

LA FABRIQUE COMMUNICATIONNELLE DE LA COMPÉTENCE RELATIONNELLE SPECIFIQUE.

1190

Résumé : L'objectif de cette communication est de proposer une analyse du fonctionnement des relations interorganisationnelles entre fabricants et transporteurs du secteur de l'ameublement en France inscrite dans la pratique des opérateurs des entreprises partenaires. Le choix d'une approche théorique d'essence communicationnelle 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. Parce qu'elle est constitutive (Cooren 2000, Taylor 1993), la dynamique conversationnelle des acteurs participe à la construction de ressources constituant le fondement de ce qu'Asanuma (1989) nomme une « compétence relationnelle spécifique ».

Ce travail dégage des éléments permettant d'articuler des propositions d'animation et de design (ergonomie des espaces de travail, développer l'interconnaissance, penser le rôle des responsables intermédiaires, réfléchir à des outils de soutiens ainsi qu'à la place des systèmes d'information interorganisationnel, etc.) de ces collectifs composés d'acteurs aux ontologies diverses (humains et non-humains). Ce faisant il contribue au courant de recherche ressources et compétences et strategy as practice.

Mots clés : communication, analyse de conversation, compétence relationnelle spécifique, strategy-as-practice, ressource based-view.

Abstract: This paper proposes to study, from the micro level of a conversation, the making and the use of resources that allow the co-provision of a logistic service by operational-level employees in the French furniture industry. The resources created through interaction by operational-level employees contribute to the realization of this new strategy by creating what Asanuma (1989) calls a "relation-specific skill". We aim to show these resources are central elements for these firms in order to increase the degree of adaptability, flexibility and reactivity of the service. This paper discusses contributions of the article to resources-based view and strategy-as-practice perspectives, suggests some managerial application.

Key words: communication, operational-level employees, relation-specific skill, resource-based view, strategy-as-practice.

LA FABRIQUE COMMUNICATIONNELLE DE LA COMPÉTENCE RELATIONNELLE SPECIFIQUE.

“The economic environment is moving rapidly toward open markets, mobile labour and information abundance. Resources are increasingly tradable and security from market entry and strategic imitation is failing. From a resource based-view, the consequences are clear: the transparent becomes a precarious foundation for competitive advantage. In these fluid resources market, sustainable advantage must lie on micro assets that are hard to discern and awkward to trade” (Johnson Gerry, et al. 2003, p.4)

Introduction

En lien étroit avec le constat dressé par Johnson et al. (2003), cette communication propose d'étudier, au niveau micro de la conversation, le processus de construction et l'utilisation de ressources participant à la construction de la prestation de transport et de logistique du meuble. Nous montrons que ces ressources permettent à l'organisation étudiée d'accroître l'adaptabilité, la réactivité et la flexibilité de sa prestation de manière à répondre à l'évolution des facteurs clé de succès de l'industrie et ainsi d'en dégager un avantage concurrentiel. Notre étude s'intéresse donc aux pratiques réelles de praticiens dont l'activité quotidienne participe directement à la construction d'une compétence stratégique, source d'avantage concurrentiel, correspondant à ce qu'Asanuma (1989) nomme « *a relation-specific skill* ». Une telle compétence est supposée source d'une « *quasi-rente relationnelle* » (Aoki 1988) pour les partenaires et est définie par Asanuma (1989, p.22) ainsi : *“Basically this is the skill required on the part of the supplier to respond efficiently to the specific needs of the core firm. Formation of this skill requires that learning through repeated interactions with a particular core firm be added to the basic technological capability which the supplier has accumulated”*. La capacité « *technologique* » à laquelle fait référence Asanuma est en réalité profondément sociale et proche de ce que Girin (1995) dépeint comme un agencement organisationnel, c'est-à-dire un composite de ressources humaines, matérielle et symboliques à qui est confiée une mission : ici produire la prestation logistique au quotidien. Dans le cas présenté, l'agencement est inter-organisationnel (Arnaud 2009) car repose sur l'investissement des firmes partenaires en termes de moyens matériels et humains tout autant que sur la capacité des acteurs en relation (souvent opérationnels) à créer des ressources servant directement la réalisation du travail.

Cette recherche empirique poursuit plusieurs objectifs, tant d'un point de vue théorique que pratique. Tout d'abord, d'un point de vue théorique, elle entend enrichir notre compréhension de la stratégie comme pratique (« strategizing ») (Denis, et al. 2007, Jarzabkowski 2004, Jarzabkowski, et al. 2007, Whittington 1996, 2006) en explorant les apports de l'approche communicationnelle des organisations proposée notamment par l'école de Montréal (Cooren 2000, Cooren 2004, Cooren, et al. 2006, Taylor 1993, Taylor et Van Emery 2000) au processus de construction de connaissances. Pour ces auteurs, « *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* » (Cooren, et al. 2006, p.4). Ces connaissances constituent autant de ressources pour l'action collective en situations incertaines et complexes, et donc, dans une optique plus stratégique, autant de ressources au service de l'organisation. Comme le relève Vaara (2006), excepté les travaux de Samra-Fredericks (2004, 2005) qui adoptent l'analyse conversationnelle pour mettre en évidence les compétences rhétoriques utilisées par le stratège (le manager) pour persuader et convaincre les autres, ou ceux plus récents faisant de la réunion le lieu privilégié de réalisation d'épisodes stratégiques (Hendry et Seidl 2003, Jarzabkowski, et al. 2006, Seidl, et al. 2006), les travaux en communication organisationnelle ont fait l'objet de peu de recherches pour étudier des phénomènes de strategizing. Or, il nous semble que la perspective communicationnelle de l'organisation permet d'atteindre les objectifs que s'assigne le courant de la *strategy as practice* : compréhension profonde des logiques des acteurs ; mise en évidence des normes qui les contraignent et les habilitent ; ainsi que les caractéristiques de l'action qu'ils réalisent. Toujours d'un point de vue théorique, la perspective communicationnelle proposée, en permettant une analyse micro de la performance organisationnelle, constitue une réponse à l'une des critiques de l'approche par les ressources et compétences (Barney 1991, Barney 2001, Hamel et Prahalad 1989, Prahalad et Hamel 1990) selon laquelle elle souffrirait d'un trop haut niveau d'abstraction (Priem et Butler 2001). Comme l'expliquent Ambrosini et al. (2007), les travaux s'appuyant sur la perspective RBV proposent en effet peu d'informations aux managers sur le processus de construction de telles ressources et compétences. Pour Johnson et al. (2003: 7), the “*resource-based view will advance as it shifts toward a micro level-perspective capable of capturing both detail and activities*”. Ce papier s'inscrit dans

cette perspective. L'approche par les ressources et les compétences montre que l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose sur quelques *core competencies* mais aussi et surtout sur la cohérence globale du système de management. Ainsi, l'entreprise, en tant qu'institution créatrice de savoirs (Grant 1991), doit accorder une grande importance au management des connaissances et des savoir-faire, puisque les compétences à la base de l'avantage concurrentiel reposent en réalité sur un apprentissage collectif. En ce sens, et d'un point de vue plus pragmatique, notre recherche entend aider les organisations à développer une profonde compréhension des activités contribuant à la construction de la qualité de la prestation.

Après avoir présenté les principaux éléments de notre cadre théorique, les éléments d'ordre méthodologique sont développés. Il est ensuite procédé à l'analyse d'une conversation issue de notre terrain de recherche.

1. Cadrage théorique

Nous procédons tout d'abord à un bref rappel de la théorie basée sur les ressources avant de développer un ensemble de travaux autour de la notion de capacité relationnelle. L'objectif est de mettre en avant les limites reconnues de ce corps de recherche à proposer des analyses micro des ressources et compétences au cœur de processus stratégiques plus macro ainsi qu'à expliquer le processus d'émergence de telles capacités. Nous montrons ensuite en quoi une perspective communicationnelle de l'organisation constitue une réponse intéressante aux limites identifiés.

