



**HAL**  
open science

## Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération interorganisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective.

Nicolas Arnaud

### ► To cite this version:

Nicolas Arnaud. Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération interorganisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective.. Association Internationale de Management Stratégique, Jun 2007, France. pp.28. hal-00379487

**HAL Id: hal-00379487**

**<https://hal.science/hal-00379487>**

Submitted on 28 Apr 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération interorganisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective.**

**Nicolas ARNAUD**

**ATER Sciences Po Rennes**

**CRGNA - Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique**

Faculté de Sciences Economiques de Gestion

Chemin de la Censive du Tertre

BP 52231 Nantes cedex 3

Tél : 02.40.20.65.16. / Fax : 02.40.14.17.49.

[nicolas.arnaud@univ-nantes.fr](mailto:nicolas.arnaud@univ-nantes.fr)

**Résumé :** La transformation des systèmes de production des biens et services a entraîné une croissance sans précédent du nombre d'accords de coopération contractuelle (Montmorillon, B., 1989) tout autant qu'une intensification des modes de concurrence (D'aveni, R.A., 1995). Cette double conséquence tend à faire de l'organisation et de la gestion des relations interorganisationnelles un élément central de la survie des entreprises modernes.

Le cas des entreprises de transport de meubles neufs auquel nous nous intéressons dans nos travaux est de ces deux points de vue particulièrement instructif. Notre travail de terrain nous a conduits à constater que ces entreprises, qui se sont confrontées plus tard que d'autres secteurs à la problématique de la modernisation de leurs organisations, transforment progressivement non seulement leurs propres processus internes de fonctionnement, mais se voient également contraintes de densifier, en collaboration avec leurs clients les plus industrialisés, l'agencement organisationnel (Girin, J., 1995) en charge de la réalisation de la relation interorganisationnelle.

L'objectif de cet article est de montrer en quoi une approche communicationnelle des relations interorganisationnelles peut être pertinente pour comprendre le rôle des acteurs et des outils de gestion dans cette dynamique. Partant des approches traditionnelles développées en sciences de gestion, nous montrons leurs insuffisances à expliquer les phénomènes de coopération interorganisationnelles à un niveau opérationnel car elles ne s'intéressent pas à son cœur : les interactions entre opérateurs en charge de sa réalisation. Nous posons ainsi que l'articulation acteur/outil/coopération ne peut être étudiée en dehors de l'étude des processus communicationnels de ces individus. Ces processus permettent de construire la coopération. Dans cette perspective, nous proposons un cadre conceptuel s'appuyant sur le modèle discursif de l'organisation développée par TAYLOR (1993) et prolongée par COOREN (2000) et la littérature sur les compétences collectives (Chédotel, F., 2004, Krohmer, C., 2005), pour comprendre à la fois les processus de construction, et les productions directement observables de ces phénomènes coopératifs se matérialisant empiriquement par les échanges langagiers. Nous posons que les théoriciens de la communication proposent un outil théorique très intéressant pour l'analyse de ces processus de communication, mais restent discrets sur ce qu'ils produisent en termes de convention, de savoir-faire communs stabilisés. À l'inverse, chez les théoriciens de la compétence collective, on voit ce que peut être cette compétence collective, mais on ne voit pas toujours bien d'où elle vient et comment elle se construit. Ces deux littératures complémentaires doivent nous permettre de comprendre la construction et la manifestation d'une intelligence collective à travers les conversations des individus. Nous montrons alors en quoi la mise en relation d'acteurs et d'outils participe à la construction d'un agencement organisationnel venant soutenir la dynamique coopérative des relations

interentreprises. Nous illustrons cette proposition théorique par l'analyse d'une conversation entre deux opérateurs d'un fabricant de meubles et son prestataire logistique. L'approche proposée, parce qu'elle fournit un cadre pertinent de compréhension des processus de construction du fonctionnement inter-organisationnel ainsi qu'une compréhension de ces dynamiques collectives, constitue une voie prometteuse de l'action en entreprise en permettant d'articuler des propositions d'animation et de design de ces collectifs interorganisationnels. La conclusion expose les différents apports du modèle théorique proposé et esquisse la démarche méthodologique adaptée à sa mobilisation.

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

### ***Introduction***

Dans la littérature académique, MONTMORILLON (1989) considérait, dans un article déjà ancien, mais qui n'a rien perdu de sa pertinence, que le mode de production des biens et services s'était profondément transformé puisqu'il repose de façon croissante sur la coopération contractuelle. Dans cet article, MONTMORILLON, pour qui la coopération repose sur « *le partage coopératif du pouvoir de gérer* » (1989, p.98), considère que la valeur du produit ou du service dépend de deux éléments : le premier relève de l'efficacité propre de chacun des partenaires ; le second, ouvert sur l'extérieur, reposera sur l'organisation de leurs relations. Si nous nous intéressons davantage au deuxième, nous verrons que le premier ne peut être ignoré puisqu'il constitue le socle sur lequel peut se construire le second. Nous considérons que travailler ensemble sur le long terme suppose de construire un cadre d'échange commun aux individus en charge du fonctionnement quotidien de ces relations interorganisationnelles. Si la coopération interorganisationnelle se construit dans l'interaction quotidienne des acteurs, il s'agit alors, pour le management stratégique, de penser l'organisation de ce cadre d'échange composé d'individus et d'outils en lien avec l'évolution du secteur et des organisations.

Pour traiter des questions du contrôle et de la coordination des actions des organisations partenaires et de la stabilisation du partenariat, les approches académiques des relations interorganisationnelles se sont centrées sur la problématique de l'échange en portant leur attention sur les médias de l'interaction : prix, contrats, règles, conventions, systèmes d'information interorganisationnels... Ces approches ne constituent en aucun cas un paradigme unifié, mais davantage une galaxie de paradigmes dont certains s'opposent fortement. Trois grandes approches théoriques des relations interfirmes peuvent être distinguées : l'approche contractuelle ; l'approche par le réseau organisationnel ; et l'approche par la confiance. Un quatrième champ, plus récent, est constitué des travaux faisant de

l'électronisation des relations interorganisationnelles le mode principal de la coordination. La première grammaire, à dominante économique (théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction), repose sur une vision essentiellement statique de la coopération dans laquelle cette dernière se réglerait dès la signature du contrat (Jensen, M.C. et Meckling, W.H., 1976, Williamson, O.E., 1994). Refusant de s'inscrire dans une perspective dans laquelle tout est jouée dans la phase de contractualisation, et considérant que la coopération se construit selon une dynamique temporelle, « *chemin faisant* » en quelque sorte, des auteurs présentent la coopération interorganisationnelle comme le produit des interactions entre les bases opérationnelles des parties prenantes. On trouvera chez ces théoriciens de la coopération (Aoki, M., 1991, Richardson, G.B., 1972) des éléments sur l'harmonisation plus large de la collaboration interfirmes dans une dynamique temporelle. C'est à RICHARDSON (1972) que l'on doit d'avoir imposé la coopération interentreprises en tant que véritable mode de coordination alternatif au marché et à la firme, c'est-à-dire aux modes de coordination spontanée et planifiée cher à l'école classique. Il s'agira alors d'étudier l'harmonisation des plans de production de chacun, c'est à dire *le rôle de l'organisation* dans le processus de coopération (les outils, les procédures, les individus, les contrats et toutes les parties intégrantes du système de coopération). Les processus de coordination entre les partenaires, principalement horizontaux (Aoki, M., 1991) doivent permettre de développer ce que certains appellent une « *compétence relationnelle* » (Asanuma, B., 1989), résultat de l'accumulation de savoir-faire par les individus des parties menant la relation. Dans ce sens, EVERAERE (1993) propose alors de renverser la thèse de WILLIAMSON : la transaction doit être entendue comme l'élément central sur lequel repose la capacité d'initiative locale et la coordination horizontale entre les parties prenantes. Elle devient à ce titre la clé de voûte du fonctionnement de la relation interorganisationnelle. Il s'agit alors de la développer et de l'intensifier, et non de la considérer comme un coût à réduire. Si l'approche proposée ici s'inscrit dans cette perspective, nous verrons qu'elle n'écarte par les autres. Des auteurs ont développé ce caractère transactionnel ou relationnel des processus de coopération, avec la notion de confiance<sup>1</sup>. La confiance est supposée avoir une incidence positive sur le

---

<sup>1</sup> A l'inverse de la thèse de WILLIAMSON (1993, notre traduction) selon laquelle « *la confiance n'a aucune place dans les échanges commerciaux et toute référence à la notion de confiance dans ce contexte mène à la confusion* ». Pour cet auteur, le pur calcul individuel suffit à expliquer la coopération. Cette production défendue par les conventionnalistes démontre que là où les théories économiques pensaient avoir supplanté les déterminations subjectives d'appartenance en leur substituant l'universalité de l'intérêt, la question et l'importance de la confiance dans les relations marchandes revient sous la forme d'appartenance à une « *communauté de croyance* » (Orléan, A., 1994), de « *contexte d'interprétation commun* » (Salais, R., 1994) ou encore de « *dispositifs cognitifs collectifs* » (Favereau, O., 1989).

