1995) davantage en cohérence avec ce qui apparaît être le propre de tout collectif de travail : l'hétérogénéité des acteurs qui la composent et le caractère processuel de sa construction.

2. Application à une conversation

Nous proposons dans cette partie de l'article d'étudier une conversation entre deux opérateurs appartenant à des organisations partenai-

⁵ Notons que si les sociologues du travail et notamment Zarifian (1996) ont relevé et se sont intéressés aux processus communicationnels, à l'instar de Weick, il n'ont pas franchi le pas en se munissant d'une véritable théorie de la communication pour comprendre ces processus. Kromher (2005, p. 324) reconnaît également en conclusion de sa thèse sur le repérage et le management des compétences collective qu'une approche davantage centrée sur les interactions langagières « *aurait pu permettre de comprendre l'émergence d'une compétence collective* ».

res du secteur de l'ameublement. Cet exemple permettra de mettre à jour quelques éléments de compréhension de la dynamique communicationnelle qui nous intéresse. Toutes les questions évoquées ci-dessus ne seront pas abordées – bien que la plupart d'entre elles soient potentiellement présentes. Cet exemple permettra d'illustrer quelques aspects du rôle des conversations dans la construction et le fonctionnement des relations interorganisationnelles.

2.1. Quelques éléments de contexte

L'industrie de l'ameublement a commencé dans les années soixante. Jusqu'alors seuls des artisans peuplaient ce secteur. La modernisation du secteur s'est traduite par la concentration et l'industrialisation de la fabrication de meubles permettant de réaliser des économies d'échelles⁶. Durant la seconde moitié des années 80, ces entreprises du meuble ont connu des difficultés importantes se traduisant, notamment, par les débuts de l'externalisation de la fonction transport de ces industries. Si les transporteurs de meubles neufs existaient auparavant, il est indéniable que cette vague d'externalisation, qui continue encore dans une moindre mesure aujourd'hui, a permis à ces transporteurs de meubles de se développer. Aujourd'hui, avec les phénomènes de délocalisation en Europe de l'Est et en Asie, d'accroissement des échanges extérieurs et l'arrivée de nouveaux fabricants au profil résolument industriel, ces entreprises qui ont longtemps fonctionné sur des modes nationaux se doivent de faire évoluer et de moderniser leur appareil productif.

Ces transformations impliquent de nouveaux modes d'organisation du travail capables d'individualiser de manière croissante la production du service logistique afin de mieux répondre aux sollicitations du marché actuel et à-venir. La condition d'une telle évolution est celle de la mise en place d'une collaboration accrue entre les fabricants et les transporteurs de meubles qui implique de densifier l'agencement organisationnel du partenariat en réponse à la complexification du métier. L'analyse de cette conversation illustre quelques éléments résultant de ce phénomène densification de la sphère collaborative.

⁶ Pour une étude approfondie des transformations du secteur de l'ameublement voir notamment les travaux de (Bordas, 1992) en économie industrielle et ceux de (Harbon, 2002) en géographie.

2.2. *La conversation : un révélateur de collectifs*

Cette conversation concerne des employés d'entreprises du secteur de l'ameublement. Celui nommé « *exploitant* » représente la société de transport de meubles pour laquelle il travaille. L'autre, « *le client* », représente un fabricant de meubles. Ces 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 Sièges JLL constituent un client habitué et dynamique de ce transporteur. Leur collaboration remonte au commencement du mouvement d'externalisation observé chez les fabricants de meubles à partir du milieu des années 80 et doit beaucoup aux relations préexistantes entre leurs dirigeants⁷. L'exportation croissante des produits JLL en Europe et dans le reste du monde a directement participé au renforcement des relations entre ces deux entreprises. Leur collaboration fut l'une des premières (pour le transporteur) à faire l'objet d'un contrat définissant les grandes lignes du fonctionnement du partenariat. En cela, la structure du contrat matérialise la base d'un modèle d'activité construit autour des dirigeants.