1.1. Resource Based-View et compétence relationnelle

La perspective ressources et compétences (Hamel et Prahalad 1989, 1995, 1990) s'est développée en réponse aux analyses stratégiques centrées sur la manière dont l'environnement influence l'organisation en suscitant menaces et opportunités. Les ressources, dans cette perspective sont des actifs spécifiques d'essence matérielle (des équipements spécialisés, une localisation géographique), humaine (expertise en chimie), et organisationnelle (une force de vente particulièrement efficace) qui peuvent être utilisées pour mettre en place des stratégies créatrices de valeur (Eisenhardt et Martin 2000). L'objectif ici n'est pas de savoir si l'organisation est capable de s'adapter à la turbulence de son environnement, mais davantage si elle peut développer une meilleure utilisation de sa capacité stratégique, une utilisation qui soit difficilement imitable par ses concurrents. La stratégie n'apparaît plus conçue comme un

exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources (Puthod et Thévenard 1999). Pour développer un avantage concurrentiel, une organisation doit disposer de ressources et de compétences difficilement imitables. La difficulté est alors d'identifier les ressources et compétences susceptibles de générer un surplus de performance. Dans cette optique, la capacité stratégique de l'entreprise doit répondre à différents critères (valeur, rare, difficilement imitable et non substituable in Barney 1991).

Les compétences sont avant tout organisationnelles. Elles résultent principalement d'activités et de processus qui, combinées, génèrent de la valeur. Cette interconnexion peut être interne et/ou externe (Cool, et al. 2002). Les entreprises peuvent en effet protéger les sources de leur avantage concurrentiel en les développant conjointement avec leurs clients (Eisenhardt et Schoonhoven 1996). C'est à ce type de phénomène que s'intéressent les travaux sur la compétence relationnelle (Asanuma 1989, Dyer et Hatch 2006, Dyer et Singh 1998, Lavie 2006, Ring et Van De Ven 1994). Des axes de recherches portant sur le niveau, le contenu et la dynamique de la capacité relationnelle semblent se dégager. Pour autant, certains considèrent que la connaissance reste insuffisante sur les mécanismes d'émergence et d'évolution de la compétence relationnelle (Ring, et al. 2005, Ring et Van De Ven 1994) tout autant que sur son contenu : Est-ce l'individu ou l'organisation qui possède et portent une telle compétence ? De quoi est-elle constituée ? D'où vient-elle et comment évolue-t-elle ? Autant de questions à la lumière desquelles la perspective de la pratiques et les approches communicationnelles des organisations propose des éléments de réponse.

En effet, en soutenant qu'en univers mondialisé, l'avantage concurrentiel repose davantage sur dans les microactifs et les ressources intangible, les chercheurs des théories des ressources et compétences retrouvent ici la position défendue par les tenants du strategising (Johnson G, et al. 2003) dont les travaux reposent sur le même postulat. Comme le remarquent Rouleau et al. (Rouleau, et al. 2007, p.19), une distinction apparaît néanmoins quant à la nature de ces microactifs puisque dans la perspective de la pratique, « *c'est l'agencement des routines, des conversations et des interactions qui constituent les ressources rares et le savoir* ». En cela, et parce qu'elle permet d'étudier le processus dynamique et contextualisé à travers lequel les acteurs construisent des ressources pour l'action, l'approche communicationnelle des organisations mobilisée dans cette recherche apparaît particulièrement pertinente.

1.2. La parole dans les organisations

Deux champs de recherche sont à l'origine des perspectives communicationnelle des organisations et de la coordination : l'un d'origine française, pionner sur ces questions de langage et de travail, étudie l'évolution des modèles productifs à travers le prisme de la nécessaire prise de parole par les opérateurs ; l'autre d'origine anglo-saxonne, est le résultat du tournant linguistique opéré au début des années 90 et trouve dans le langage une porte d'entrée particulièrement stimulante pour étudier les phénomènes sociaux. On notera que ces deux courants se sont développés parallèlement sans jamais se rencontrer jusqu'à récemment.

1.2.1. La place du langage dans les Nouvelles Formes d'Organisation

Ce premier axe, d'origine française, s'est développé dans les années 80 autour du réseau « Langage et Travail », consacré par l'ouvrage du même nom (Borzeix et Fraenkel 2001). Ce réseau est constitué de chercheurs issus de différentes disciplines : les sciences de la communication, la sociologie et la psychologie du travail et les sciences de gestion. Ces différents chercheurs ont été réunis par le constat que le travail s'est transformé du fait de la mondialisation, de l'informatisation, ou encore de la tertiarisation des emplois entraînant ainsi la mise en place de nouveaux modes de gestion, d'évaluation et de contrôle, ou encore d'implication des salariés. L'hypothèse centrale sur laquelle s'appuient ces auteurs est de considérer que ces changements ont eu pour conséquences une transformation du statut et de la valeur de la parole dans le travail – longtemps assimilée au bavardage et réduite à une fonction ludique dans le taylorisme. Ces chercheurs s'accordent pour lui attribuer une fonction cognitive au travers de la délibération, l'argumentation et du débat au sein de groupe d'opérateurs. Le point de départ de la réflexion de ces chercheurs s'appuie sur le constat que la parole serait finalement la dimension oubliée (Chanlat 1990, Girin 1990b) des approches classiques des organisations qui cherchent même à l'évacuer au maximum du travail, en tentant de rendre possible l'action collective organisée sans parole ou bien avec le moins de parole possible. Alors que la parole a longtemps été considérée comme l'apanage du dirigeant (Grönn 1983, Mintzberg 1973), ces chercheurs montrent qu'avec la transformation du système de production, la parole descend au niveau opérationnel pour constituer un élément central de la réussite d'une organisation en univers d'hypercompétition (D'Aveni 1995), turbulent, incertain, complexe et ambiguë.

En effet, lorsque le contexte s'est modifié du point de vue des dimensions économiques, technologiques et sociales, les principes du fordisme se sont trouvés contre-productifs. La demande devenue fluctuante et incertaine, a rendu la production de masse standardisée incompatible avec les besoins des consommateurs, et avec, les modes d'organisation

(tayloriens) du travail inadéquat. Bien entendu, ces transformations n'ont pas lieu partout, et certaines entreprises continuent de fonctionner sur le système fordo-taylorien de production, mais pour celle concernées, ces transformations sont réelles et porteuses de nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi pour certains sociologues, le développement du management participatif a eu pour conséquence d'accroître les prises de paroles, les prises de position des opérateurs sur des difficultés liées à la réalisation du travail (Laville 1993). Veltz et Zarifian (1993), qui soutiennent également la thèse d'un changement profond et structurel du modèle de production traditionnelle, considèrent que dans la logique fordienne, la coopération est l'unique mise en séquence des opérations, elle est pensée totalement en dehors d'un quelconque accord social sur les conditions de réalisation du travail. Dans le modèle taylorien, la planification a pour but de mettre en ordre ces opérations, pas de gérer des interactions entre acteurs. Dès lors, la communication entre les opérateurs est considérée comme parasite, et l'objectif est naturellement de la minimiser au maximum. Pour ces auteurs, nos sociétés ont assisté à un basculement : l'efficacité des entreprises contemporaines proviendrait de la qualité de ces interactions à travers la communication interpersonnelle, minimisées dans le taylorisme. Ainsi, Biencourt et Jolivet (2000, p.69), reprenant le modèle de Piore (1994), montrent que la conversation est un véritable « *creuset où s'élabore un sens collectif* ». Elle participe à la construction de représentations communes. En sciences de gestion, des chercheurs ont également montré le rôle nouveau joué par la communication, notamment dans les transformations de l'organisation du travail (Allouche et Huault 1998, Detchessahar 2002, Girin 2001). Ces auteurs considèrent que l'élévation du langage au rang de véritable outil de gestion provient de la complexification du fonctionnement du monde économique. Les transformations du monde du travail ces 25 dernières années, auraient donc accru les exigences de coordination, et donc de communication, en vue de fonder un accord sur ce qui doit être fait et surtout *comment* il faut le faire.

L'accès au langage par les opérateurs aurait ainsi amélioré la performance de la coordination au niveau opérationnel parce qu'elle permet la construction de savoirs locaux répondant à des impératifs de production particulièrement concrets. Cette capacité à produire des ressources est l'objet de la perspective constituante de la communication engagée par le tournant linguistique. La communication constitue l'organisation en produisant des ressources (des textes) qui viennent à la fois contraindre et habiliter les pratiques des acteurs.

1.2.2. Le tournant linguistique dans les recherches en Organisation

Parallèlement à ce mouvement d'essence française, on a pu observer dans la recherche anglo-saxonne, ce que certains ont appelé un « tournant linguistique » dans les recherches en organisation. De ce tournant linguistique, on a notamment assisté à une convergence de travaux dans les différentes disciplines des sciences humaines et sociales autour d'une vision langagière et communicationnelle des phénomènes sociaux et plus particulièrement des problématiques d'organisations, de coordination et de coopération. Ces différents travaux s'appuient sur les théories de la communication pour mettre en exergue les processus de construction du sens – le *sensemaking* de Weick (1995). La parole serait donc au cœur de *l'organizing*.