fonctionnement des relations marchandes en éliminant tout comportement opportuniste (Dwyer, F., et al., 1987, Ring, P.S. et Van De Ven, A.H., 1994, Uzzi, B., 1997). Elle viendrait de l'accord des individus avec les valeurs éthiques suivies par les partenaires et faciliterait l'installation de cercles vertueux de succès de la relation (Lorenz, E., 1996). Ces approches rendent compte du caractère irréductiblement intersubjectif de la coopération et prennent en compte l'influence du temps et des mécanismes d'apprentissage et d'interconnaissance dans la stabilisation des relations interorganisationnelles. Elles montrent que le partenariat ne se limite pas à un simple lien organisationnel. Il se prolonge alors par des relations qui trouvent leurs fondements dans la personnalité des participants à l'échange et les connivences interpersonnelles (Brulhart, F., 2005, Detchessahar, M., 1998). Enfin, un dernier pan de la littérature s'intéressant à la coordination des relations interorganisationnelles voit dans le développement de l'Internet et plus largement des technologies de l'information et de la communication le support essentiel de coordination des relations interfirmes (Ben Youssef, A., et al., 2004, Curchod, C., 2003, Tran, S., 2004). Cette approche ne constitue pas, à nos yeux, un champ théorique en soi, mais plutôt un domaine de recherche particulier mobilisant les approches traditionnelles (notamment la théorie des coûts de transactions (Brousseau, E., 1992)) pour étudier les effets des technologies de l'information sur les relations interfirmes. Il nous semble important d'en discuter dans ce travail, car les approches considérant les systèmes d'information inter-organisationnel (SIIO) comme mode principal de coordination des relations interfirmes se sont développées depuis quelques années et surtout proposent selon nous une vision quelque peu naïve ou pour le moins insuffisante du cœur de la dynamique collaborative en centrant leur analyse sur le seul outil<sup>2</sup>. Nous pensons que l'enjeu principal de leur utilisation repose davantage sur la réflexion quant à leur rôle dans un cadre plus large de coordination impliquant différentes ressources, soit dans « l'agencement organisationnel » (Girin, J., 1995) en charge de la relation de collaboration<sup>3</sup>.

Au-delà du caractère souvent macro de leurs études de terrains, ne permettant pas de comprendre ce qui se passe à l'intérieure de la boîte noire que constitue alors les relations interorganisationnelles (RIO), ces différentes approches sont intéressantes dans la mesure où

---

<sup>2</sup> TRAN (2004), dans une étude sur la mise en place d'une plateforme de marché électronique sur le secteur automobile, conclut sans en tenir réellement compte que ce relatif échec de COVISINT illustre l'importance de mettre en place une « véritable » sphère collaborative et partenariale. C'est véritablement ce que nous proposons dans ce travail en proposant d'entrer dans ce que nous nommons plus bas l'agencement organisationnel en charge de la relation de coopération interorganisationnelle.

<sup>3</sup> GIRIN (1995) définit l'agencement organisationnel « *comme un composite de ressources humaines, matérielles et symboliques à qui a été confié un mandat* ». Nous mettons ici de côté la question du mandat, pour nous focaliser sur le caractère hétérogène et donc complexe de tout collectif de travail.

elles prennent chacune en compte des éléments qui nous semblent importants pour comprendre la dynamique coopérative des partenaires : l'accord initial à la coopération, la dynamique temporelle de construction de la coopération, la dimension interpersonnelle, et les outils de l'organisation. Pour autant, il nous semble nécessaire de proposer une nouvelle clé d'entrée théorique dans l'étude de la coopération interfirmes permettant de comprendre le rôle de chacun des substrats techniques (les outils), humains (caractère intersubjectif/interpersonnel) et symboliques (procédure, conventions) qui la compose. L'objectif de cet article est de proposer une grille d'analyse nous permettant de rentrer dans cette boîte noire que constituent les relations interfirmes afin d'en analyser leur fonctionnement grâce à une analyse communicationnelle des processus de coordination. GIROUX et MARROQUIN (2005), dans un tour d'horizon de la littérature traitant de l'analyse communicationnelle des organisations, considèrent, au-delà de la très significative progression de ce domaine de recherche, qu'il est temps aujourd'hui pour les chercheurs s'intéressant à ce thème, d'explicitier davantage l'ancrage théorique et la démarche d'analyse mobilisée. Il s'agit donc de construire et de proposer une nouvelle clé d'entrée théorique dans la réalité de la coopération interfirmes en insistant – sans dénier les vertus coordinatrices des contrats, des conventions, des prix... – sur l'importance des interactions langagières et de leur management. Quelques éléments relatifs à la démarche seront présentés à la fin de cet article. La thèse que nous voulons défendre ici est la suivante : la coopération interentreprises loin de se réaliser uniquement de manière centralisée et hiérarchisée par la seule définition *a priori* des modalités d'exécution, s'établit selon une dynamique temporelle à travers les interactions organisées des coopérants opérationnels impliqués dans des collectifs hétérogènes. Elle repose sur l'hypothèse centrale selon laquelle le langage en tant que transmetteur et générateur de connaissances, permet de construire un cadre collectif d'échange améliorant le partenariat. Étudier le fonctionnement des relations interorganisationnelles à travers le langage doit nous permettre d'éclairer la manière dont ce cadre collectif se forme et se stabilise, et de mettre ainsi à jour des éléments susceptibles de favoriser sa construction. Pour cela, il nous faut nous munir d'une approche théorique des relations interfirmes nous permettant de comprendre le cœur de leur fonctionnement : les interactions opérationnelles au sein de collectifs constitués dans le cadre de relations de coopérations interfirmes. Dans ce travail, nous trouverons dans les travaux de COOREN (2000) en communication organisationnelle et dans la littérature sur les compétences collectives (Chédotel, F., 2004, Krohmer, C., 2005), une aide précieuse. Dans un second temps, nous tenterons, armés de ces outils théoriques, de rendre compte d'un

exemple concret illustrant les premiers apports du cadre d'analyse que nous proposons ici pour analyser la dynamique coopérative des relations interorganisationnelles.

### **1. POUR UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES**

Lorsqu'on se fixe d'étudier le quotidien de la dynamique relationnel, de son organisation au niveau micro en se centrant sur les opérateurs et en y introduisant une dynamique temporelle, proposer un cadrage théorique adéquat ne semble pouvoir faire l'économie de partir des travaux de WEICK. Pour autant, si la veine interactionniste développée par cet auteur nous est apparue pertinente, nous précisons les raisons pour lesquelles nous ne nous appuyons pas directement sur ces travaux (1.1.). Le point suivant (1.2.) nous verra développer la théorie de la communication qui nous permettra d'étudier la « *chair de l'interaction* » dans son cadre organisationnel. Enfin, nous proposons un rapprochement entre la littérature sur la communication qui nous propose une théorie intéressante du processus de construction de notre cadre d'échange commun, mais qui en revanche nous fournit peu d'éléments sur les productions directement observables d'un tel processus. C'est pourquoi nous développons une passerelle avec les travaux des théoriciens des compétences collectives qui à l'inverse, s'ils identifient bien ces productions repérables, ne nous en disent que trop peu sur le processus par lequel elles se construisent (1.3.).

#### **1.1. DE L'INTERACTION A UNE THEORIE DE LA COMMUNICATION ORGANISANTE**

Si la veine interactionniste que WEICK a largement contribué à développer nous convient, la limite centrale que nous lui adressons, avec d'autres, est l'absence d'une véritable théorie de la communication pour étudier les nombreux phénomènes qu'il décrit bien souvent de manière particulièrement enthousiasmante avec les notions d'intelligence collective (Weick, K.E. et Roberts, K.H., 1993), « *d'enactment* » ou encore de « *sensemaking* » (Weick, K.E., 1995). Pour WEICK, l'organisation n'existe qu'en tant que structure de comportements interreliés régis par des règles en perpétuel mouvement (le processus *organisant*, *l'organizing*) dans lequel la communication est considérée comme le vecteur. Pour autant, et au-delà des apports évidents des travaux de WEICK pour les chercheurs en organisation<sup>4</sup>, deux limites apparaissent : la première relative à un point pourtant cher à WEICK, concerne l'absence d'une véritable théorie de la communication ; la seconde porte sur le faible intérêt porté par WEICK au rôle des outils de gestion dans l'action collective. Tout d'abord, en ne s'intéressant pas directement à ce qui constitue la chair de l'interaction - la communication -

---

<sup>4</sup> A ce sujet KOENIG (2003) souligne que l'approche interactionniste de l'organisation, apparue initialement avec l'ouvrage fondateur de WEICK (1979) « *The social psychology of organizing* », a conduit à rompre avec une vision déterministe et positiviste de l'organisation, jusque là très ancrée dans les sciences de gestion.