Le travail de prescription réalisé par les directions des sociétés partenaires laisse généralement croire que celui 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 événements 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

⁷ Nous ne développons pas cet élément qui renvoie à des connaissances bien établies concernant le fonctionnement des relations interorganisationnelles en s'appuyant notamment sur les travaux de Granovetter (1994) et l'importance du réseau social. D'autres travaux trouvent dans l'existence d'une certaine homologie des trajectoires socioprofessionnelles des dirigeants des facteurs d'explication de la construction et de la stabilisation du partenariat (Detchessahar, 1998). Si nous sommes en total accord avec ces résultats, il nous semble que la voie empruntée ici, consistant à explorer le

véritablement appel à une intelligence collective en situation. Les protagonistes de la conversation rapportée ci-dessous ont déjà travaillé ensemble dans le passé. Comme nous le verrons, cette connaissance, plus ou moins complète de l'autre et du système d'action dans lequel il évolue, n'est pas sans conséquence sur la performance du collectif.

Au sein du secteur, 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. Dans la conversation rapportée ci-dessous⁸, les différentes phases narratives ainsi que les schémas narratifs (SN) facilement observables sont précisés. À chaque phase, nous verrons qu'il est possible de réfléchir à des actions précises d'accompagnement et de gestion de la dynamique relationnelle réalisée par les acteurs du secteur de l'ameublement.

Conversation 1 – Discussion entre un exploitant et un opérateur client

	Locuteur	Énoncés	Schéma narratif principal	SN # 2	SN # 3	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 ?	Manipulation			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 ?	Compétence			
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)		M#2		Ordinateur
11	La cliente	Elle a été remise le 22 en matinée.				
12	L'exploitant	(2) le 22 ! ?		C#2		
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)				

fonctionnement concret des collectifs opérationnels, a fait jusqu'alors l'objet de peu d'intérêt.

⁸ La signification des abréviations est la suivante : M pour Manipulation, C pour Compétence, P pour performance et S pour Sanction.

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.		P#2		Bon de livraison, ordinateur
22	La cliente	Ah ! vous n'enlevez jamais chez nous le lundi ?! (elle semble découvrir cela).		S#2		Convention de fonctionnement 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 remis- c'est bizarre, mais 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)			M#3	
29	La cliente	ouais, mais ouais, bien sûr je vais faire le tour=			C#3	
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]				Cahier
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 :			P#3 et S#3	
40	La cliente	Oui, Jean-Luc, bon, ça a été livré.	performance			
41	L'exploitant	D'accord. Donc ça (1) livré (il le raie de sa liste « à faire »)	Sanction			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.				

Qu'est-ce qui se joue dans cette conversation ? La seule et simple exécution d'un contrat commercial signé entre les organisations respectives des deux opérateurs ? La traditionnelle subordination du prestataire vis-à-vis de son client ? Un instant de co-construction de la qualité du service ? Le résultat d'une construction antérieure d'un mode de comportement commun au participant ? 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 discursif⁹) 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.