Ainsi, Alvesson et Kärreman (2000), dans un article de synthèse fondateur pour les approches communicationnelles des organisations, expliquent que les recherches contemporaines en sciences humaines et sociales s'intéressent de plus en plus au langage comme l'élément central de toute compréhension de nos sociétés, de nos institutions, des questions d'identité et même de culture. Pour ces auteurs, ces différents objets de recherche des sciences humaines et sociales sont alors appréhendés comme des ensembles de textes construits dans et par le langage. C'est cela qu'il qualifie de « *tournant(s) linguistique(s)* ». Ce *tournant* a mis au centre des débats académiques la capacité de construction du langage – et de la parole des individus.

Dans cette perspective, l'organisation procède de phénomènes discursifs. En cela, l'organisation serait le résultat d'un processus de construction du sens par les acteurs de l'organisation. En d'autres termes, l'organisation procède ici de *l'organizing* si cher à Weick (1979). Pour ce dernier, il n'existerait que des organisations en train de se faire dans les actions entremêlées des participants. Les chercheurs s'intéressant aux questions de parole dans les organisations – et donc aux questions de construction de l'action organisée – ont trouvé dans la perspective interactionniste de l'organisation ouverte par Weick, un point de rassemblement laissé de côté par ce dernier. En effet, comme l'écrit Giroux (2006, p.39-40), « *en présentant [...] l'organisation comme un processus, il a ouvert la voie aux théories qui considèrent que la communication est justement ce processus organisant.* ». Plus loin, « *ce que Weick nous dit, sans vraiment le théoriser, c'est que l'organisation, comme processus organisant, est le fruit des interactions communicatives par lesquels les interactants la co-construisent de manière continue, qu'ils soient en co-présence ou en lien médiatisé* ».

En sciences de gestion, le travail de Boden, avec son ouvrage de 1994 « *The business of Talk* », fait figure de précurseur. Dans ce livre, Boden mobilise la perspective

éthnométhologique développée par Garfinkel (1967), ainsi que ses prolongements avec les travaux de Sacks, Schegglof et Jefferson (1974) pour ce qui concerne la méthode de l'analyse conversationnelle. Boden met alors en évidence les processus itératifs mis en exergue par Giddens (1984) – individus/structure – de construction de l'organisation à partir d'analyse de réunions entre responsables d'une organisation. Ses travaux ont été repris par certains chercheurs s'intéressant notamment aux épisodes stratégiques (Hendry et Seidl 2003, Jarzabkowski, et al. 2006).

Parallèlement à ce travail précurseur de Boden, des chercheurs s'appuient sur différents travaux en sociolinguistique (Austin, Greimas notamment) pour redéfinir le lien entre communication et organisation comme une *médiation*, c'est-à-dire qu'ils recherchent l'organisation dans la communication, car ils conçoivent la communication comme une action et un moyen de créer de la signification (Giroux 2006, Taylor et Robicheau 2004). Cooren (2000), de l'université de Montréal, propose ainsi une théorie de la dimension organisante ou structurante de la communication. Dans ce papier, l'approche constituant de la communication (Cooren 2000, Cooren, et al. 2006, Putnam et Nicotera 2008, Taylor, et al. 2001) utilisée pour étudier des phénomènes de collaboration interfirmes complète la littérature croissante sur les approches discursives (Boden 1994, Grant, et al. 2004, Grant, et al. 1998, Hardy, et al. 2005, Oswick, et al. 2000, Phillips, et al. 2004, Woodilla 1998). Comme Hardy et al. (2005, 2003, 2004) le soutiennent, cette perspective socio-constructionniste fournit un certain nombre d'avantages. Premièrement, il dirige l'attention sur l'activité interactionnelle et communicationnelle des acteurs, ce qui constitue le « cœur » de la relation au quotidien. Deuxièmement, cette perspective fournit des pistes de réflexion managériales sur la manière dont les conversations peuvent être orientées pour accroître la performance de la collaboration. L'approche communicationnelle permet également d'étudier le phénomène collaboratif dans une perspective temporelle et définit alors une relation inter-organisationnelle comme une construction sociale reposant sur des ressources communicationnelles construites au quotidien par les acteurs. Selon, Putnam et al. (2008, p.4), la posture constructionnisme social traditionnellement mobilisée par les approches communicationnelles ne constitue en réalité qu'une forme de la perspective constituante, brièvement appelée CCO pour « Communication Constitue l'Organisation ». En dévoilant des phénomènes cachés, l'approche CCO permet d'identifier les actions nécessaires pour soutenir tout processus organisationnel. Enfin, Putnam et al. (2008, p.4) affirme que “*CCO embodies the material, the formal and efficient causes that bring organization into existence.*”

Cette article entend en ce sens mettre à jour les actifs spécifiques de la collaboration interfirmes en considérant des éléments sous-jacents aux conversations comme leur caractère matériel (notes, documents, procédure, SIIO, etc.). Avec d'autres (Cooren, et al. 2006, Latour 1987, Orlikowski 2007, Suchman 2007), nous considérons que social et matériel sont en effet intimement *emmêlés* (de l'anglais « *entangled* »).

Plus largement, ces 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 (ou ont construit) des connaissances pour agir ensemble (Cooren 2004, Taylor et Van Emery 2000). Ces connaissances constituent à la fois le pré requis de leurs interactions, et un résultat devenant les bases même de leur collaboration. Ces connaissances sont amenées à évoluer en fonction des interactions quotidiennes des acteurs, des problèmes qu'ils rencontrent, mais aussi en fonction de l'arrivée de nouveaux participants, humain ou non (Arnaud 2008b).

Dans la perspective de l'école de Montréal que nous retenons ici, l'organisation est envisagée sous la forme d'une tension entre des conversations et des textes (Taylor 1993b). Les conversations sont importantes pour le rôle du langage dans les organisations parce que l'action conséquent aux conversations est produite au travers des énoncés successifs des acteurs que fabrique des objets discursifs – des textes - pouvant agir comme des ressources pour l'action immédiate ainsi que pour les conversations à venir (Fairclough 1992). C'est donc à travers la conversation que sont produits et réaffirmés les textes venant à leur tour structurer la conversation. Les textes correspondent aux éléments oraux et écrits qui viennent structurer ces conversations. Les textes sont le fruit de l'activité humaine, qu'ils soient médiatisés par des objets (Grant, et al. 1998) : l'architecture des espaces de travail (Detchessahar 2001a), des outils de gestion (schémas, graphiques, un SIIO) et autres dispositifs organisationnels (logique compétence, certification ISO) (Arnaud 2007, Detchessahar et Journé 2007, Grosjean 2000) ; ou non : les écrits, les récits (Boje 1991, 1995), les métaphores organisationnelles (Cornelissen, et al. 2008, Grant et Oswick 1996, Oswick et Richards 2004). Les textes visent à stabiliser l'organisation, à intégrer et à mobiliser les individus autour d'une signification partagée, d'un discours.

Les ressources auxquelles cette étude s'intéresse sont donc des textes construits par l'activité conversationnelle des acteurs. Autrement dit se sont des produits de la conversation qui sont directement utilisable pour l'action par les acteurs. A ce titre, les connaissances créées par la dynamique sociale des acteurs constituent les ressources sur lesquelles se construit *in fine* la

compétence relationnelle spécifique d'Asanuma (1989) et participent à la construction d'un avantage concurrentiel durable (Barney 1991).

En nous appuyant sur ces travaux, nous montrons comment, en analysant une conversation, l'activité communicationnelle d'opérateurs construit des ressources qui sont utilisées pour l'activité collaborative de ces mêmes acteurs. Avant cela, nous présentons le dispositif méthodologique mis en place.

2. Méthodologie : comment articuler le micro et le macro ?

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. La grille d'analyse utilisée implique, pour appréhender cette question de la qualité de l'interaction, de construire un appareillage méthodologique qui permette d'accéder à la fois aux conversations en situation et aux textes, c'est-à-dire à cet ensemble de facteurs favorisant ou au contraire empêchant la réalisation de ces processus communicationnels que seules une implication longue avec le terrain et la réalisation d'entretiens avec les acteurs concernés peut apporter (Phillips et Hardy 2002). À l'image du cadrage théorique (conversation/textes), le dispositif méthodologique se présente, également, comme une tension (Arnaud 2008c) visant à relever et à analyser des éléments empiriques propres à ces deux éléments théoriques.