le modèle de WEICK reste de manière finalement assez paradoxale trop « *macro* » (Cooren, F., 2004). En effet, si WEICK a ouvert la voie aux chercheurs proposant des théories de la dimension organisante de la communication (Cooren, F., 2004, Giordano, Y., 2006, Giroux, N., 2006, Taylor, J.R. et Van Emery, E.J., 2000), quiconque essaie de chercher dans les travaux de WEICK des arguments en relations directes avec une problématique communicationnelle se trouve confronté à un véritable paradoxe : « *si WEICK affirme à plusieurs reprises que la communication est centrale, très peu de développements spécifiques lui sont consacrés, ni même aucune entrée en index de ses ouvrages ne les mentionne. Ce qu'il dit être au fondement de l'organizing n'est que très peu problématisé* » (Giordano, Y., 2006, p.154) et théorisé pourrions nous rajouter. C'est pour cela que nous faisons le choix d'une analyse communicationnelle des interrelations. Ce choix doit nous permettre de mieux saisir empiriquement comment l'interaction langagière participe à la coproduction d'une intelligence collective. L'analyse des conversations permet également de prendre en compte comment les textes peuvent être rapportés dans l'instant présent. Deuxièmement, plusieurs auteurs ont relevé l'absence des objets et de l'outillage gestionnaire dans l'analyse des interactions chez WEICK (Cooren, F., 2000, Lorino, P., 2006a) alors qu'ils constituent le fondement de l'activité humaine et de ses interactions (Latour, B., 1994), et peut-être encore davantage dans les organisations. Pour LORINO (2006a, p.59, notre soulignement), « *les artefacts, vecteur de sens, intéressent WEICK pour les significations qu'ils véhiculent, qu'ils soient rationnels (plans, procédures, règles) ou narratifs (histoires), mais pas dans leur opacité intrinsèque d'objets. Il n'effectue pas de véritable retour réflexif sur les systèmes de signes comme objets pour en construire une archéologie ou une histoire. Il ne fait pas l'histoire des histoires, des mots et des outils* », et conclut que « *WEICK propose [au final] une analyse du rôle et de la puissance des divers types d'instruments **pour** l'action plutôt que du rôle des instruments **dans** l'action.* » (Lorino, P., 2006a, p.65, les mots en gras sont le fait de l'auteur). Il s'agira alors de s'intéresser à l'outillage gestionnaire comme acteur d'un collectif plus large au sein duquel il entre en interaction avec d'autres acteurs aux ontologies différentes. Afin de problématiser le fondement de *l'organizing*, il nous faut donc nous munir d'une véritable théorie de la communication qui puisse prendre en compte le rôle des objets physiques et symboliques, de ces artefacts toujours porteurs de discours influençant toutes pratiques humaines, certes en les contraignant, mais également en les habilitant. En servant de véritable support d'échange, ils permettent pour un temps aux individus de partager les informations et les connaissances dont ils disposent, directement utilisables dans l'action et qui serviront de bases communes pour les interactions à venir jusqu'à ce qu'il devienne

nécessaire de les faire évoluer. Une telle conception de la communication relèvera d'une perspective interactionniste ou représentationnelle plutôt qu'instrumentale<sup>5</sup>.

## **1.2. UNE THEORIE DU PROCESSUS : LA DIMENSION ORGANISANTE DE LA COMMUNICATION**

Afin de comprendre le fonctionnement des relations interorganisationnelles, nous avons donc besoin d'un modèle qui redonne la primauté à la communication en étant capable de décrire les processus de création de connaissances participant à la construction d'une réalité organisationnelle et prenant en considération le rôle des objets physiques et symboliques dans le déroulement des interactions. Un ensemble de travaux en communication organisationnelle et en sciences de gestion développe une représentation communicationnelle de l'organisation, alors conçue comme un lieu de pratiques langagières (Giordano, Y. et Giroux, N., 1998), « *une communauté discursive* » (Taylor, J.R., 1993) opérant selon deux modalités : la *conversation* et le *texte*. La *conversation* est définie comme l'activité langagière (discussions, rapport, mémos, réunions, outils ...) par laquelle les individus interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions au niveau micro. Le *texte* est lui composé de traces orales ou écrites et constitue l'explication qui permet d'agir et de réduire l'équivoque (l'ambiguïté). Les textes ont diverses origines : l'architecture des espaces de travail, les écrits, les récits, les métaphores organisationnelles, des outils de gestion (schémas, graphiques, un SIIO) et autres dispositifs organisationnels (logique compétence, certification ISO) (Detchessahar, M. et Journée, B., 2007). Tous ces éléments viennent influencer les pratiques des acteurs. La conversation est de l'ordre de l'éphémère, révélant la réalité diversifiée de l'organisation et son caractère toujours changeant, émergent. Le texte vise à stabiliser l'organisation, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification partagée (Giroux, N. et Taylor, J.R., 1995), d'un discours organisationnel. Ces deux modalités sont en tension : c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte (processus de textualisation) qui vient à son tour contraindre la conversation (processus d'actualisation). Nous présentons ci-dessous les principaux éléments des travaux de COOREN (2000). Celui-ci, dans le prolongement de la perspective communicationnelle ouverte par TAYLOR (1993), propose une théorie de la dimension organisante ou structurante de la communication. Ce détour en profondeur par les travaux de COOREN doit nous aider à ouvrir la boîte noire de la coordination interentreprises, à découvrir cette quasi-rente relationnelle basée sur quelque

---

<sup>5</sup> Ces deux perspectives de la communication renvoient à des hypothèses fondamentales sur la nature du monde. La vision instrumentale donne la priorité aux moyens de communication et non au processus de mise en commun et de construction. Le sens provient de l'interaction. Pour un prolongement de ces deux conceptions de la communication en sciences de gestion voir les travaux de GIORDANO et GIROUX (1998) sur cette distinction.

chose qui se crée spécifiquement dans la coopération et qui n'appartient qu'à elle et pas à l'une ou l'autre des entreprises, appelée selon les auteurs compétence ou intelligence collective et qui se construit dans l'interaction communicationnelle des acteurs. Nous pensons qu'il est possible d'organiser le déroulement de ces conversations, mais une telle perspective implique au préalable un travail en profondeur de compréhension de la propriété organisante de la communication. COOREN (2000) soutient que la coordination est un processus d'utilisation d'actes de langage visant à imposer des structures narratives à des situations dans le but de construire le sens de ces situations. Pour l'auteur, l'organisation émerge de la communication non pas parce que les individus partagent une compréhension mutuelle de leurs expériences intersubjectives, mais parce qu'ils partagent un monde objectif de nature discursive et matérielle. Cette théorie exploite et intègre les forces de *la théorie des actes du langage* (Austin, J.L., 1991) ainsi que celle de la *théorie socio-narrative* (Greimas, A.J., 1983) pour expliquer comment la communication coordonne les actions de chacun.

### ***Austin, ou quand dire c'est faire***

Il est généralement admis que le livre d'AUSTIN (1991), « *How to do things with words* » constitue le véritable acte de naissance de cette théorie. AUSTIN y montre que le langage n'est pas seulement descriptif ; il est aussi « *performatif* », c'est-à-dire tourné vers la réalisation de quelque chose. Par l'acte de dire, on peut agir sur autrui, le faire agir ou faire, soi-même, une action. Pour quiconque est intéressé par la performance des actions des acteurs des organisations, il nous apparaît difficile de faire l'économie de cette dimension performative des actes langagiers. Ainsi, le langage ne décrit pas seulement des états du monde, il *crée* également de nouvelles situations structurant notre univers social. Un acte de langage est une action formalisée linguistiquement qui crée une réalité sociale qui n'existait pas avant que l'acte de langage soit énoncé (Austin, J.L., 1991). En cela, tout énoncé (affirmer, ordonner, exposer, autoriser, remercier, demander, déclarer, etc.) produit un effet performatif sur les interlocuteurs dans la mesure où il contribue à faire accepter et à partager une certaine interprétation du monde. Toutes les interactions verbales, toutes ces manières de dire et de faire vont ainsi structurer en profondeur le travail de ces opérateurs qui ont la charge du quotidien du fonctionnement des relations interorganisationnelles. Elles vont constituer le tissu coopératif sur lequel chacun pourra puiser pour gérer au mieux les tâches qui lui sont confiées.

### ***Narration et actes de langages***

Pour COOREN, la coordination est un processus d'agencement des activités (qui incluent les actes de langage et les actes physiques) entre les individus (et les instruments/outils) et à

travers le temps. Ce processus se transforme en une séquence qui permettra aux individus d'accomplir leurs objectifs. Les narrations (Greimas, A.J., 1983) fournissent ces séquences d'actions. Les narrations sont des textes thématiques, séquencées et structurées par une tension entre le sujet, en tant que personnage principal de la narration, et l'objet, et où le sujet désire l'objet (par exemple : l'objectif de la conversation pourra être de trouver une solution à un problème). Les narrations se composent de quatre phases : manipulation, compétence, performance et sanction. Les individus utilisent cette structure pour construire le sens de la situation en l'imposant au cours d'action de l'expérience quotidienne. Ainsi, les individus conversent en utilisant des actes de langages et des actes physiques de manière à construire et à mettre en place des structures narratives. Sans structure pour séquencer les actions et sans textes pour doter la séquence de physicalité, il ne peut y avoir de coordination. Développons ces quatre phases. La réalisation de la phase dite de manipulation permettra la formation d'un objectif à atteindre et la mobilisation d'un acteur. Le terme « *manipulation* » doit ici être entendu comme le fait de stimuler quelqu'un à agir et non comme une manœuvre trompeuse d'individus mal intentionnés. Cette phase fait suite à l'apparition d'une défaillance nécessitant d'entrer en relation avec quelqu'un. Cette manipulation crée un déséquilibre entre les acteurs de la conversation en engageant l'un et pas l'autre à réaliser une ou plusieurs tâches. Ce déséquilibre devra être résolu pour terminer l'histoire (phase de sanction). Une fois autrui engagé dans le schéma, alors commence la phase dite de compétence. Dans cette phase, le sujet (l'acteur engagé) rencontre des « *tests* » (des difficultés particulières comme des individus non coopérants, des pannes, etc.) et reçoit des « *présents* » (des comportements désintéressés de collègues, des informations nouvelles) affectant sa capacité à obtenir l'objet désiré (l'objectif de la conversation). La phase de compétence implique ainsi une série d'ajustements mutuels. Des « *présents* » informatifs pourront être échangés. Ces échanges constituent autant d'occasions de tester les compétences des individus à contribuer à la situation, leur capacité à répondre à une demande. Les narrations contiennent également des « *sous-narrations* » (Cooren, F., 2000). Dans chacune d'elles, se révèlent des actants spécifiques venant aider (servir de support à) ou au contraire empêchant l'atteinte de l'objectif principal. C'est véritablement durant cette phase que se constitue l'articulation hiérarchique et coordinatrice des différents schémas narratifs formant l'organisation. Ces séquences constituent plus de 90% de la narration ! C'est donc essentiellement là que le manager peut et doit jouer un rôle. Il s'agit de faire en sorte que les sous-narrations s'encastrent bien les unes dans les autres. La performance constitue la phase (la troisième) dans laquelle le sujet obtient l'objet désiré (arrive à une solution) ou y échoue. Cette phase constitue la réalisation de

l'action préparée par les deux premières. Enfin, le schéma narratif se termine avec la réalisation de sanctions, matérialisées le plus souvent par l'emploi d'expressifs. Ceci restaure la « dette » que l'individu crée par exemple en demandant une explication à un collègue, marquant l'entrée dans la phase de manipulation.