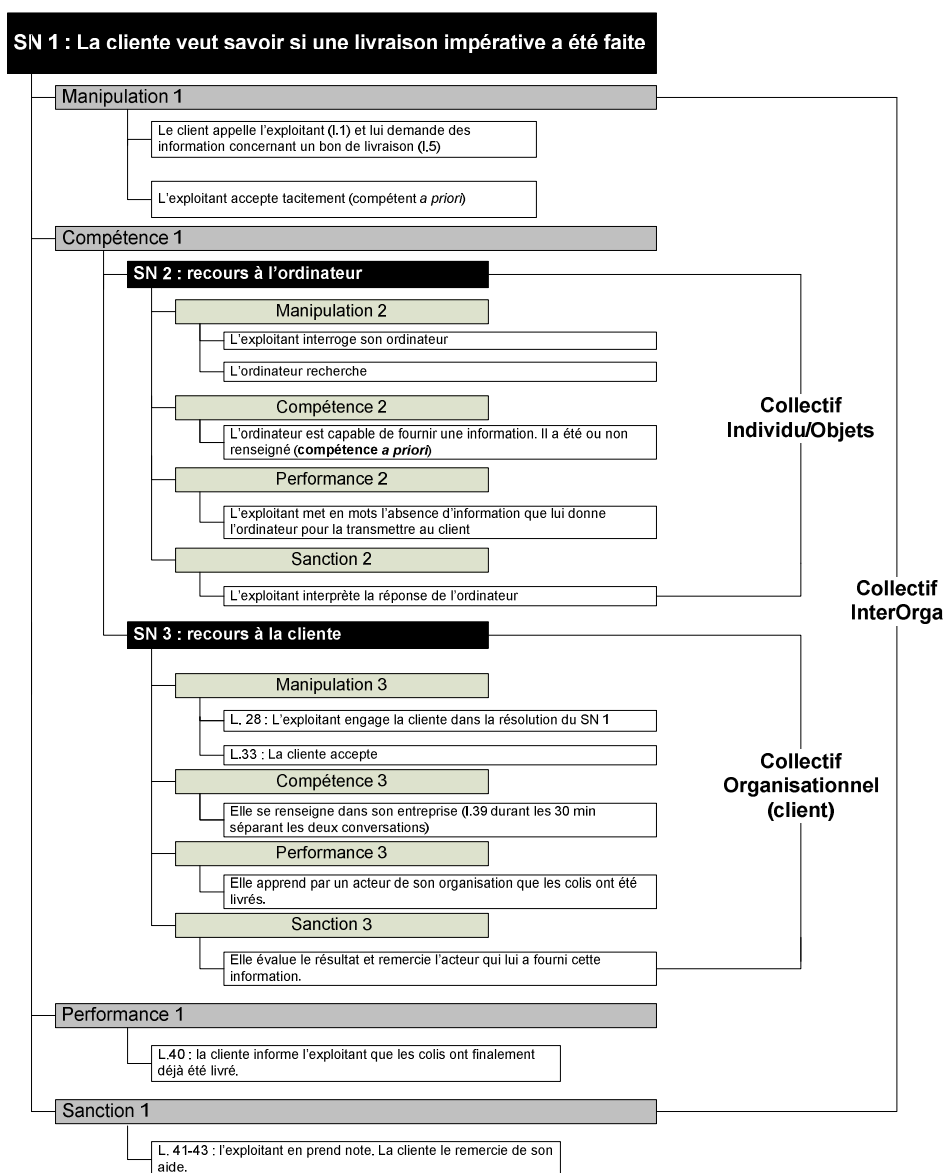
Devant l'absence d'information (1.25), l'exploitant confirme le sentiment qu'il avait eu dès le début de la situation (1.6 et 1.8) lorsqu'il ne se souvenait pas avoir vu d'impératif alors qu'il organisait en début de semaine ses tournées de livraison. Cette (non-) information l'amène à ouvrir un second 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 précisé-

ment lesquels, il est néanmoins possible de 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 1 représente les schémas narratifs et les collectifs qui y sont révélés :

Ces sous-schémas qui n'apparaissent pas directement dans la conversation sont révélés par le processus de *traduction* qui est réalisé. Cette traduction est réalisée par l'établissement d'*équivalences*. Les deux interlocuteurs sont alors des « *méta-acteurs* » (Callon et Latour, 1981) parlant au nom de collectifs multiples. L'ordinateur et le travail des individus ayant renseigné le logiciel, constituent de simples intermédiaires, des outils, des supports qui, à ce titre, sont passés sous 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. 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 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.

⁹ La notion d'objet discursif, absente de la théorie des actes de langage, est empruntée par Cooren aux travaux de Foucault (1969) sur la formation du discours. Elle lui permet d'expliquer la transmission des actes de langage.

Figure 1 – Encastrement des schémas narratifs et des collectifs
(adapté de Cooren, 2000)



La théorie de Cooren permet d'accéder au cœur de la dynamique 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 caractéristiques individuelles de manière à devenir collectivement compétents. 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 ses colis (marquant la réelle coopération). Ce 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.

2.3. *Implications managériales*

Dans cette dernière partie, il paraît important de développer les actions managériales que permet d'entrevoir le cadre conceptuel proposé. 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 attitudes relationnelles sur lesquels porte maintenant l'analyse. Que se serait-il passé en effet si l'exploitant n'avait pas osé mettre en cause la cliente (1.28-29) ? 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 apparaît finalement central, ici, ce sont les styles de paroles (rythme, 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 centrées sur l'activité conversationnelle, 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 ces auteurs, 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 que, 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, 2005 ; Ring et Van De Ven, 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. 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 d'artefacts symboliques a permis aux acteurs de conserver des modes de comportements 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 :

Matériau 1 – *La cliente des sièges JLL, sur le cadre d'échange commun avec JL chez DROINATH*

« 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. »

Ces artefacts 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, 1998). C'est cela qu'il 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 à la communication interpersonnelle.