Le concept de situation est central dans notre démarche. La situation est omniprésente dans le vocabulaire quotidien des managers. Ces derniers comme leurs subordonnés sont régulièrement dépeints à travers leur capacité à « faire face à la situation », dans ce qu'elle possède d'incertain et de complexe. Morgan (1997 (2nd Ed°, p.3), parmi d'autres, relaie par ailleurs ce constat empirique lorsqu'il affirme que : "*effective managers and professionals in all walks of life have to become skilled in the art of "reading" the situation they are attempting to organize or manage*". La notion de situation est utilisée dans de nombreux travaux académiques : *situated action* (Suchman 1987), *distributed cognition* (Hutchins 1995), *situated cognition* (Elsbach, et al. 2005), *strategizing* (Whittington 1996). Deux chercheurs français, Journé et Raulet-Croset (2007, 2008), ont cherché à théoriser ce concept de situation en s'appuyant sur le travail précurseur de Girin (1983b, 1990a). Ces deux auteurs expliquent que les caractéristiques du concept de situation dont on trouve trace dans les différents courants du management précités se trouvent principalement du côté de la philosophie pragmatiste de Dewey (1938) et Peirce (1995), et de la sociologie interactionniste de Goffman

(1964). En effet, le travail d'enquête (issu de la philosophie pragmatique de Dewey 1938), à travers une succession de cadrage (dans la sociologie interactionniste de Goffman 1974), apparaît comme un élément fondamental de l'activité opérationnelle et managériale. Nous soutenons ici, avec d'autres (Arnaud 2007), que l'étude de la performance des processus de coordination entre opérateurs implique d'étudier les réseaux de conversation qui rendent possible leur résolution. Ces réseaux sont les seuls à permettre de découvrir les frontières de la situation ainsi que les agents centraux qui ne sont pas toujours ceux reconnus dans les collectifs institués établis par les directions. 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. Pour cela, nous avons eu recours à une triangulation des techniques de collecte d'informations.

L'observation directe (Yin 2003) : le processus d'enquête a été effectué au cours de 3 périodes d'immersion répartie sur deux années. Pour réaliser ces observations, nous avons utilisé une méthode, empruntée à Journé (2005), comportant quatre modalités qui se distinguent par la période d'observation (longue ou brève) et la position de l'observateur (variable ou fixe). 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 2005, p.72). Le tableau suivant synthétise le système d'observation composé de quatre stratégies différentes que propose Journé :

Tableau 1 : système d'observation dynamique (Journé 2001, 2005)

Position Durée	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
Période d'observation longue	<p align="center">Stratégie 1</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - exhaustivité - saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités <p>Modalité d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - vie avec l'équipe ; - observation en continu avec imprégnation ethnographique ; - discussion avec les acteurs <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - systématique - spontanée (discussions) 	<p align="center">Stratégie 3</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - exhaustivité - saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs <p>Modalité d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivi d'une personne sur toute la durée d'un quart ; - observation en continu <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion - choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon)

Période d'observation courte	Stratégie 2	Stratégie 4
	<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - précisions ; - saisir les interactions entre ressources hétérogènes. <p>Modalité d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prise de notes par séquence de 30 minutes ; - observations discontinues au cours d'un quart. <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire) ; - systématique pour les relèves. 	<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pertinence ; - saisir un événement ou une situation « normalement perturbée » <p>Modalité d'observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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) ; - séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes plus tard) <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière).

La stratégie d'observation n°4 permet d'observer en temps réel les situations qui émergent et ainsi de recueillir les conversations et autres interactions avec des outils. Les trois autres stratégies d'observation, avec les deux techniques de recueil de données suivantes, permettent d'accéder aux textes.

Des entretiens pour reconstruire les contextes : une série de 70 entretiens individuels biographiques, d'une durée moyenne d'une heure quinze sur la base de grilles d'entretiens composés de questions ouvertes, effectués dans un bureau isolé, a été réalisée et mobilisé dans cette recherche. Les entretiens donnent l'occasion de recueillir des données discursives permettant de saisir des éléments de compréhension des modes de comportements conscients ou inconscients. Cette technique permet de comprendre les réalités organisationnelles telles qu'elles sont vécues par les acteurs (Demers 2003) ainsi que d'accéder à une part de la subjectivité des acteurs des conversations analysées (trajectoires socioprofessionnelles (Detchessahar 1998, Rouleau 2003) ; représentations des partenariats ; retours réflexifs sur les situations rencontrées et observées par le chercheur (Arnaud 2007)). Plus largement, les entretiens ont été effectués dans le but de comprendre les préoccupations et les besoins des différents acteurs du transport et de la logistique du meuble. C'est pourquoi il était important de s'entretenir avec toutes les personnes concernées par la problématique ainsi que d'avoir un échantillon le plus varié possible en termes de niveaux hiérarchiques et de points de vue potentiellement différents (Eisenhardt et Graebner 2007). Dans cette perspective, nous avons également rencontré les clients des transporteurs étudiés. Ces entretiens aident à mieux cerner les propres contraintes du client et ainsi à relativiser la vision du transporteur sur la réalisation de la prestation logistique.

L'analyse documentaire a porté sur l'étude des documents des organisations tels que des fiches de postes, des tableaux de bord de rentabilité par tournées, des tableaux de bord de qualité et autres fiches recensant les codes anomalies. Nous avons également analysé des articles de presse traitant du secteur et des entreprises étudiées. Enfin, les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement thématique à l'aide du logiciel Nvivo 7.

3. Le terrain :

3.1. Contexte

Le terrain de recherche sur lequel s'appuie ce papier est le secteur de l'ameublement et plus spécifiquement le cas du leader européen du transport et de la logistique du meuble. En 1999, les Transports Girard occupent la 4ème place des acteurs du transport de meubles. Après l'acquisition du second, du troisième et du cinquième, le groupe Girard, nouvellement constitué, devient le leader européen de ce secteur avec un chiffre d'affaire de près de 100 millions d'euros et plus de 1000 salariés en 2001. Cette croissance externe extrêmement rapide s'explique par la nécessité alors pressante de proposer une nouvelle offre aux industriels de l'ameublement.

Les transporteurs de meubles ont fait face à une complexification de leur métier qui s'explique par différentes raisons (Arnaud 2009). Premièrement, les industriels du meuble ont rencontré une importante vague de rationalisation de la production. Cette rationalisation s'est traduite par la réduction et la maîtrise des stocks ce qui a impliqué des impératifs nouveaux pour les sociétés de transport, en particulier du point de vue de la qualité et de la réactivité de la prestation offerte. Complexification également, parce qu'on a assisté à une diminution de la taille des lots. Ce phénomène a directement contribué à la complexification de l'organisation des flux puisque, concrètement, chaque véhicule est chargé d'un nombre de lots supérieurs, l'obligeant à réaliser davantage de points de livraison. Enfin, cette complexification s'explique par un délai d'annonce des livraisons qui tend à être de plus en plus court, avec la perspective de deux livraisons hebdomadaires. Du fait de cette relative fragilité du système, il devenait indispensable de densifier l'interaction entre les partenaires (Arnaud 2009). Cette densification s'est d'abord traduite par un large mouvement de concentration au sein des acteurs du transport et de la logistique du meuble. Ce phénomène de concentration s'explique par le fait que ces transporteurs n'étaient pas capables de faire face aux nouvelles exigences de la demande qui imposait la construction d'un réseau national voire européen. Egalement, la complexification de la construction de la prestation impliquait davantage de contacts entre

des interlocuteurs de meilleur niveau, c'est à dire rompus aux impératifs de la qualité industrielle. Enfin, la transformation de la demande impliquait de densifier le substrat technique puisque les clients exigent de pouvoir suivre en temps réels leur livraison ainsi que la possibilité de faire de l'échange de données informatisées, supposant au passage des individus qui soient capable de manipuler de telles technologies.

Si, au final, l'objectif stratégique est donc de proposer une prestation flexible, adaptable, et sûre, les premières années qui suivirent la constitution du groupe vit ses dirigeants privilégier la voie de l'électronisation des relations avec ses clients pour créer une compétence relationnelle spécifique. Comme l'exprime le PDG du Groupe : « *Ce nouveau SIIO va structurer nos relations avec nos clients. Il va les gérer. Les opérateurs n'auront plus à s'appeler dorénavant* ». Nous pensons qu'en agissant de la sorte, les dirigeants omettaient alors de connecter socialement leurs équipes opérationnelles afin, justement, de gagner en flexibilité et en adaptabilité.