Toute conversation illustre la manière dont les narrations agissent comme des structures de l'échange et révèlent des collectifs hétérogènes (humains et non-humains (Callon, M. et Latour, B., 1981)). Ce sont ces collectifs qui accomplissent l'action. Nous pensons que l'intérêt des séquences narratives proposées par GREIMAS et reprises par COOREN dans sa théorie, est qu'elles nous permettent dans l'analyse de conversations de repérer des moments de domination et de coopération, ainsi que les interrelations des actions des membres des collectifs au sein même des interactions verbales d'opérateurs amenés à travailler ensemble afin d'organiser la réalisation de la prestation logistique. Le développement d'un exemple concret emprunté à notre terrain d'étude va nous permettre d'illustrer l'intérêt de cette théorie, pour la compréhension du fonctionnement des relations interorganisationnelles.

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

### **1.3. UNE THEORIE DU PRODUIT DE CES PROCESSUS : LES COMPETENCES COLLECTIVES<sup>6</sup>**

Praticiens et chercheurs s'intéressent de plus en plus à la dimension collective des relations de travail<sup>7</sup>. Bien sûr le travail collectif n'est pas nouveau. Même dans le schéma fordo-taylorien

---

<sup>6</sup> Dans cette recherche, nous centrons notre analyse sur les compétences collectives du fait de notre volonté de nous situer au cœur même de la réalisation collective du travail. Nous pensons que la littérature sur les compétences organisationnelles (Barney, J., 1991, Prahalad, C.K. et Hamel, G., 1990), qui s'intéresse dans une visée stratégique, à l'identification, au développement et à l'exploitation des compétences clés d'une organisation, ne permettent pas d'étudier des pratiques de travail en situation. Nous proposons un pont entre ces deux littératures en conclusion.

de travail, le collectif était présent mais TAYLOR, en bon ingénieur, ne s'intéressait qu'à l'individu isolé sur la chaîne de montage quand il mit en place son Organisation Scientifique de Travail. Aucune place n'était faite aux formes collectives de travail. Ce qui a changé, c'est le regard que les responsables d'entreprises portent sur les collectifs de travail depuis quelques années en leur reconnaissant une valeur ajoutée et en tentant de les promouvoir. Différentes caractéristiques sont attribuées aux compétences collectives, souvent fonction de la variété des disciplines s'y étant intéressées<sup>8</sup>. Ainsi, des chercheurs en ergonomie parleront d'uniformisation des représentations des membres du collectif (Montmollin, M., 1984) ou de construction d'un référentiel commun (Terssac (De), G. et Chabaud, C., 1990) pour parler de la construction de ces processus cognitifs permettant aux individus de gérer les situations d'interdépendance cognitive dans lesquelles ils se trouvent. En sociologie, l'intérêt porté sur la dimension collective du travail est considéré comme une résultante des transformations du modèle productif (raccourcissement des délais, impératifs de qualité, changement permanent) (Veltz, P. et Zarifian, P., 1993). Il s'agira de se mettre d'accord sur les objectifs spécifiques et les moyens d'atteindre ces objectifs. La dimension collective résulte alors d'un véritable travail d'élaboration des règles de comportements faisant appel à la subjectivité des individus et à leur capacité communicationnelle. On comprend que les dimensions comportementales sont centrales dans la capacité des individus à participer à ce travail collectif de construction. On attend de l'autre qu'il coopère. Pour cela, autrui doit non seulement maîtriser l'activité cognitive et technique, mais aussi se comporter de manière à être ouvert à la discussion. En sciences de gestion, les auteurs traitant explicitement de la compétence collective proposent des approches en termes de stock. Ainsi MICHAUX (2003, p.502) définit une compétence collective comme un ensemble de « *savoirs et de savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, ou encore de modes d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions* ». Pour KROHMER (2005, p.53), il s'agit d'« *une combinatoire de ressources mise en œuvre par un groupe pour faire face à une situation de travail* » qui se traduira de manière individuelle ou collective. Ces approches

---

<sup>7</sup> Selon une enquête Changements Organisationnels et Information de 1997 (Connaissance de l'emploi, n°16, mai 2005), 59 % des salariés interrogés déclarent « *réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement* ». Dans neuf cas sur dix, le travail en groupe est « *réalisé avec des collègues appartenant à une même unité de travail* », mais il n'est plus réalisé indépendamment d'autres collectifs puisque dans près de 50% des cas, il est « *réalisé avec d'autres personnes de l'entreprise* » et dans 25% des cas « *avec des personnes extérieures à l'entreprise* ».

<sup>8</sup> KROHMER (2005) a réalisé un travail de thèse identifiant différents éléments constitutifs d'une compétence collective. Nous renvoyons donc le lecteur intéressé à ce travail. Pour notre part, nous ne reprenons que quelques éléments directement significatifs pour illustrer la part collective du travail.

nous apparaissent trop statiques, sans réelle prise en compte de la dynamique de construction qui est selon nous d'ordre communicationnel<sup>9</sup> et qui relève alors de l'implication des individus dans ces processus discursifs qu'il est possible d'organiser. Ainsi, compte tenu de l'approche communicationnelle que nous défendons, il nous est possible de proposer une première formulation d'une compétence collective comme un stock dans lequel les individus vont puiser des manières d'agir, de se comporter et de penser qui évoluera de manières processuelles au gré des interactions successives (fructueuses ou non). L'approche de la coopération interentreprises que nous proposons ici tend à démontrer que la force de la coopération interentreprises repose sur l'agencement des ressources hétérogènes du partenariat sur lesquelles reposent les dynamiques communicationnelles des acteurs. Parler de compétence collective ne peut dès lors faire abstraction de ces non-humains, absents dans la littérature sur les compétences collectives, et qui pourtant peuplent toute organisation. Le développement d'une application empirique de notre grille théorique nous permettra de formuler une définition de la compétence collective en lien avec la notion d'agencement organisationnel empruntée à GIRIN (1995) davantage en cohérence avec ce qui nous semble être le propre de tout collectif de travail : l'hétérogénéité des acteurs qui la composent et le caractère processuel de sa construction.

## **2. APPLICATION A UNE CONVERSATION**

Nous proposons dans cette partie de l'article d'étudier une conversation entre deux opérateurs appartenant à des organisations partenaires du secteur de l'ameublement. Cet exemple nous permettra de mettre à jour quelques éléments de compréhension de la dynamique communicationnelle qui nous intéresse. Toutes les questions évoquées ci-dessus ne seront pas abordées – bien que la plupart d'entre elles soient potentiellement présentes. Cet exemple permettra d'illustrer quelques aspects essentiels du rôle joué par le langage dans la construction et le fonctionnement des relations interorganisationnelles.

### **2.1. QUELQUES ELEMENTS DE CONTEXTE**

L'industrie de l'ameublement a commencé dans les années 60. Jusqu'alors seuls des artisans peuplaient ce secteur. La modernisation du secteur s'est traduite par la concentration et l'industrialisation de la fabrication de meubles permettant de réaliser des économies

---

<sup>9</sup> Notons que si les sociologues du travail et notamment ZARIFIAN (1996) ont relevé et se sont intéressés aux processus communicationnels, à l'instar de WEICK, il n'ont pas franchis le pas en se munissant d'une véritable théorie de la communication pour comprendre ces processus. KROHMER [2005, p.324] reconnaît également en conclusion de sa thèse sur le repérage et le management des compétences collective qu'une approche davantage centrée les interactions langagières « *aurait pu permettre de comprendre l'émergence d'une compétence collective* ».

d'échelles<sup>10</sup>. Durant la seconde moitié des années 80, ces entreprises du meuble ont connu des difficultés importantes se traduisant notamment par les débuts de l'externalisation de la fonction transport de ces industries. Si les transporteurs de meubles neufs existaient auparavant, il est indéniable que cette vague d'externalisation qui continue encore dans une moindre mesure aujourd'hui, a permis à ces transporteurs de meubles de se développer. Aujourd'hui, avec les phénomènes de délocalisation en Europe de l'Est et en Asie, d'accroissement des échanges extérieurs et l'arrivée de nouveaux fabricants au profil résolument industriel, ces entreprises qui ont longtemps fonctionné sur des modes domestiques se doivent de faire évoluer et de moderniser leur appareil productif. Ces transformations impliquent de nouveaux modes d'organisation du travail capable d'individualiser de manière croissante la production du service logistique afin de mieux répondre aux sollicitations du marché actuel et à venir. La condition d'une telle évolution est celle de la mise en place d'une collaboration accrue entre les fabricants et les transporteurs de meubles impliquant de densifier l'agencement organisationnel du partenariat en réponse à la complexification du métier dont l'analyse de cette conversation permettra d'en illustrer quelques éléments. La notion de densification signifie à la fois augmenter le nombre d'acteurs (humains et non humains), la fréquence des échanges, et améliorer la dimension coopérative de ces échanges.