Dans une perspective d'apprentissage continu, d'amélioration des processus collectifs de la prestation logistique, un élément est ici marquant. En effet, à la ligne 40, lorsque la cliente rappelle l'exploitant, ce dernier ne l'interroge pas sur ce qui 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 qu'il est possible de nommer un retour réflexif sur la situation à laquelle nos deux protagonistes font 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* » écrit Lorino (2006b). 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. Dans cette perspective, Lorino propose de faire des managers des experts de ce processus d'enquête réflexif. Il semble aussi opportun d'en faire un organisateur à travers la mise en place de rencontres entre acteurs que l'activité rassemble.

À des fins managériales plus larges d'action sur le fonctionnement de la coopération interorganisationnelle, il semble également important de s'arrêter sur les conditions de réalisation de ces phases narratives. Et c'est d'ailleurs pourquoi nous avons recours aux travaux sur les compétences collectives. Tout l'enjeu de l'organisation du travail chez le prestataire et le client consiste à organiser la compétence des collectifs participant directement à la construction de la prestation logistique et de leurs interrelations intra et inter-organisationnelles. 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 chacune des phases. On comprend alors que la collaboration entre le fabricant et l'entreprise de transport en question ne peut aller 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 particulier d'échanges permettant au prestataire de proposer un service adapté aux besoins spécifiques de ses clients.

On peut alors s'interroger sur les éléments constitutifs de ce cadre coopératif qui sont les seuls à installer des relations fortes entre les partenaires ? Au regard de la conversation ci-dessus, ce cadre repose sur un agencement de ressources variées (des objets *physiques* comme un contrat, une technologie de *tracing*, des outils de *reporting*, etc., *symboliques* avec des règles, des procédures, des conventions, etc., en plus *d'individus* organisant dans l'interaction les modalités du fonctionnement de la relation de service entre les parties) permettant au fabricant et à son prestataire de comprendre et réaliser leurs attentes réciproques. Chaque phase de la narration est alors potentiellement problématique et il convient de s'intéresser à son « bon » déroulement. En nous appuyant sur les différentes phases narratives exposées par Cooren, il apparaît possible d'envisager le rôle que peut jouer le management dans une perspective de cadrage des interactions. Le tableau 1 présente une liste non exhaustive d'actions du manager dans les phases du schéma narratif principal.

Ces facteurs favorisant les dynamiques communicationnelles sont finalement des textes au sens de Taylor (1993). Ils vont directement influencer les pratiques conversationnelles des opérateurs. Les recenser au sein de chacune des organisations dans lesquelles les conversations se réalisent, éclairera les responsables d'entreprises sur les facteurs influençant localement les pratiques opérationnelles de ces individus en charge du fonctionnement et de la construction au quotidien de leur mode collectif de travail. Une telle démarche doit alors permettre de penser en détail le cadre des interactions opérationnelles, afin d'en favoriser sa construction et son développement.

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.

Tableau 1 – Management et phases narratives

Phases narratives	Possibilités d'actions du manager sur les phases des Schémas Narratifs
Événement préalable au SN	<ul style="list-style-type: none"> • La survenue d'un événement impose aux acteurs de construire des narrations qui permettront sa résolution.
Phase 1 : Manipulation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un exploitant unique par zone de livraison de manière à favoriser la création d'un relationnel et donc d'une phase de manipulation plus directe, car devenant implicite avec la répétition des interactions dans le temps.
Phase 2 : Compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que l'opérateur possède précédemment (<i>a priori</i>) ou puisse posséder rapidement (<i>a posteriori</i>) les connaissances et les informations nécessaires à la réalisation de cette phase => penser le recrutement, la formation et la constitution des équipes de travail. Importance du middle manager dans ces actions. • Favoriser la réalisation de comportements en termes de tensions entre pure coopération et pure assertion. Le rôle du responsable hiérarchique direct est important notamment pour le développement de comportement mimétique. • Mettre en place des rencontres entre opérationnels amenés à travailler ensemble de manière régulière afin de développer des représentations communes ou, au moins, une compréhension d'autrui devant favoriser le déroulement des situations ultérieures. • Outil support à la discussion (<i>reporting</i>, outils polygraphes), outils déchargeant l'activité cognitive des individus (SHIO). • Voir penser le développement de dispositifs de gestion favorisant ces différents éléments : logique compétence, certification ISO.
Phase 3 : Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Retour réflexif sur la situation dans l'instant, mais aussi à des moments en dehors de l'action (rencontres entre opérateurs), afin de favoriser la dynamique d'apprentissage de la relation interorganisationnelle.
Phase 4 : sanction	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'action managériale envisagée si ce n'est les exigences minimales de politesse.