3.2. Une conversation inter-organisationnelle

L'analyse de la conversation retenue concerne les opérateurs d'un client (Leila, du fabricant ANJOU) et d'un transporteur (Jean-Luc, du transporteur OUESTTRANSPORT). Dans cette section, est décrit/expliqué la situation à partir du réseau de conversations recueillies et des entretiens avec les acteurs. La section 4 reviendra en détails sur les ressources utilisées par les opérateurs pour se coordonner efficacement avec une économie de mots.

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 (ligne 4). C'est clairement sa voix qui a permis à l'exploitant d'identifier son interlocutrice marquant ainsi l'existence d'interactions passées. A la ligne 13, lorsqu'elle apprend à l'exploitant que OUESTTRANSPORT l'a 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 soulée la cliente* » indiquant la destinataire). On retrouve souvent dans les conversations, entre Transporteurs et Fabricants, l'emploi 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* ».

Conversation 1: le duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (1/6)

1	Acteurs	Enoncé	Ressources
---	---------	--------	------------

2	Jean-Luc	OUESTRANSPORT, Bonjour ?	
3	Leila	Oui, bonjour, CALBERFRANCE à l'appareil=	
4	Jean-Luc	=Bonjour Leila !	Inter-connaissance
5	Leila	C'est qui à l'appareil ?	
6	Jean-Luc	Jean-Luc.	
7	Leila	Ah, Jean Luc ça va ?	
8	Jean-Luc	Oui et toi ?	
9	Leila	Oui oui je suis en colère là=	
10	Jean-Luc	=pourquoi ?	
11	Leila	Parce qu'elle m'a soulée la cliente, là, Tartine et Chocolat à Angers !! [aaarrggghh]	Individu stigmatisé
12	Jean-Luc	[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 « <i>beh non, c'est pas possible, il y a des gros camions qui passent. Faut que ça soit le matin avant 10h nanani nanana</i> » (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 « <i>j'ai rien</i> ».	
14	Jean-Luc	(JL émet un bruit de compassion): Mummf !	
15	Leila	Alors je lui conseille de les appeler et là elle me répond « <i>ah, beh, en plus faut que ça soit moi qui les appelle !!!</i> » (d'un ton aigu et rapide marquant le peu d'implication que la destinataire met dans la gestion de l'événement). « <i>Bougez pas je vais le faire</i> ». (a répondu Leila). Alors moi je viens de vérifier sur echo.log, mais j'ai rien trouvé, alors je t'appelle. Voilà !	Système d'information interorganisationnel (Echo.log)
16	Jean-Luc	Alors, nous allons vérifier.	
17	Leila	Ohhhh, elle m'a énervée là !!	
18	Jean-Luc	(entame des recherches sur son ordinateur. Il comble le possible silence :) Il n'y a pas d'enlèvement cette semaine Leila ?	ERP (Harmony)
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)).	Savoir d'organisation
20	Jean-Luc	Oh, beh c'est bien.	
21	Leila	Oui pour éviter quand même que=	
22	Jean-Luc	=non, beh on y est ce matin	
23	Leila	Beh oui, c'est ce qu'il m'a dit. Il a appelé.	
24	Jean-Luc	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	Jean-Luc	((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	Jean-Luc	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	Jean-Luc	Oui, mais c'est du trafic AGEDIS. Parce qu'AVM 44 est une plateforme AGEDIS. Ce qui est inaccessible ou destiné aux particuliers, on les dépose sur des plateformes. J'appelle=	
31	Leila	=ouais, puis aussi voir ce qu'il en est de cette inaccessibilité. Parce qu'il ne faudrait pas qu'on se retrouve comme la dernière fois ! [[Rires]]	Plaisanterie rituelle
32	Jean-Luc	[[Rires]] Beh après de toute façon Angers, rue de Bruxelles- euh rue St Aubain à Angers, c'est délicat. On a l'habitude en plus !	Savoir d'organisation

33	Leila	Beh oui, c'est pas la première fois !	
34	Jean-Luc	C'est pas la première fois ?	
35	Leila	Beh, non !	
36	Jean-Luc	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	Jean-Luc	Beh oui, mais on ne fait pas toujours ce qu'on veut.	
39	Leila	Ouais c'est peut-être pour ça	
40	Jean-Luc	Quitte pas hein ?	
41	Leila	Ok	

Cette relation de proximité repose en partie sur une volonté des directions des sociétés de favoriser la création de liens forts entre opérateurs clients et exploitants. Le directeur d'exploitation du transporteur explique : « *Oui. C'est un état d'esprit, une façon de procéder, un mode de travail qui fait que les clients (fabricants) 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 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* ».

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, à qui est 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. Aux lignes 13 et 15, la cliente explique toute la situation à l'exploitant. On perçoit dans ses mots et le ton qu'elle emploie que les interactions avec la destinataire ne se sont pas déroulés 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 ?). En cela, il tend à stigmatiser ce destinataire. Son comportement peu impliqué n'est en effet 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 organisations. Cette conversation illustre l'existence d'un cadre de coopération reposant sur la méfiance de Leila – et vraisemblablement de Jean-Luc – envers l'opératrice de ce destinataire. Dans ces conditions, la difficulté d'envisager la construction d'une compétence relationnelle

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. Lorsque le client ou le distributeur ne joue pas le jeu de la coopération, de la conception simultanée 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 !* ».

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 de OUESTRANSPORT ; 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).

La ligne 31 illustre l'utilisation d'une « plaisanterie rituelle » partagée par les acteurs (« *Parce qu'il ne faudrait pas qu'on se retrouve comme la dernière fois !* »). Cette « dernière fois » renvoie en réalité à un événement malheureux d'il y a deux ans lorsqu'un chauffeur voulant livrer un destinataire en centre ville (autre que celui dont il est question ici) avec un véhicule à deux remorques s'était trouvé coincé au milieu de la chaussée sans pouvoir se retirer. Il avait ainsi bloqué toute circulation pendant une matinée. Depuis, la référence à cet événement revient régulièrement dans leur échange.

Ligne 28, la recherche sur le logiciel ne donne rien, il décide d'appeler Agedis – petite société située dans les murs de OUESTRANSPORT et dédiée à l'organisation de la logistique d'un import distributeur de meubles haute de gamme. 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, là aussi, qu'elle connaît les processus traditionnels de travail de OUESTRANSPORT. 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 !* ». 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* » (assistant) 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 numéro 2 (cf. annexe 1), 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. L'exploitant, reprend alors la cliente pour lui dire qu'il va devoir la rappeler (cf annexe 2, conversation n°3).

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 n°4, annexe 3)).

Après quelques minutes, Delphine de chez Agedis rappelle à nouveau (cf annexe 4, conversation n°5). Elle informe l'exploitant que la livraison est prévue pour 11h30 car la destinataire, 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 »). Ce dernier rappelle la cliente et accomplit alors le programme d'action principal ouvert par la cliente.

Conversation 2 : le duo chargeur/transporteur dans le triangle des services (6/6)

91		L'exploitant rappelle Leila	
92	Jean-Luc	Leila, c'est Jean-Luc.	
93	Leila	Oui Jean-Luc.	
94	Jean-Luc	Pour tartine et chocolat d'Angers. Donc apparemment c'est bien prévu ce matin. Livré vers 11h30.	Performatif
95	Leila	Ok.	
96	Jean-Luc	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	Jean-Luc	=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	Jean-Luc	Mais donc c'est bien prévu.	
101	Leila	Ok, merci beaucoup JL.	

La situation déclenchée par l'appel de la cliente, Leila, se termine.

Cette conversation permet au final de relever distinctement plusieurs ressources utilisées par les acteurs pour se coordonner de manière efficace en un minimum de mots et de temps : de la bienveillance ; l'existence d'une confiance entre les acteurs, qui illustre directement le fait que les individus connaissent le fonctionnement concret de leur partenaire ; on observe également un mode d'usage particulier du système d'information inter-firmes ou encore la stigmatisation de certains individus ne respectant pas les attendus de la relation de coopération. Tous ces éléments, construits par et dans l'activité sociale (qui ici communicationnelle) des opérateurs, permettent de fidéliser le client, de lui donner confiance dans une qualité de la prestation. Le client a alors le sentiment d'avoir un interlocuteur de qualité capable de s'adapter à des fonctionnements organisationnels différents. Il a également le sentiment d'avoir une transparence, une sécurité dans son partenaire. Or, comme expliqué précédemment, ces notions de qualité, de sécurité et d'adaptabilité sont aujourd'hui au cœur de la demande de la prestation logistique du meuble. En cela, ils constituent les ressources centrales sur lesquels peut se développer une compétence relationnelle (Asanuma 1989), source d'avantage concurrentiel. La discussion reprend et développe ces différents éléments.