## **2.2. LA CONVERSATION, UN REVELATEUR DE COLLECTIFS**

Cette conversation concerne des employés d'entreprises du secteur de l'ameublement. Celui que nous nommons « exploitant » représente la société de transport de meubles pour laquelle il travaille. L'autre, « le client », représente un fabricant de meubles. Ces deux sociétés sont liées par un contrat stipulant que le transporteur doit transporter les meubles du client de l'usine au distributeur (qui est toujours une entreprise tierce). Les enlèvements sont réalisés par le prestataire semaine A pour livraison semaine B après déchargement sur les quais, création de tournées optimisées et chargement dans les véhicules. Dans la conversation que nous rapportons ici, nous prenons soin de préciser les différentes phases narratives ainsi que les schémas narratifs (SN) facilement observables. À chaque phase, nous verrons qu'il sera possible de réfléchir à des actions précises d'accompagnement et de gestion de la dynamique relationnelle réalisée par les acteurs du secteur de l'ameublement.

### **Conversation 1 : discussion entre un exploitant et un opérateur client<sup>11</sup>**

---

<sup>10</sup> Pour une étude approfondie des transformations du secteur de l'ameublement voir les travaux de (Bordas, I., 1992) en économie industrielle et ceux de (Harbon, C., 2002) en géographie.

<sup>11</sup> La signification des abréviations est la suivante : M pour Manipulation, C pour Compétence, P pour performance et S pour Sanction.

	Locuteur	Énoncés	Schéma narratif principal	SN # 2	SN # 3	Assistants
1	La cliente	Bonjour Sylvie des sièges JLL				
2	L'exploitant	Bonjour,				
3	La cliente	Ça va bien ?				
4	L'exploitant	Très bien et vous.				
5	La cliente	Très bien merci. Dites-moi je vous avais remis un impératif cette semaine. Je vous avais envoyé un fax (2) je voulais savoir si c'était fait ?	<b>Manipulation</b>			Contrats
6	L'exploitant	Alors euh (2) là ça ne me dit rien. (2) De toute façon, j'ai tout mis en livraison au niveau du 06. C'est du quoi ? du Lele ?	<b>Compétence</b>			
7	La cliente	Oui.				
8	L'exploitant	Mais vous êtes sûr que c'est nous qui avons la marchandise ?				
9	La cliente	Oui.				
10	L'exploitant	Elle a été remise quand ? ((commence des recherches sur son PC))		<b>M#2</b>		Ordinateur
11	La cliente	Elle a été remise le 22 en matinée.				
12	L'exploitant	(2) le 22 !?		<b>C#2</b>		
13	La cliente	Oui				
14	L'exploitant	Mardi !?				
15	La cliente	Oui.				
16	L'exploitant	Elle a été remise où ?=				
17	La cliente	=Chez DRANOITH (le transporteur en question pour lequel travaille l'exploitant) !! ((RIRES)) (3) j'ai un numéro de commande, ça devrait vous aider ?!				Bon de livraison
18		(6)				
19	L'exploitant	mais, euh, c'est-je comprends, pas, ça a été remis lundi. Mais vous êtes venu nous le déposer lundi ?				
20	La cliente	Beh, écoutez, moi le bon de livraison, date du 22 à 8h45. (4) maintenant, après j'en sais rien...				
21	L'exploitant	mais moi, je n'ai pas de bon, hein ? ((après avoir recherché sur son PC)) Parce que nous, on n'enlève jamais le lundi chez vous.		<b>P#2</b>		Bon de livraison, ordinateur
22	La cliente	Ah ! vous n'enlevez jamais chez nous le lundi ?! ((elle semble découvrir cela))		<b>S#2</b>		Convention de fonctionnement ensemble
23	L'exploitant	Beh, nan, en plus cette semaine. On a tout chargé lundi pour livraison avant jeudi. Donc, on n'a pas été chargé lundi chez vous. Pour Nice ? [Pour où ?]				
24	La cliente	[Ouais c'est ça]				
25	L'exploitant	((recherche sur son PC pour Nice)) Nan, j'ai rien moi pour Nice.				Ordinateur
26	La cliente	<u>Bon !! eh ben voilà !!</u> Une journée comme je les aime !				
27		(1)				
28	L'exploitant	alors attendez.... (10)... mais si ça se trouve ça a été remis c'est bizarre, mais je suis sûr que c'est encore chez vous ça. (2.) si c'est possible de vous renseigner auprès de- hein ? ((continue de recherche sur son PC))			<b>M#3</b>	
29	La cliente	ouais, mais ouais, bien sûr je vais faire le tour=			<b>C#3</b>	
30	L'exploitant	= parce que, moi j'ai pas vu ça. Vous l'avez envoyé quand le fax, la semaine dernière ? [[regarde sur son cahier où il a noté toutes les anomalies de chargement]]				
31	La cliente	Ouais				
32	L'exploitant	J'étais en vacances en plus. ((recherche sur son pc)) (3) nan, beh j'ai rien du tout. J'ai pas de saisie du tout.				Ordinateur
33	La cliente	Ok, très bien. Beh écoutez merci.				

34	L'exploitant	Si, c'est encore chez vous, et qu'on le prend cette semaine (2) euh moi je peux le relivrer à la rigueur dès mercredi prochain.				
35	La cliente	Ouais, beh ça serait parfait. (2). Ça serait parfait				
36	L'exploitant	Tenez-moi au courant au cas où. Merci.				
37	La cliente	Merci.				
39		La cliente rappelle 30 minutes plus tard :			<b>P#3 et S#3</b>	
40	La cliente	Oui, jean Luc, bon, ça a été livré.	<b>performance</b>			
41	L'exploitant	D'accord. Donc ça (1) livré ((il le raie de sa liste « à faire »))	<b>Sanction</b>			Cahier
41	La cliente	Désolé je n'en savais rien. Merci en tous les cas de votre aide.				
42	L'exploitant	Y a pas de quoi. À bientôt.				
43	La cliente	Au revoir.				

Qu'est-ce qui se joue dans cette conversation ? La seule et simple exécution d'un contrat commercial signé entre les organisations respectives des deux opérateurs ? La traditionnelle subordination du prestataire vis-à-vis de son client ? Un instant de co-construction de la qualité du service ? Le résultat d'une construction antérieure d'un mode de comportement commun au participant ? Dans cette situation, l'opérateur d'un client (fabricant, les meubles JLL) appelle un exploitant du transporteur de ses meubles pour éclairer une situation concernant l'état d'une livraison. Comme c'est habituellement le cas, la conversation commence avec la directive que le client *donne* à l'exploitant (ligne 5). La phase de manipulation consiste également pour l'exploitant à accepter implicitement la mission qui lui est donnée par le client. La phase de manipulation est facilitée par l'existence de trois contrats mobilisés dans ces lignes. Les deux individus appartiennent à leur organisation de par le contrat de travail qu'ils ont signé avec leur entreprise respective, et les deux organisations ont passé un contrat consistant pour le prestataire à livrer les meubles du fabricant. C'est en cela que l'exploitant, en tant que membre de l'organisation prestataire est considéré comme *a priori* compétent. À ce moment précis, la résolution de la mission (l'objet discursif dans la théorie des actes de langage) est transmise à l'exploitant. La cliente attend une réponse. La phase compétence commence alors dès la ligne 6. L'exploitant ouvrira successivement deux sous-schémas narratifs (SN 2 et SN 3 dans la figure ci-dessous) qui vont permettre la résolution de cette situation et engagera pour cela des assistants (« helper »). Le premier sous-schéma (SN 2) commence lorsque l'exploitant *interroge* (*demande à, engage*) son ordinateur sur l'état de la livraison de ce client (ligne 10). L'objet du schéma narratif principal (SN 1) est transféré à l'ordinateur en quelque sorte, et c'est alors l'exploitant qui attend une réponse. La phase de compétence commence alors pour l'ordinateur. Cela implique qu'il soit capable/compétent de donner une information permettant à l'exploitant d'*accomplir* sa mission, il doit avoir été renseigné convenablement, ce qui implique des actions antérieures

d'autres individus au sein de sa propre organisation. Devant l'absence d'information (l.25), l'exploitant confirme le sentiment qu'il avait eu dès le début de la situation (l.6 et l.8) lorsqu'il ne se souvenait pas avoir vu d'impératif alors qu'il organisait en début de semaine ses tournées de livraison. Cette (non-) information l'amène à ouvrir un second sous-schéma narratif (SN 3) en engageant la cliente elle-même (ligne 28). En agissant ainsi, l'exploitant inverse la relation d'autorité existant entre le fabricant de meubles et son prestataire. C'est dorénavant à la cliente d'être engagée dans la résolution de ce qui constitue sa propre mission puisque c'est elle qui a ouvert le SN principal en appelant l'exploitant. Durant la phase de compétence, la cliente engagera d'autres SN au sein de sa propre organisation. D'autres acteurs y sont mobilisés. Si nous ne savons pas ici précisément lesquels, nous pouvons néanmoins supposer qu'elle entrera en contact avec par exemple un membre de l'équipe du service expédition, ou de chargement. Elle dispose peut-être en interne d'un outil informatique qu'elle n'avait pas mobilisé pensant que le problème venait du prestataire ou d'autres acteurs humains et non-humains qui sont autant de supports (des « *helpers* » dans le langage de COOREN) à sa disposition. La figure suivante représente les schémas narratifs et les collectifs qui y sont révélés :