En lien avec cette notion d'agencement organisationnel et compte tenu des développements précédents, il 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, l'activité conversationnelle des acteurs, entendue comme transmetteur et génératrice de connaissances, réalise l'activité de bouclage entre ces différentes ressources et construit un cadre symbolique d'échange en lien avec les objets qui les entourent. Ce cadre, tout comme les connaissances qui le

constituent, évolue au gré des interactions successives des participants et de l'incorporation de nouveaux actants (recrues, mise en place de nouveaux outils). De nouvelles connaissances sont créées et incorporées au stock de la compétence collective. Toutefois, les connaissances antérieures ne disparaissent jamais totalement. Elles sont, au contraire, amenées à être « retravaillées » et adaptées par les acteurs aux nouvelles caractéristiques des situations qu'ils rencontrent. À 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. Entre autres, c'est également accepter de considérer tout SIO comme une ressource comme une autre dans l'agencement organisationnel, permettant aux acteurs de se dégager de l'activité routinière afin de centrer leurs préoccupations sur l'adaptabilité des solutions proposées avec leurs partenaires en permettant de libérer de l'attention et des capacités cognitives pour les recentrer sur les tâches complexes en standardisant les échanges pauvres (Simon, 1983, p. 254-258). Le SIO joue dans ce sens un rôle de soutien, de véritable support à l'action collective, plutôt que de mode de coordination en tant que tel. Dans ce sens, il s'agit d'intégrer les SIO dans une approche plus large, prenant en compte leur rôle dans cet espace de coordination constitué d'individus et d'objets techniques et symboliques que constitue l'imbrication des agencements organisationnels et dont l'efficacité des interrelations est la seule à pouvoir permettre le déroulement efficace de la coopération interorganisationnelle.

Favoriser la coopération au sein de ces collectifs nécessite de penser la construction de ce cadre commun d'échange constitué de divers agencements organisationnels. Il s'agira, par exemple, de réfléchir aux recrutements et aux formations des individus de chaque collectif tout autant qu'à l'aménagement de l'espace de travail et de ses outils qui seront autant d'actants du collectif, ainsi que, plus largement, les politiques d'accompagnement de cette dynamique (cf. tableau 1). Ces facteurs constituent autant de leviers d'action directement actionnables par les responsables d'entreprises pour favoriser les dynamiques coopératives de leurs salariés. Il s'agit alors de penser ces leviers d'action

avec son partenaire en développant l'interpénétration des partenaires à tous les niveaux de leurs organisations respectives et pas seulement, comme c'est souvent le cas, au seul niveau des directions. Il s'agira également de réfléchir à ce qui est nécessaire au sein de sa propre organisation, en *intra*-organisationnel, pour que l'*inter*organisationnel fonctionne, puisque, comme précisé au tout début de cet article, la valeur d'un service (ou d'un produit) dépend de ces deux éléments.

Conclusion

Si la compétence collective constitue le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines (Guilhon et Trepo, 2001), il semble évident à la lumière de nos développements que la réflexion sur la constitution, le développement et la densification des différents agencements organisationnels participant au fonctionnement des relations interorganisationnelles s'inscrit dans une perspective stratégique. Il s'agit, alors, pour les responsables de ces entreprises de l'ameublement, de prendre conscience des évolutions des acteurs de la fabrication et de la distribution des biens d'ameublement, des spécificités des nouveaux entrants et des conséquences actuelles et futures sur le métier de transporteurs de meubles neufs en France et en Europe.