3.3. Contributions à la perspective Resource Based-View

Dans cet article, nous avons repris l'acceptation très large du terme 'ressource' proposée par Barney (1991). Une ressource peut prendre différentes formes au sein d'une entreprise (actifs, activités, capitaux, ...) et constitue une source d'avantage compétitif durable dès lors qu'il est

simultanément précieux, rare, difficilement imitable et non substituable. Egalement, comme le rappellent Jonhson et al. (2003, p.7), la valeur d'une ressource ne dépend pas tant de son existence que de son utilisation. Comme le considèrent les tenants de l'approche RBV (Ambrosini, et al. 2007, Barney 1991, Prahalad et Hamel 1990, Puthod et Thévenard 1999), les conditions actuelles de compétitivité font de la capacité de l'organisation à gérer et à développer ces actifs immatériels, que sont les connaissances sur lesquelles repose les ressources et compétences, une des clés de la survie et du succès des entreprises. 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 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* ».

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, pour que la compétence relationnelle devienne « *spécifique* ». 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 constitue un ensemble de ressources issues de la dynamique sociale et communicationnelle des acteurs. A la lumière de la situation étudiée précédemment, ces ressources peuvent prendre la forme de « *plaisanteries rituelles* », d'individus stigmatisés, de modes d'usage des outils, de confiance, d'interconnaissance, etc. et renvoient à ce titre à la notion de stock de connaissance proposée par Berger et Luckman (1966).

Pour ces deux auteurs, l'accumulation des expériences vécues détermine ce qui est disponible et commun aux individus se côtoyant sous forme d'un stock de connaissances. Une large part de ce 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 – qualifiée par certains de savoirs sociaux (Bonnafos (de) 1988) ou d'organisation (Dubar 1998) – constitue une connaissance particulièrement importante du stock. Ces connaissances sont sédimentées, c'est-à-dire qu'elles s'incrument dans la mémoire des individus en tant qu'entités reconnaissables et

utilisables. C'est cette sédimentation 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 par exemple 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.

Le développement des questions de qualité, de réactivité, de délais ou d'ajustements des plans de production, caractéristiques des nouvelles règles concurrentielles de secteur, a eu pour conséquence d'accentuer les situations d'interdépendance entre les partenaires. Ce type d'interdépendance constitue à ce titre la condition première pour qu'une compétence relationnelle spécifique 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 structurés par différents textes. La présence d'interdépendance est centrale dans la mobilisation du collectif et dans son besoin de compétence pour agir efficacement sur les situations auxquelles il doit faire face. Ainsi, la mise en place d'interlocuteurs uniques et « *de couples de vie* » en charge de la co-construction de la prestation logistique, constitue une réponse à la situation d'interdépendance 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 (Brulhart 2005, Hardy, et al. 2005). Cette volonté d'ouvrir les frontières de leurs organisations manifestée par les responsables des entreprises s'est également plus largement matérialisée par le développement d'outils servant de supports à la coopération opérationnelle (Echo.log, Harmony). Elle doit, selon nous, 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 l'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 (Girin 1983a), 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 au coeur du développement d'une compétence relationnelle 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 des « *capacités technologiques* » dont parle Asanuma autour des hommes. Le SIO doit en ce sens n'être considéré que comme une ressource parmi d'autres et ne constituer 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, 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 interorganisationnel 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) (Arnaud 2008b) et de la résolution de situations selon des modes nouveaux alors incorporés au stock de connaissances par sédimentation (ou laminage chez Boden). 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 SIO 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 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 la structure des organisations 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. Pour autant, une telle action se doit d'être complétée par une démarche de capitalisation des savoirs. Dans cette perspective, le groupe OUESTTRANSPORT 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 par 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 la seule ressource technologique (le SIIO). Ces actions illustrent également le rôle central joué par la création et la diffusion de ce que DUBAR (1998) 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 nécessairement 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 entend donner un avantage concurrentiel aux partenaires sur les autres collaborations.

S'il n'est pas donc souhaitable que le stock de connaissances de la compétence relationnelle spécifique 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 toute structuration et de toute ressource sociale. Comme mis en avant par ARNAUD (2008a), l'activité conversationnelle des participants crée des « blagues rituelles », des « individus stigmatisés » des modes d'usage des outils de gestion propres au collectif de travail ou encore l'existence d'une relation de confiance. Ainsi, les « **plaisanteries** », sont l'occasion de montrer que les acteurs ont, dans un passé proche, vécu des choses ensemble, qu'ils partagent une histoire commune (Collinson 2002, Duncan, et al. 1990, Romero et Cruthirds 2006). Elles participent à la remobilisation des participants lorsque la situation est particulièrement tendue et qu'il n'y a pas encore de solution trouvée (Arnaud 2008a, Detchessahar 2001b). Une telle pratique évite l'apparition de potentiels retraits ou d'évitement, de la dynamique discursive, et donc de l'activité d'organisation, par les acteurs. Elles constituent en cela un instrument de travail à son service pour la résolution efficace des situations 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. Dans la situation étudiée, c'est la représentante du distributeur qui fait l'objet d'une telle stigmatisation. Au cours de nos observations, nous avons par ailleurs relevé, lors d'une conversation entre un exploitant et un opérateur d'un distributeur, que 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 la collaboration 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 !* ». 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.

L'activité communicationnelle des acteurs est également inscrite dans **les modes d'usage** des outils de gestion à disposition. Ainsi, le système d'information inter-organisationnel (Echo.log) constitue un outil d'investigation du fonctionnement des organisations concernées (David 1998, Moisdon 1997) et de supports à l'activité conversationnelle. Dans cette perspective, le travail de reporting des anomalies doit avoir pour double objectif d'informer les processus discursifs et de confirmer l'autonomie des discutants – d'où le rôle essentiel joué par les middle managers (Arnaud 2008a, Rouleau 2005, Westley 1990). Pour les clients 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** (Bonnafos (de) 1988, Dubar 1998). Donner la preuve de leur maîtrise est d'autant plus important qu'ils sont 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 : des savoirs d'organisation. 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'Orléan (1994), 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 commun de valeurs constitue alors le moyen le plus direct et le plus rapide de se coordonner.

Nous pensons que ces ressources, révélées dans la situation qui précède, remplissent les critères de Barney (1991). En effet, ces ressources ont de la *valeur* en ce sens qu'elles aident les opérateurs à se coordonner efficacement. En cela, elles participent au développement d'une compétence relationnelle spécifique reposant sur les objectifs de flexibilité, d'adaptabilité et de qualité. Ces ressources sont également *rare* parce qu'elles dépendent uniquement des individus impliqués par la situation. Les intervertir les ferait disparaître. C'est pour cela qu'elles sont aussi difficilement *imitables*. Ces ressources sont en ancrées dans les acteurs qui les créent et les utilisent dans le cours de l'action. Enfin, ces ressources sont, à nos yeux, *non substituables* malgré la tendance à vouloir les standardiser dans des technologies de l'information.

Conclusion

La construction d'une compétence relationnelle spécifique – c'est-à-dire la réalisation au quotidien d'une prestation flexible, adaptée et sûre – pourra difficilement se faire sans un minimum de stabilité des employés qui doivent collaborer. En effet, de la capacité/volonté des organisations à fidéliser/retenir leurs collaborateurs, dépend *in fine* la qualité de la compétence relationnelle spécifique à leur collaboration. C'est en effet le temps, couplé à des actions concrètes d'organisation (interlocuteur unique et/ou par zone, rencontre lors de visite ou de formation à des nouveaux outils de collaboration, mise en place d'outil qui permettent de gagner du temps pour se consacrer aux événements, etc.), qui permettra le développement de l'interconnaissance, la création et la diffusion de savoirs d'organisation, la confiance et tout autre ressources sociale issues (comme les affectes par exemple (Feldman 2004, Quinn et Worline 2008)) de l'activité interactionnelle des acteurs.