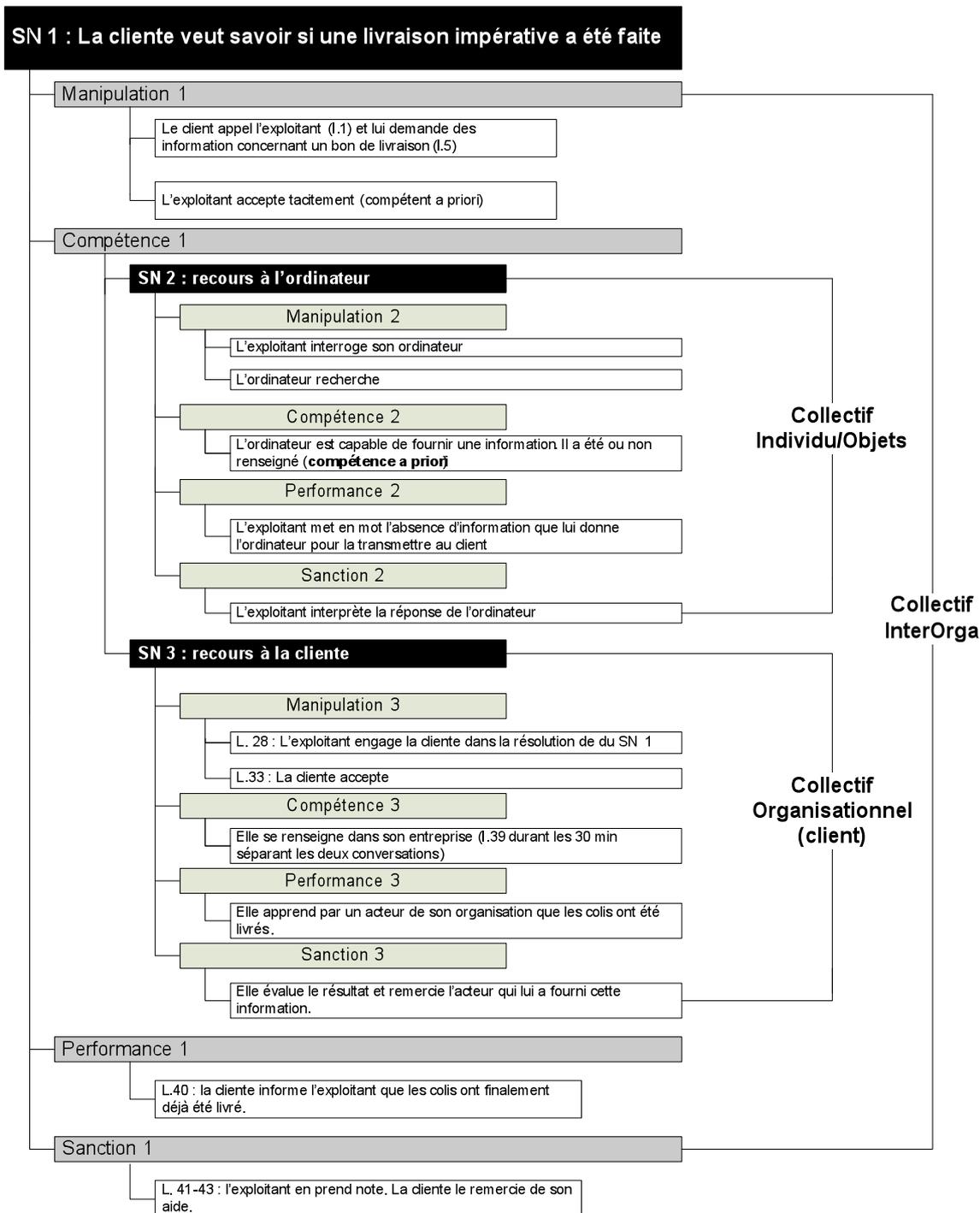


Figure 1 : Encastrement des schémas narratifs et des collectifs [adapté de COOREN, F., 2000]

Ces sous-schémas qui n'apparaissent pas directement dans la conversation nous sont révélés par le processus de *traduction* qui est réalisé. Cette traduction est réalisée par l'établissement d'*équivalences*<sup>12</sup>. Les deux interlocuteurs sont alors des « *méta-acteurs* » (Callon, M. et Latour, B., 1981) parlant au nom de collectifs multiples. L'ordinateur et avec le travail des individus ayant renseigné le logiciel apparaissent alors comme de simples intermédiaires, des

<sup>12</sup> COOREN emprunte ces éléments théoriques à CALLON et LATOUR (1981) afin d'expliquer ce qu'il y a au-delà de la seule conversation.

outils, des supports qui à ce titre sont passés sous le silence. Or leur rôle est essentiel au bon déroulement de l'interaction. De la même manière, le client appelle l'exploitant du fait de l'existence d'une relation commerciale entre leurs deux entreprises, et du fait du contrat que les deux individus ont signé avec leur entreprise respective ; la cliente doit entrer en interaction avec des membres de son entreprise pour finalement résoudre la situation ; le cahier de l'exploitant (ligne 41) agit comme un aide-mémoire dans sa réalisation du travail ; etc. C'est ainsi qu'il devient possible de démontrer que si l'instrumentalisation des humains et des non-humains est inhérente à tout processus d'organisation consistant en l'articulation de plusieurs schémas narratifs, il ne s'agit toujours que d'une description d'un niveau particulier d'analyse ne prenant en compte qu'une seule perspective (celle de l'exploitant) ce qui signifie qu'une multitude d'autres schémas narratifs sont toujours passés sous le silence alors même qu'ils en sont les conditions de réalisation.

La théorie de COOREN nous permet de rentrer en détail dans ce qui constitue la chair des interactions : la communication et sa capacité à mobiliser différents objets physiques et discursifs (contrats, individus et objets supports, actes langagiers) jouant un rôle important dans le succès de l'interaction et la construction de la relation de coopération. La performance du schéma ouvert par la cliente a donc supposé l'intervention d'acteurs hétérogènes ayant dû articuler et coordonner leurs compétences individuelles de manière à devenir collectivement compétent, et ainsi construire un collectif. L'accomplissement du SN ouvert par la cliente est alors dépendant de la conjonction des performances de chaque acteur (l'exploitant, l'ordinateur, le cahier chez le prestataire et les divers acteurs implicitement mobilisés chez le client) du schéma narratif principal : celui de l'exploitant à répondre, celui de l'ordinateur à fournir des éléments de réponse, et finalement celui de la cliente à observer chez elles où sont ces colis (marquant la réelle coopération). Se faisant, plusieurs collectifs sont alors révélés : celui de l'exploitant et de son ordinateur (SN 2), et celui de la cliente (SN3). C'est leur agencement qui a permis de résoudre la situation et de co-construire la prestation logistique.

### **2.3. IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Dans cette dernière partie, il nous paraît important de développer les actions managériales que nous permet d'entrevoir notre cadre conceptuel. Dans leur travail d'articulation, les individus sont amenés à mobiliser une capacité à savoir-faire-faire mettant l'accent sur la compétence de l'individu à déléguer ses actions. Ces compétences s'ajoutent aux savoirs techniques, condition individuelle d'action au sein du collectif, et aux savoir-être (attitudes relationnelles) auxquels nous nous intéressons maintenant. Que se serait-il passé en effet si l'exploitant n'avait pas osé mettre en cause la cliente (l.28-29) ? L'interaction aurait

effectivement pu échouer si cette dernière n'avait pas été réceptive au questionnement de l'exploitant remettant en cause le fonctionnement de sa cliente et plus largement de son organisation ? Ce qui est finalement central ici ce sont les styles de langage (rythmes, intonation, style) avec lesquels les individus s'engagent dans la conversation et qui participent largement à son efficacité. Dans une recherche sur la construction d'une identité collective dans le cadre de relations interorganisationnelles centrée sur le langage, HARDY et al. (2005, p.68-72) distinguent le style *coopératif*, dans lequel les formats de la conversation illustrent la volonté des participants à écouter et entendre les positions et les intérêts de l'autre, d'un style *assertif* qui se produit lorsque la forme de la conversation met à jour l'insistance d'un des participants à uniquement faire valoir ses propres vues et positions. Loin de considérer que la forme coopérative serait naturellement plus efficace que celle assertive, pour HARDY et al. (2005, p.68-72) le succès de la conversation passe par la création d'une tension entre ces deux formes de langage tout au long de la vie de la relation. Ainsi, si la conversation entre deux partenaires ne prend que la forme coopérative, il devient difficile pour chacun d'exprimer ses points de vue éventuellement divergents, et faire en partie valoir ses intérêts. Une telle perspective est par ailleurs congruente avec les résultats d'études menées sur la notion de confiance qui montrent que si elle est bien un élément important du fonctionnement des relations interorganisationnelles, le risque est que l'on n'ose pas « *offenser* » son partenaire en imposant son point de vue, ce non-dit pouvant entraîner des décisions malheureuses (Brulhart, F., 2005, Ring, P.S. et Van De Ven, A.H., 1994). Les acteurs doivent ainsi faire preuve d'une capacité d'écoute de l'autre, ne pas s'enfoncer dans une logique de subordination liée à la situation contractuelle, consistant à ne pas entendre les propos du subordonné (l'exploitant dans notre conversation) mais aussi d'une capacité à faire entendre ses intérêts. Ce point rejoint les notions de confiance et de conventions développées en introduction. Qu'est-ce qui a en effet permis aux acteurs de réaliser dans cette conversation un tel transfert de responsabilité de la situation ? Il apparaît que l'élaboration antérieure de textes, de ces artefacts symboliques écrits et oraux, a permis aux acteurs de conserver des modes de comportement construits ensemble au grès des conversations passées et réactualisés dans l'ici et le maintenant de la conversation. Les propos de la cliente illustrent ce point :

« Avec DROINATH, s'il y a un problème, moi, JL, il va m'appeler et on va le traiter tout les deux. On va pas alarmer tout le monde. Quand on peut éviter que ça fasse des éclaboussures ... il n'y a pas de problème entre nous. On se fait confiance. Aussi bien l'un que l'autre. Je dirais que si un jour moi je fait une bêtise, ou JL, on va s'arranger tous les deux. On va tout faire pour tout arranger pour que personne ne sache rien. »

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

Ils ont servi de points d'appui à nos deux acteurs pour leur action du moment et serviront à nouveau dans les interactions futures. Ces construits conventionnels ont également pu être favorisés par une certaine homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs, source de cohésion des représentations (Detchessahar, M., 1998). C'est cela qu'il nous semble possible de nommer compétence collective, ce stock de connaissance qui évolue dans le temps au grès des interactions et qui passe clairement par une véritable compétence individuelle à la communication interpersonnelle.