Adopter une approche communicationnelle de l'organisation pour étudier le fonctionnement des relations interfirmes apporte un certain nombre d'avantages du point de vue de la précision et de la pertinence de nos analyses. Elle tend à attirer l'attention du chercheur sur les interactions conversationnelles des participants, qui constituent par ailleurs le cœur de la relation alors même qu'elles ont, le plus souvent, été sous-exploitées jusqu'à très récemment¹⁰.

L'approche met également en avant les aspects processuels et temporels des relations interorganisationnelles, ce qui permet de considérer le partenariat comme une construction sociale s'accomplissant de manière répétée à travers le temps et dans lequel les dynamiques coopératives entre acteurs en sont le produit tout autant que leur processus de construction. De plus, 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, ce qui per-

¹⁰ Un oubli dénoncé notamment par Boden (1994), Detchessahar (2003), Girin (1995) ou, encore, Taylor et Van Emery (2000).

met de prendre en considération dans l'analyse des organisations, le rôle de l'appareillage instrumental comme nous y invite Moisdon (1997). Enfin, l'approche discursive permet de s'intéresser aux différents niveaux (individuel, groupe, organisation et interorganisation) au sein desquels la collaboration se produit et, surtout, aux liens qui les relient. La performance des relations interorganisationnelles repose sur l'efficacité propre de chacune des parties et sur l'organisation de leurs relations. Dès lors, s'intéresser au sein des entreprises partenaires à la construction d'agencements organisationnels en charge de ce type de relation, implique de s'intéresser à ce qui se passe au sein de chaque agencement (individu-objets, groupe, organisationnel, interorganisationnel) et aux relations qui les unissent.

Enfin, à propos de la démarche méthodologique, cet article qui invite à entrer *dans l'organisation* de la relation interorganisationnelle par les processus discursifs suppose d'accepter de perdre en capacité de généralisation immédiate ce que l'on gagnera en pertinence et en précision du fonctionnement de la dynamique coopérative des individus. Par ailleurs, la grille d'analyse utilisée implique, 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 (Girin, 1983) pour lesquelles Journé (2005) propose une méthodologie d'observation du suivi de leur déroulement particulièrement intéressante ; et aux textes, c'est-à-dire à cet ensemble de facteurs favorisant ou, au contraire, empêchant la réalisation de ces processus communicationnels, facteur de construction d'une compétence collective, que seules une implication longue avec le terrain et la réalisation d'entretiens avec les acteurs concernés peuvent apporter. Il s'agit, finalement, de transformer cette tension théorique (conversation/textes) en « *tension méthodologique* » (Arnaud, 2008).

Bibliographie

- Amherdt C.H., Dupuich-Rabasse, Emery, Y. et Giauque, D. (2000), *Compétence collective dans les organisations. Emergence, gestion et développement.*, Les Presses de l'Université de Laval.
- Aoki M. (1986), « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, p. 971.
- Arnaud N. (2007), « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une appro-

che communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France. », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, novembre, http://www.msh.univ-nantes.fr/1172501562431/0/fiche__article/&RH=1172501088090.

Arnaud N. (2008), « Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et Organisation*, vol. 32.

Asanuma B. (1989), « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skills », *Journal of Japanese and International Economies*, vol. 3, n° 1, p. 1-30.

Austin J.L. (1991), *Quand dire, c'est faire*, Seuil.

Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

Ben Youssef A., Ragni, L., Rallet, A. et Torre, D. (2004), « Nouvelle économie, organisation et modes de coordination », Éditions L'Harmattan.

Boden D. (1994), *The Business of Talk : Organizations in Action*, Polity Press.

Bordas I. (1992), « Produits, organisation industrielle et concurrence dans l'industrie du meuble en France et en Italie », Thèse de doctorat en économie industrielle, École Nationale Supérieure des Mines de Paris,

Brousseau E. (1992), « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication », *Réseaux*, vol. 54,

Brulhart F. (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, vol. 8, n° 4, p. 167-191.

Callon M. et Latour B. (1981), « Unscrewing The Big Leviathan : How Actors Macrostructure Reality And How Sociologists Help Them To Do So », in K. Knorr-Cetina et A.V. Cicourel (Eds.), *Advance in Social Theory and Methodology : Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, Routledge & Keagan Paul, p. 277-303.