Enfin, les chercheurs du courant Strategy-As-Practice (notamment Denis, et al. 2006, Jarzabkowski 2004, Johnson Gerry, et al. 2003, Whittington 1996, 2006) s'accordent sur l'importance que la recherche doit accorder aux processus et aux pratiques de travail - qui constituent l'activité quotidienne des organisations – en lien avec des perspectives

stratégiques. En ce sens, il s'agit pour le chercheur de contextualiser sa recherche pour articuler des événements micro (les ressources construites par les acteurs) avec des enjeux macro (le réajustement stratégique impulsé par les forces de l'environnement). Egalement, les tenants du strategizing, comme l'approche traditionnelle de la stratégie, s'intéresse aux acteurs de la stratégie. Mais ici, ces acteurs ne sont pas seulement le top management, ces acteurs sont plus diffus et font des middle managers ainsi que des opérateurs des participants à part entière de la fabrique de la stratégie. C'est bien cela que nous avons essayé de faire en nous intéressant au processus de construction de ressources par les opérateurs permettant de construire une compétence relationnelle spécifique à travers leurs interactions communicationnelles. Ce faisant, cette recherche participant directement à la réalisation de l'agenda du courant SAP tel que proposé par Jarzabkowski, et al. (2007). Ce papier entend en effet participer au développement des axes 2, 4 et 5 définis par ces auteurs : en approfondissant le lien entre la pratique et les acteurs à travers la construction communicationnelle de ressources ; en proposant une nouvelle grille théorique pertinente pour étudier les processus de réalisation de la stratégie ; et enfin en ancrant la perspective de la pratique dans un dispositif méthodologique centrée sur le concept de situation comme réseau de conversations qui ne peut être saisi que par un investissement fort des lieux de réalisation de l'activité.

Références

- Allouche J. et Huault, I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°1, 2, p.5-31.
- Alvesson M. et Kärreman, D. (2000), « Taking the Linguistic Turn in Organizational Research », *Journal of Applied Behavioral Science*, n°36, 2, p.136.
- Ambrosini V., Bowman, C. et Burton-Taylor, S. (2007), « Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction », *Human Relations*, n°60, 1, p.59-98.
- Aoki M. (1988), *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press.
- Arnaud N. (2007), « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, novembre.
- Arnaud N. (2008a), « Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective. Contributions à partir d'une conversation », XIX^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Dakar.
- Arnaud N. (2008b), « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°11, 1, p.9-39.

- Arnaud N. (2008c), « Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et Organisation*, n°32,
- Arnaud N. (2009), « La densification de l'agencement (inter-)organisationnel dans le secteur de l'ameublement », *Gérer et Comprendre*, n°juin, p.41-50.
- Asanuma B. (1989), « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skills », *Journal of Japanese and International Economies*, n°3, 1, p.1-30.
- Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, n°17, 1, p.99.
- Berger P. et Luckman, T. (1966), *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin.
- Biencourt O. et Jolivet, T. (2000), « Quand le marché interne devient conversationnel : conception des produits et modification des règles », *Revue d'Economie Industrielle*, n°93, 4, p.51-73.
- Boden D. (1994), *The Business of Talk: Organizations in Action*, Polity Press.
- Boje D. M. (1991), « The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. », *Administrative Science Quarterly*, n°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*, n°38, 4, p.997-1035.
- Bonnafos (de) G. (1988), « Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes », *CEREQ - coll. des "Etudes"*, n°45, déc,
- Borzeix A. et Fraenkel, B. (2001), « Langage et Travail. Communication, cognition, action », CNRS Editions.
- Bounfour A. (2000), « Gestion de la connaissance et système d'incitation : entre théorie du "Hau" et théorie du "Ba" », *Systèmes d'Information et Management*, n°5, 2, p.7-40.
- Brulhart F. (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, n°8, 4, p.167-191.
- Chanlat J. F. (1990), « L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées », Les Editions Eska / Les Presses de l'Université de Laval.
- Collinson D. L. (2002), « Managing Humour », *Journal of Management Studies*, n°39, 3, p.269-288.
- Cool K., Costa, L. et Dierickx, I. (2002), « Constructing competitive advantage », in A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (Ed.), *Handbook of strategy and management*, SAGE, p.55-71.
- 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*, n°17, 4, p.517-551.
- Cooren F., Taylor, J. R. et Van Emery, E. J. (2006), *Communication as organizing. Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cornelissen J. P., Oswick, C., Christensen, L. T. g. et Phillips, N. (2008), « Metaphor in Organizational Research: Context, Modalities and Implications for Research - Introduction », *Organization Studies (01708406)*, n°29, 1, p.7-22.
- D'Aveni R. A. (1995), *Hypercompetition*, Vuibert.
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique de changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, sept.-oct., p.44-59.
- Demers C. (2003), « L'entretien », in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative.*, Edition EMS, p.173-210.
- Denis J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2006), « The power of numbers in strategizing », *Strategic Organization*, n°4, 4, p.349-377.

- Denis J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2007), « Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames », *Human Relations*, n°60, 1, p.179-215.
- Detchessahar M. (1998), « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°1, 2, p.49-70.
- Detchessahar M. (2001a), « Le "dire" et le "faire". Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, p.44-55.
- Detchessahar M. (2001b), « Quand discuter, c'est produire.. », *Revue Française de Gestion*, n°132, p.32-43.
- Detchessahar M. (2002). « La communication orale dans les nouveaux dispositifs d'organisation : nature, problèmes et politique d'accompagnement », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Detchessahar M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue Française de Gestion*, n°29, 142, p.65-84.
- Detchessahar M. et Journé, B. (2007), « Reading and Writing the Organization through Management Tools: A Discursive based Approach of Organizing », 23rd EGOS Colloquium, , Vienna (Austria).
- Dewey J. (1938), *Logic: The Theory of Inquiry*, Holt.
- Dubar C. (1998), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Edition Armand Colin.
- Duncan W. J., Smeltzer, L. R. et Leap, T. L. (1990), « Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management », *Journal of Management*, n°16, 2, p.255-279.
- Dyer J. H. et Singh, H. (1998), « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, n°23, 4, p.660-679.
- Eisenhardt K. et Martin, J. (2000), « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, p.1105-1121.
- Eisenhardt K. et Schoonhoven, C. (1996), « Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms », *Organization Science*, n°7, 2, p.136-150.
- Eisenhardt K. M. et Graebner, M. E. (2007), « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges », *Academy of Management Journal*, n°50, 1, p.25-32.
- Elsbach K. D., Barr, P. S. et Hargadon, A. B. (2005), « Identifying Situated Cognition in Organizations », *Organization Science*, n°16, 4, p.422-433.
- Fairclough N. (1992), *Discourse and social change*, Polity Press.
- Feldman M. (2004), « Resources in emerging structures and processes of change », *Organization Science*, p.295-309.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Polity Press.
- Girin J. (1983a), *Les machines de gestion*, Non publié.
- Girin J. (1983b), *Les situations de gestion*, Non publié.
- Girin J. (1990a), « L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet (Ed.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, p.141-182.
- Girin J. (1990b), « Problèmes du langage dans les organisations », in J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Le dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval / Edition ESKA, p.37-77.
- Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », in F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan, p.233-279.

- Girin J. (2001), « La théorie des organisations et la question du langage dans les organisations », in A. Borzeix et B. Fraenkel (Ed.), *Langage et travail. Communication, Cognition, action*, CNRS Editions, p.167-185.
- 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.
- Goffman E. (1964), « The Neglected Situation », *American Anthropologist*, n°6, 6, p.133-136.
- Goffman E. (1974), *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, Harvard University Press.
- Grant D., Hardy, C., Oswick, C. et Putman, L. (2004), « The SAGE Handbook of Organizational Discourse », Sage Publication Ltd.
- Grant D., Keenoy, T. et Oswick, C. (1998), « Discourse and Organization », Sage Publications.
- Grant D. et Oswick, C. (1996), *Metaphor and Organization*, SAGE Publication.
- Grant R. M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, n°33, 3, p.114-135.
- Grönn P. C. (1983), « Talk as work : the accomplishment of school administration », *Administrative Science Quarterly*, n°28, p.1-21.
- Grosjean M. (2000), « Les communications collectives : un mode d'approche des compétences du collectif. L'exemple du collectif hospitalier. », *Psychologie du Travail et des Organisations*, n°6, 3-4, p.103-129.
- Hamel G. et Prahalad, C. K. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, n°67, 3, p.63-78.
- Hamel G. et Prahalad, C. K. (1995), *La conquête du futur*, Inter-Edition.
- Hardy C., Lawrence, T. B. et Grant, D. (2005), « Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity », *Academy of Management Review*, n°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*, n°40, 2, p.321-347.
- Hendry J. et Seidl, D. (2003), « The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change », *Journal of Management Studies*, n°40, 1, p.175-196.
- Hutchins E. (1995), *Cognition in the Wild*, MA : MIT Press.
- Jarzabkowski P. (2004), « Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use », *Organization Studies (01708406)*, n°25, 4, p.529-560.
- Jarzabkowski P., Balogun, J. et Seidl, D. (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, n°60, 1, p.5-27.
- Jarzabkowski P., Seidl, D. et Triangle, A. (2006), « Meetings as Strategizing Episodes in the Social Practice of Strategy », *Advance Institute of Management Research (AIM) Working Paper Series*, n°037, March, p.65.
- Johnson G., Melin, L. et Whittington, R. (2003), « Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view », *Journal of Management Studies*, n°40, p.3-22.
- Journé B. (2001), « Sensemaking and High reliability organizations. The case of french nuclear power plants », European Group for Organizational Studies [EGOS], 17th Colloquium, Lyon.
- Journé B. (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°8, 4, p.63-91.
- Journé B. et Raulet-Croset, N. (2007), « Of Organizations and Situations: A Pragmatist view of Organizing Through the Process of Inquiry », 23rd EGOS Colloquium, Vienna (Austria), july.

- Journé B. et Raulet-Croset, N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. », *M@n@gement*, n°11, 1, p.27-55.
- Latour B. (1987), *Science in Action*, Harvard University Press.
- Laville J.-L. (1993), « Participation des salariés et travail productif », *Sociologie du Travail*, 1, p.27-47.
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, Harper et Row.
- Moisdon J.-C. (1997), « Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation », Seli Arslam.
- Morgan G. (1997 (2nd Ed°), *Images of Organization*, Sage Publications.
- Orléan A. (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, n°4, p.17-36.
- Orlikowski W. J. (2007), « Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work », *Organization Studies (01708406)*, n°28, 9, p.1435-1448.
- Oswick C., Keenoy, T. W. et Grant, D. (2000), « Discourse, organizations and organizing: Concepts, objects and subjects. », *Human Relations*, n°53, 9, p.1115-1123.
- Oswick C. et Richards, D. (2004), « Talk in organizations: local conversations, wider perspectives. », *Culture & Organization*, n°10, 2, p.107-123.
- Phillips N. et Hardy, C. (2002), *Discourse Analysis: Investigating processes of social construction*, Sage.
- Phillips N., Lawrence, T. B. et Hardy, C. (2004), « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, n°29, 4, p.635-652.
- Pierce C. S. (1995), *Le raisonnement et la logique des choses*, Le Cerf.
- Piore M., Lester, R. K., Kofman, F. M. et Malek, K. M. (1994), « The organization of product development », *Industrial & Corporate Change*, n°3, 2, p.405-435.
- Prahalad C. K. et Hamel, G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n°68, 3, p.79-91.
- Puthod D. et Thévenard, C. (1999), « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon », *GESTION 2000*, p.135-154.
- Putnam L. L. et Nicotera, A. M. (2008), « Building theories of organizing: The constitutive role of communication », Routledge.
- Putnam L. L., Nicotera, A. M. et McPhee, R. D. (2008), « Communication Constitutes Organization », in L. L. Putnam et A. M. Nicotera (Ed.), *Building theories of organizing: The constitutive role of communication*, Routledge, p.1-20.
- Quinn R. W. et Worline, M. C. (2008), « Enabling Courageous Collective Action: Conversations from United Airlines Flight 93 », *Organization Science*, n°19, 4, p.497.
- Ring P. S. et Van De Ven, A. H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, n°19, 1, p.90-118.
- Romero E. J. et Cruthirds, K. W. (2006), « The Use of Humor in the Workplace », *Academy of Management Perspectives*, n°20, 2, p.58-69.
- Rouleau L. (2003), « La méthode biographique », in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, p.133-172.
- Rouleau L. (2005), « Micro-practice of strategic sensemaking and sensegiving : How middle manager interpret and sell change every day », *Journal of Management Studies*, n°42, 7, p.1413-1441.
- Rouleau L., Allard-poesi, F. et Warnier, V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, n°174, 5, p.15-24.
- Sacks H., Schegloff, E. A. et Jefferson, G. (1974), « A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation », *Language*, n°50, 4, p.696-735.

- Samra-Fredericks D. (2004), « Understanding the production of 'strategy' and 'organization' through talk amongst managerial elites », *Culture & Organization*, n°10, 2, p.125-141.
- Samra-Fredericks D. (2005), « Strategic Practice,'Discourse'and the Everyday Interactional Constitution of'Power Effects' », *Organization*, n°12, 6, p.803.
- Seidl D., MacIntosh, R. et MacLean, D. (2006), « Strategy workshops and strategic change: Toward a theory of endogenous strategic change », *Munich Business Research Paper*,
- Suchman L. (1987), *Plans and Situated Action, the problem of human machine communication*, Cambridge University Press.
- Suchman L. (2007), *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*, Cambridge University Press.
- Taylor J. et Robicheau, D. (2004), « Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking », *Organization*, n°11, 3, p.395-413.
- Taylor J. R. (1993), *Rethinking The Theory Of Organizational Communication: How To Read An Organization*, Ablex.
- Taylor J. R., Groleau, C., Van Emery, E. J. et Heaton, L. (2001), *The computerization of work: a communication perspective*, Sage Publications.
- Taylor J. R. et Van Emery, E. J. (2000), *The emergent Organization. Communication as site and surface*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Vaara E. (2006), « La stratégie comme discours : esquisse d'un cadre conceptuel », in D. Golsorki (Ed.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle.*, Vuibert, p.49-64.
- Veltz P. et Zarifian, P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisations ? », *Sociologie du Travail*, n°1,
- Weick K. (1979), *The social Psychology of Organizing*, Random House.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Westley F. R. (1990), « Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, n°11, 5, p.337-351.
- Whittington R. (1996), « Strategy as practice », *Long Range Planning*, n°29, 5, p.731-735.
- Whittington R. (2006), « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, n°27, 5, p.613-634.
- Woodilla J. (1998), « Workplace conversations: the text of organizing », in D. Grant, T. W. Keenoy et C. Osrick (Ed.), *Discourse and Organization*, Sage, p.31-50.
- Yin R. K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.

Annexe 1 : Conversation 3 : 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	Jean-Luc	Aurélie, c'est Jean-Luc. Tu vas bien.	
45	Aurélie	Ouais et toi ?	
46	Jean-Luc	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	Jean-Luc	C'est Tartine et Chocolat à Angers.	Présent informatif
49	Aurélie	C'est chez lui qu'on devait livrer ?	
48	Jean-Luc	Non-Oui, oui oui. C'est chez-oui c'est un magasin	
49	Aurélie	Euh (1) Donc c'est du groupe, c'est du OUESTRANSPORT non ?	
50	Jean-Luc	C'est du OUESTRANSPORT. 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	Jean-Luc	=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	Jean-Luc	C'est le NH0922.	
55	Aurélie	N-H-0-9-2-2. Ok. Bon, beh écoute je demande à Delphine de te rappeler.	
56	Jean-Luc	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	Jean-Luc	Merci, salut.	
59	Aurélie	Salut	

Annexe 2 : Conversation 4 : duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (3/6)

60	Jean-Luc	((reprend la fabricante))	
61	Jean-Luc	Leila ? bon, je vais être obligé de te rappeler. Ils se renseignent et ils me rappellent.	
62	Leila	d'accord.	
63	Jean-Luc	Je te tiens au courant.	
64	Leila	Ok, merci. Salut Jean-Luc.	

Annexe 3 : Conversation 5 : le duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (4/6)

68		Delphine de chez Agedis rappelle	
69	L'exploitant qui voit le	Oui bonjour Delphine, je t'appelais pour Tartine et chocolat. Le NH 095422	

	nom s'af- ficher sur son téléphone		
70	Delphine	Alors attend je vais te dire ça. Le NH095422 ((elle tape sur son PC))	Ordinateur, via l'ERP Harmony
71	Jean-Luc	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	Jean-Luc	=Qui a été déposé chez AVM 44.	
74	Delphine	Je les appelle tout de suite. Je te reprends (le met en attente)	

Annexe 4 : Conversation 6 : le duo Chargeur/transporteur dans le triangle des services (5/6)

76		Reprendre l'accueil d'Agedis	
77	Delphine :	Oui allo ?	
78	Jean-Luc	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	Jean-Luc	D'accord.	
81	Delphine :	Donc, y a pas de souci.	
82	Jean-Luc	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	Jean-Luc	D'accord ok.	
85	Delphine :	Ok ? y a pas de souci.	
86	Jean-Luc	D'accord merci.	
87	Delphine :	Salut.	