Dans une perspective d'apprentissage continu, d'amélioration des processus collectifs de la prestation logistique, un élément nous semble ici marquant. En effet, à la ligne 40, lorsque la cliente rappelle l'exploitant, ce dernier ne l'interroge pas sur ce qu'il s'est passé. Il n'essaie pas de comprendre la suite d'événements ayant amené la cliente à l'appeler lui. Remarquons que la cliente ne fait rien pour entrer dans ce que nous pourrions nommer un retour réflexif sur la situation à laquelle nos deux protagonistes ont fait face dans la conversation étudiée. Ce retour réflexif sur l'activité collective conjointe consiste en la réalisation d'un travail d'enquête participant à la construction de « *l'activité collective comme objet de travail* » nous dit LORINO (2006b). Il nous semble que le management gagnerait à promouvoir ce type de comportement ou à organiser des moments de discussion entre les acteurs concernés de la base opérationnelle, réalisant par là ce retour réflexif. Dans cette perspective, le rôle du manager est alors de soutenir ces moments de réflexivité favorisant la dynamique d'apprentissage d'acteurs aux représentations potentiellement hétérogènes rassemblés par l'activité à réaliser. Dans cette perspective, LORINO propose de faire des managers des experts de ce processus d'enquête réflexif, il semble aussi opportun d'en faire un organisateur à travers la mise en place de rencontres entre acteurs que l'activité rassemble.

A des fins managériales plus larges d'action sur le fonctionnement de relations de coopération interorganisationnelle, il nous semble également important de nous arrêter sur les conditions de réalisation de ces phases narratives. Et c'est d'ailleurs pourquoi nous avons recours aux travaux sur les compétences collectives. Tout l'enjeu de l'organisation du travail chez le prestataire et le client consiste à organiser la compétence de leurs collaborateurs, des collectifs participants directement à la construction de la prestation logistique et de leurs interrelations intra et inter-organisationnelles. Chaque schéma narratif est dépendant de la décision que chaque acteur prend à tout niveau de l'organisation, et des problèmes sont susceptibles de se produire à tout niveau. On comprend alors que la collaboration entre le fabricant et l'entreprise de transport en question ne va pas de soi. Pour atteindre le succès, elle suppose des échanges intenses qui vont au-delà du seul accord constituant la relation. Il s'agit en effet

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

**Tableau 1 : Management et phases narratives**

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

Ces facteurs favorisant les dynamiques communicationnelles sont finalement des textes au sens de TAYLOR (1993). Ils vont directement influencer les pratiques conversationnelles des opérateurs. Les recenser au sein de chacune des organisations dans lesquelles les conversations se réalisent éclairera les responsables d'entreprises sur les facteurs influençant

localement les pratiques opérationnelles de ces individus en charge du fonctionnement et de la construction au quotidien de leur mode collectif de travail. Une telle démarche doit alors permettre de penser en détail le cadre des interactions opérationnelles afin d'en favoriser sa construction et son développement.

S'intéresser à ces collectifs de travail constitués dans le cadre de relations interorganisationnelles, c'est finalement s'intéresser à un ensemble complexe supposant donc des humains, mais aussi des objets, des outils de gestion, des technologies de l'information, de la communication directe, et une volonté des acteurs à coopérer alors même qu'ils ne se voient pas, qu'il ne sont pas nécessairement socialisés de la même manière, qu'ils possèdent des trajectoires différentes. En lien avec cette notion d'agencement organisationnel et à la vue des développements précédents, il nous est possible de proposer une définition plus précise de la compétence collective prenant en compte son processus de développement, l'hétérogénéité des acteurs (humains et non-humains) et l'hybridité des formes de coordination. Une compétence collective peut dès lors être entendue comme l'ensemble des éléments interreliés d'un collectif permettant l'action collective et individuelle en situation. Tout collectif est composé de ressources hétérogènes à la fois humaines, symboliques et matérielles, sur lesquelles il est possible d'agir. Au sein de ces collectifs, les individus à travers le langage, entendu comme transmetteur et générateur de connaissances, réalisent l'activité de bouclage entre ces différentes ressources et construisent un « cadre symbolique d'échange » en lien avec les objets qui les entourent. Ce cadre évolue au gré des interactions successives des participants et au gré de l'incorporation de nouveaux actants (recrues, mise en place de nouveaux outils, objets discursifs provenant des interactions). A un niveau interorganisationnel, une telle compétence collective est interreliée et interdépendante des compétences de niveaux inférieurs (individu/objets, équipe de travail, organisation). Accepter une telle définition, c'est accorder aux individus un rôle central dans ce processus de construction. Dès lors, ce qui va « faire » la performance sera l'implication durable des acteurs dans les logiques de travail et de gestion portées par les outils et les dispositifs de l'organisation<sup>13</sup>. Entre autres, c'est également accepter de considérer tout SIOO comme une ressource comme une autre dans l'agencement organisationnel, permettant aux acteurs de se dégager de l'activité routinière afin de centrer

---

<sup>13</sup> A la différence d'un outil de gestion, un dispositif de gestion constitue un concept plus large, spécifiant les types d'arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils de gestion [MOISDON, J.-C., 1997]. En guise d'exemples, nous pouvons donner les suivants : un cercle de qualité sera un dispositif, tout comme l'organigramme ou une procédure d'investissement.

leurs préoccupations *sur* l'adaptabilité des solutions proposées avec leurs partenaires en permettant de libérer de l'attention et des capacités cognitives pour les recentrer sur les tâches complexes en standardisant les échanges pauvres (Simon, H.A., 1983, p.254-258). Le SIO joue alors un rôle de soutien, de véritables supports à l'action collective, plutôt que de moyen de coordination en tant que tel. Dans ce sens, il s'agit d'intégrer les SIO dans une approche plus large, prenant en compte leur rôle dans cet espace de coordination constitué d'individus et d'objets techniques et symboliques que constituent l'imbrication des agencements organisationnels (Girod-Séville, M., 1996) et dont l'efficacité de leurs interrelations est la seule à pouvoir permettre le déroulement efficient de la coopération interorganisationnelle. Favoriser la coopération au sein de ces collectifs nécessite de penser la construction de ce cadre commun d'échange constitué de divers agencements organisationnels. Il s'agira par exemple de réfléchir aux recrutements et aux formations des individus de chaque collectif tout autant qu'à l'aménagement de l'espace de travail et de ses outils qui seront autant d'actants du collectif, ainsi que plus largement les politiques d'accompagnement de cette dynamique (cf. tableau 1). Ces facteurs constitueront autant de leviers d'action directement actionnables par les responsables d'entreprises pour favoriser les dynamiques coopératives de leurs salariés. Il s'agit alors de penser ces leviers d'action avec son partenaire en développant l'interpénétration des partenaires à tous les niveaux de leurs organisations respectives et pas seulement comme c'est souvent le cas au seul niveau des directions. Il s'agira également de réfléchir à ce qui est nécessaire au sein de sa propre organisation, en *intra*-organisationnelle, pour que l'*inter*-organisationnel fonctionne, puisque comme nous le précisons au tout début de cet article, la valeur d'un service (ou d'un produit) dépend de ces deux éléments.

### **3. CONCLUSION**

Si la compétence collective constitue le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines (Guilhon, A. et Trepo, G., 2001), il semble évident à la lumière de notre développement que la réflexion sur la constitution, le développement et la densification des différents agencements organisationnels participant au bon fonctionnement des relations interorganisationnelles s'inscrit dans une perspective stratégique. Il s'agit alors, pour les responsables de ces entreprises de l'ameublement, de prendre conscience des évolutions des acteurs de la fabrication et de la distribution des biens d'ameublements, des spécificités des nouveaux entrants et des conséquences actuelles et futures sur le métier de transporteurs de meubles neufs en France et en Europe. Afin de favoriser le développement d'une réelle « *compétence relationnelle* » (Asanuma, B., 1989) source d'avantage concurrentiel, cette prise de conscience devra se matérialiser par des échanges accrus à tous les niveaux des

organisations concernées et pas seulement entre les seules hiérarchies, comme c'est traditionnellement le cas sur ce secteur et dans beaucoup d'autres. En ce sens, on notera qu'en ne pollutant pas les interactions opérationnelles des enjeux directement stratégiques et financiers de la relation, on favorise le développement d'une compétence de base (Prahalad, C.K. et Hamel, G., 1990) à organiser et à coordonner entre les firmes partenaires.

Adopter une approche discursive de l'organisation pour étudier le fonctionnement des relations interfirmes doit nous apporter un certain nombre d'avantages du point de vue de la précision et de la pertinence de nos analyses. Elle tend à attirer l'attention du chercheur sur les interactions communicationnelles des participants, qui constitue par ailleurs le cœur de la relation alors même qu'elles ont le plus souvent été sous-exploitées jusqu'à très récemment (un oubli dénoncé notamment par Boden, D., 1994, Detchessahar, M., 2001, Girin, J., 2001, Taylor, J.R. et Van Emery, E.J., 2000). L'approche discursive met également en avant les aspects processuels et temporels des relations interorganisationnelles, ce qui nous permet de considérer le partenariat comme une construction sociale s'accomplissant de manière répétée à travers le temps et dans lequel les dynamiques coopératives entre acteurs en sont le produit tout autant que leur processus de construction. Troisièmement, l'approche narrative permet de prendre en compte le rôle des objets et notamment des technologies de l'information et de la communication dans le processus global de collaboration ce qui permet de prendre en considération dans l'analyse des organisations, le rôle de l'appareillage instrumental comme nous y invite MOISDON (1997). Enfin, l'approche discursive permet de s'intéresser aux différents niveaux (individuel, groupe, organisation et inter-organisations) au sein desquels la collaboration se produit et surtout aux liens qui les relient. Comme nous le précisons en introduction, la performance des relations interorganisationnelles repose sur l'efficacité propre de chacune des parties et sur l'organisation de leurs relations. Dès lors, s'intéresser au sein de chacune des entreprises partenaires à la construction d'agencements organisationnels en charge de ce type de relations, implique de s'intéresser à ce qui se passe au sein de chaque agencement organisationnel (individuel, collectif, organisation, interorganisationnel) et aux relations qui les unissent.

Enfin, à propos de la démarche méthodologique, cette recherche 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 proposition de grille d'analyse que nous avons développée implique, pour appréhender cette question de la qualité de l'interaction, de construire un appareillage méthodologique de

recherche qui permette d'accéder à la fois aux conversations en situation de gestion (Girin, J., 1983) pour lesquelles JOURNE (2005) propose une méthodologie d'observation du suivi de leur déroulement ; et aux textes, c'est-à-dire à cet ensemble de facteurs favorisant ou au contraire empêchant la réalisation de ces processus communicationnels, source de compétence collective, que seules une implication longue avec le terrain et la réalisation d'entretiens avec les acteurs concernés peut apporter. Il s'agit finalement de transformer notre tension théorique (conversation/textes) en *tension méthodologique* (Arnaud, N., 2007).

## REFERENCES

- Aoki M. (1991) Le management japonais : le modèle J de Aoki. *Problèmes Economiques*, 2225: 1-14.
- Arnaud N. (2007). "Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes", Congrès International "Méthodologies de la Recherche" organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy Of Management - Methods Research Division, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.
- Asanuma B. (1989) Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skills. *Journal of Japanese and International Economies*, 3: 1, 1-30.
- Austin J. L. (1991) *Quand dire, c'est faire*, Paris: Seuil.
- Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 1, 99.
- Ben Youssef A., Ragni L., Rallet A. et Torre D. (2004) *Nouvelle économie, organisation et modes de coordination*, Paris, Edition L'Harmattan, 2004.
- Boden D. (1994) *The business of talk : organizations in action*, Cambridge: Polity Press.
- Bordas I. (1992) *Produits, organisation industrielle et concurrence dans l'industrie du meuble en France et en Italie*. Thèse en Economie Industrielle, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Brousseau E. (1992) Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication. *Réseaux*, 54:
- Brulhart F. (2005) Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? *M@n@gement*, 8: 4, 167-191.
- Callon M. et Latour B., (1981) "Unscrewing the big leviathan : How actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so", in K. Knorr-Cetina et A. V. Cicourel (Ed.), *Advance in social theory and methodology : Toward an integration of micro and macro sociologies*, Boston, Routledge & Keagan Paul, p.277-303.
- Chédotel F. (2004) Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, 7: 3, 161-193.
- Cooren F. (2000) *The Organizing Property of Communication*, Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins Pub Co.
- Cooren F. (2004) The Communication Achievement of Collective Minding : Analysis of Board Meeting Excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17: 4, 517-551.
- Curchod C. (2003) *Les stratégies d'intermédiation. Elaboration d'un cadre théorique d'analyse a partir de l'étude et de la comparaison de cas*. Thèse en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique.
- D'aveni R. A. (1995) *Hypercompetition*, Paris: Vuibert.
- Detchessahar M. (1998) L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1: 2, 49-70.
- Detchessahar M. (2001) Le "dire" et le "faire". Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 39: 44-55.
- Detchessahar M. et Journé B. (2007) Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 33: 171,
- Dwyer F., Schurr P. et Oh S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 51: 11-27.
- Everaere C. (1993) Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson. *Revue Française d'Economie*, VIII: 3, 149-203.
- Favereau O. (1989) Marché interne, marché externe. *Revue Economique*, 40: 2, 273-328.
- Giordano Y., (2006) "S'organiser et communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick", in D. Autissier et F. Bensebaa (Ed.), *Les dédis du sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris Economica, p.153-168.
- Giordano Y. et Giroux N. (1998) Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue Française de Gestion*, 26/27: 139-151.

- Girin J. (1983) *Les situations de gestion*, CRG Ecole Polytechnique: Non publié.
- Girin J., (1995) "Les agencements organisationnels", in F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, Paris, 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*, Paris, CNRS Editions, p.167-185.
- Girod-Séville M. (1996). "Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle", AIMS, Lille.
- 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*, Paris, Economica, p.25-50.
- Giroux N. et Marroquin L. (2005) L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, 159: nov.-déc., 15-42.
- Giroux N. et Taylor J. R., (1995) "Le changement par la conversation stratégique", in A. Noel, P. Véry et M. Wissler (Ed.), *Perspectives en Management Stratégique Tome III*, Paris, Economica, p.485-517.
- Greimas A. J. (1983) *Du sens II*, Paris: Editions du Seuil
- Guilhon A. et Trepo G. (2001) Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel. Les leçons du cas Shell. *Gérer et Comprendre*, 65: 41-54.
- Harbon C. (2002) *Géographie de l'industrie et de la distribution du meuble en France dans la deuxième moitié du XXème siècle*. Thèse en Géographie, Université de Paris Sorbonne.
- Hardy C., Lawrence T. B. et Grant D. (2005) Discourse and collaboration : the role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30: 1, 58-77.
- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976) Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 4, 305-360.
- Journé B. (2005) Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8: 4, 63-91.
- Koenig G., (2003) "L'organisation dans une perspective interactionniste", in B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert, p.15-34.
- Krohmer C. (2005) *Vers le management des compétences collectives : proposition pour le repérage et la mise en oeuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*. Thèse en Science de Gestion, Université Pierre Mendès-France.
- Latour B. (1994) Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du Travail*, 36: 4, 427-449.
- Lorenz E. (1996) Confiance, contrats et coopération économique. *Sociologie du Travail*, 96: 4, 487-508.
- Lorino P., (2006a) "Les instruments : présence fantomatique dans l'oeuvre de Weick", in D. Autissier et F. Bensebaa (Ed.), *Les défis du sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica, p.51-71.
- Lorino P. (2006b). "Recherche sur les organisations et théorie de l'action collective : les échos de la pensée de Jacques GIRIN dans la recherche sur les processus en gestion", Colloque Jacques GIRIN, CRG- Ecole Polytechnique.
- Michaux V. (2003) *Compétence collective et système d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*. Thèse en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Moison J.-C. (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslam, 1997.
- Montmollin M. (1984) *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, New York: Peter Lang.
- Montmorillon B. (1989) La croissance contractuelle. *Revue Française de Gestion*, 77: janv.-fév.-mars, 97-106.
- Orléan A. (1994) Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand. *Revue du MAUSS*, 4: 17-36.
- Prahalad C. K. et Hamel G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68: 3, 79-91.
- Richardson G. B. (1972) The organization of industry. *The Economic Journal*, 82: 883-896.
- Ring P. S. et Van De Ven A. H. (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships *Academy of Management Review*, 19: 1, 90-118.
- Salais R., (1994) "Incertitude et interactions au travail : des produits aux conventions." in A. Orléan (Ed.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, p.395-427.
- Simon H. A. (1983) *Administration et processus de décision*, Paris: Economica.
- Taylor J. R. (1993) *Rethinking the theory of organizational communication : how to read an organization*, Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor J. R. et Van Emery E. J. (2000) *The emergent Organization. Communication as site and surface*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Terressac (De) G. et Chabaud C., (1990) "Référentiel opératif commun et fiabilité", in J. Leplat et G. Terressac (de) (Ed.), *Facteurs humains et fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Octares, p.300.

- Tran S., (2004) "L'impact d'Internet sur la filière automobile", in A. Ben Youssef et L. Ragni (Ed.), *Nouvelle économie, organisations et modes de coordination*, Paris, L'Harmattan, p.133-148.
- Uzzi B. (1997) Social structure and Competition in interfirm Networks : the Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Veltz P. et Zarifian P. (1993) Vers de nouveaux modèles d'organisations ? *Sociologie du Travail*, 1:
- Weick K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*: Sage Publications.
- Weick K. E. et Roberts K. H. (1993) Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- Williamson O. E. (1993) Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36: 1, 453-86.
- Williamson O. E. (1994) *Les institutions de l'économie*, Paris: InterEdition.
- Zarifian P. (1996) *Travail et Communication. Essai de sociologie sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris: PUF.