Chédotel F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 161-193.

Cooren F. (2000), *The Organizing Property of Communication*, John Benjamins Pub Co.

- Cooren F. (2004), « The Communication Achievement of Collective Minding : Analysis of Board Meeting Excerpts », *Management Communication Quarterly*, vol. 17, n° 4, p. 517-551.
- Curchod C. (2003), « Les stratégies d'intermédiation. Élaboration d'un cadre théorique d'analyse à partir de l'étude et de la comparaison de cas », Thèse de doctorat en sciences de gestion, École Polytechnique,
- 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, n° 2, p. 49-70.
- Detchessahar M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 142, p. 65-84.
- 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, n° 174, p. 77-92.
- Dwyer F., Schurr P. et Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationship », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27.
- Everaere C. (1993), « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Économie*, vol. 8, n° 3, p. 149-203.
- Favereau O. (1989), « Marché interne, marché externe », *Revue Économique*, vol. 40, n° 2, p. 273-328.
- Foucault M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Gallimard.
- Giordano Y. (2006), « S'organiser et communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick », in D. Autissier et F. Bensebaa (Éds.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, p. 153-168.
- Girin J. (1983), *Les situations de gestion*, Non publié.
- Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », in F. Charue-Duboc (Éd.), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan, p. 233-279.
- Giroux N. (2006), « La démarche paradoxale Karl E. Weick », in D. Autissier et F. Bensebaa (Ed.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, p. 25-50.
- Giroux N. et Marroquin L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 159, novembre-décembre, p. 15-42.

- Granovetter M. et Swedberg R. (1994), « La sociologie économique », *Revue du MAUSS*, n° 3.
- Greimas A. J. (1983), *Du sens II*, Éditions du Seuil
- Guilhon A. et Trepo G. (2001), « Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel. Les leçons du cas Shell », *Gérer et Comprendre*, n° 65, p. 41-54.
- Habermas J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, 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, n° 1, p. 58-77.
- 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, n° 4, p. 305-360.
- Journé B. (2005), « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 4, p. 63-91.
- Krohmer C. (2005), « Vers le management des compétences collectives : proposition pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie », Thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble,
- Lorino P. (2006a), « Les instruments : présence fantomatique dans l'œuvre de Weick », in D. Autissier et F. Bensebaa (Éds.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, p. 51-71.
- 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-École Polytechnique, <http://crg.polytechnique.fr/girin/communications.htm>
- 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.
- Moisdon J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslam.
- Montmollin M. (1984), *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang.

- Montmorillon (de) B. (1989), « La croissance contractuelle », *Revue Française de Gestion*, vol. 77, janvier-février-mars, p. 97-106.
- 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.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- 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. (1994), « Developmental Processes Of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Salais R. (1994), « Incertitude et interactions au travail : des produits aux conventions. », in A. Orléan (Éd.), *Analyse économique des conventions*, PUF, p. 395-427.
- Shannon C.E. et Weaver W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press.
- Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, *Economica*.
- Taylor J. R. (1993), *Rethinking The Theory of Organizational Communication : How to Read an Organization*, Ablex.
- Taylor J.R. et Van Emery E.J. (2000), *The Emergent Organization. Communication as Site and Surface*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Terssac (de) G. et Chabaud C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in J. Leplat et G. Terssac (de) (Éds.), *Facteurs humains et fiabilité dans les systèmes complexes*, Octares, p. 300.
- Tran S. (2004), « L'impact d'Internet sur la filière automobile », in A. Ben Youssef et L. Ragni (Éds.), *Nouvelle économie, organisations et modes de coordination*, L'Harmattan, p. 133-148.
- Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35-67.
- Veltz P. et Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisations ? », *Sociologie du Travail*, n° 1.
- 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.
- Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies*, The Free Press.

Williamson O.E. (1993a), « Calculativeness, Trust, and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol. 36, n° 1, p. 453-86.

Williamson O.E. (1993b), « Transaction Cost Economics and Organization Theory. », *Industrial & Corporate Change*, vol. 2, n° 2, p. 107-156.

Zarifian P. (1996), *Travail et Communication. Essai de sociologie sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF.